



4/8
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLÁN



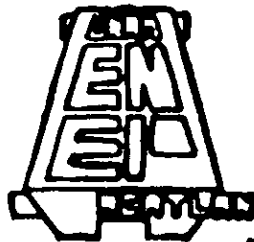
GRACIELA SÁNCHEZ GUERRERO

CARRERA DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN
COLECTIVA

TESIS QUE SE PRESENTA BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO
TALLER DE TITULACIÓN
EXTRACURRICULAR

COMO APRENDER EL DEPORTE Y NO MORIR EN EL
INTENTO
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS
SUPERIORES DEL DEPORTE DE LA

UNAM



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Acatlán, Estado de México, 1998

260228



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLÁN

GRACIELA SÁNCHEZ GUERRERO

CARRERA DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN
COLECTIVA

TESIS QUE SE PRESENTA BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO
TALLER DE TITULACIÓN
EXTRACURRICULAR

COMO APRENDER EL DEPORTE Y NO MORIR EN EL
INTENTO
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS
SUPERIORES DEL DEPORTE DE LA
UNAM

Asesor: Xavier I. Avila Guzmán

Acatlán, Estado de México, 1998

Agradecimientos:

Este trabajo representa el regreso a la vida académica después de varios años de alejamiento y el reencuentro ha sido verdaderamente significativo. Por ello deseo agradecer a Martín, Xavier, Jorge y Jaime, profesores del seminario, sus enseñanzas; de ellos pude comprender el estudio de la comunicación en otro ámbito, en una nueva visión, en un papel que nos hace pensar y repensar sobre nosotros mismos y los demás. En particular a Xavier, mi asesor, por sus comentarios y sugerencias precisos en el tiempo preciso, por ayudarme a aterrizar las ideas y concluir este camino. Mi gratitud a Erika por su apoyo en las gráficas, a Benet por sus tres teclasos, a ambos por haber recorrido este proceso conmigo, en todas sus venturas y desventuras, así como a la solidaridad de todos mis amigos. En especial, a mis padres y hermanos, por su espera de tantos años; por su compañía y frases de aliento. Mi gratitud y amor a mis chiquillos por su paciencia, cariño y confianza; para ellos este trabajo

G.S.G.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE	7
1. Marco Contextual	8
1.1 Al exterior de la UNAM. El entorno del CECESD	8
1.2 Al interior de la UNAM. El entorno del CECESD	11
2. Ubicación del CECESD en la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM	12
3. La Posición del CECESD Frente a su Entorno	15
4. Diagnóstico Situacional	17
5. Colofón	19
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN FORMAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE	21
1. Antecedentes Generales del CECESD	22
1.1 La Universidad Nacional	23
1.2 La Autonomía Universitaria	27
1.3 La Creación de Ciudad Universitaria	31
1.4 La Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas	32
1.5 El Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte	36
2. Diagnóstico de la Dimensión Formal	39
2.1 Objetivos y Misión del CECESD	42
2.2 Estructura Formal del CECESD	45

2.3 Grados de Formalización y Burocratización	51
2.4 Miembros, Reclutamiento y Selección	55
2.4.1 Recursos Humanos	55
2.4.2 Recursos Materiales	57
2.4.3 Reclutamiento y Selección	58
2.5 Estructura de Comunicación	59
3. Colofón	62
CAPÍTULO III. FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE	65
1. El Funcionamiento en el CECESD	65
1.1 Marco Teórico	65
1.2 Lo Real y Lo Ideal	68
1.3 Proceso General Ideal	72
1.4 Proceso General Real	77
2. Identificación y Delimitación del Problema a Estudiar	78
2.1 Medición y Resultados	79
2.2 Matrícula Escolar	80
2.3 Matrícula por Especialidad Deportiva	82
2.4 Plan de Estudios	83
2.5 Personal Docente	87
3. Los Individuos de la Organización	88
4. Colofón	93
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS COMUNICACIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE	95
1. La Comunicación en el CECESD	96
1.1 Marco Teórico	97
1.2 Los Actores y el Sistema	99

2. Análisis Comunicativo. Interacción e Interpretación del Proceso de Formación de Entrenadores Deportivos Especializados	106
2.1 El Proceso de Comunicación en el Proceso General de Formación de Entrenadores Deportivos	112
3. Colofón	120
CAPÍTULO V. LA CULTURA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	122
1. Diagnóstico. Campo de Acción.	
Territorio de la Identidad. El CECESD	122
1.1 La Personalidad del CECESD	123
1.2 En una Organización Todo Tiene Razón de Ser	128
1.2.1 En el Entorno	129
1.2.2 La Estructura Formal	133
1.2.3 El Funcionamiento, los Grupos y Actores	136
1.2.3 De la Comunicación	137
1.2.4 De la Cultura y las Subculturas	138
2. Colofón	
La Crisis del CECESD. ¿Crisis del Deporte Universitario? ¿Crisis del Deporte Nacional? ¿Quiebre Institucional?	140
PLAN ESTRATÉGICO. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	
1. Planteamiento	146
2. Objetivos Propuestos para el Plan de Intervención	148
3. Políticas de Comunicación	150
4. Vocabulario Rector	151
5. Programas Específicos	151

CONCLUSIONES

156

BIBLIOGRAFÍA

172

ANEXOS

- I. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS, UNAM.
- II. ESQUEMA DE VINCULACIONES DEL PERSONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE
- III. ENTREVISTAS REALIZADAS A MIEMBROS DEL CECESD

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo se realiza para cubrir el Seminario Taller de Titulación Extracurricular "ORGANIZACIÓN, HOMBRES, COMUNICACIÓN Y CULTURA", el cual permite a los egresados de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, UNAM, obtener el título profesional a través de un estudio de comunicación organizacional.

En un contexto en el que la comunicación adquiere relevancia en el estudio de las organizaciones, por ser ella un factor de diálogo, de negociación, de transformación y cambio de los mecanismos y estrategias para lograr la coordinación, colaboración y eficacia de la acción colectiva en pos de la productividad, competitividad y calidad de vida.

Para cumplir este propósito se cubrieron cinco módulos que abarcaron el entorno, la estructura formal, el funcionamiento, grupos, actores, la comunicación y la cultura en las organizaciones, a través del análisis y diagnóstico de la problemática de una organización en particular, que nos permitiera desarrollar una propuesta comunicativa de intervención.

Para ello, se tomó como objeto de estudio al Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el primer capítulo de este trabajo "Análisis de Entorno de las Organizaciones" se tiene como objetivo introducirnos en los conceptos básicos de comunicación organizacional, realizar un análisis situacional que permita configurar el medio ambiente de la organización y elaborar el inicio del proyecto de investigación.

Así, el estudio que se presenta, ubica el contexto en cual se desarrolla el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), y lo define como una organización formal, un sistema abierto que cuenta con los elementos básicos al considerar que requiere de insumos para transformarlos y proporcionar un servicio o producto al exterior.

Al examinar al Centro como una organización, nos basamos en la Teoría de Sistemas porque es a partir de ella que comprenderemos la apertura que el Centro tiene hacia su medio ambiente, la interrelación de sus partes; de qué manera interactúan éstas para constituir un todo, reconocer cada uno de sus subsistemas para establecer su interrelación e identificarlo en su totalidad y con los diversos aspectos de su entorno.

También, se aplica la Teoría Contingente que nos permite conocer el impacto que el medio ambiente ejerce sobre él, la manera como esta organización responde a los cambios o transformaciones de su entorno y si es contingente a las presiones y demandas que se le presentan.

De la misma manera, se muestra un diagnóstico situacional, en el que se observan diversos problemas a los que se enfrenta y que lo mantienen en una situación de incertidumbre; por un lado, se revisa su creación legal al ser un órgano académico dentro de una dependencia administrativa y la ilegalidad del reglamento que dicta su normatividad. Por otro, el conflicto en la interrelación que mantiene con las áreas del suprasistema al nutrirlo éstas de los académicos que conforman su planta docente; así como, los efectos que provocan los cambios administrativos que se están dando en el suprasistema.

El orden en que se expone este capítulo, responde a la necesidad de ubicarlo en primer término, en un análisis sistémico que nos permita conocerlo como una organización con sus interrelaciones e interdependencias, tanto al interior como al exterior y el análisis contingente que concentra el estudio del impacto de su ambiente.

Finalmente, el diagnóstico situacional que engloba los puntos anteriores, permitiéndonos configurar el medio ambiente de la organización.

En el segundo capítulo "Teoría y Práctica de la Organización", el objetivo es explorar, describir y conceptualizar a una organización concreta, a través de la aplicación crítica de las diversas teorías de la organización, a fin de elaborar un diagnóstico de la dimensión formal de la institución objeto de estudio.

Para este fin, el análisis que se efectúa tiene como propósito conocer y caracterizar los problemas originados en la estructura formal del CECESD, el cual tiene establecida una misión y un objetivo expresados en su Reglamento Interno, que además define su estructura y procedimientos.

El examen de la estructura formal, expone una descripción e interpretación teórica basada en las teorías clásica, humanista y de sistemas de las organizaciones, la técnica utilizada es la investigación documental.

Para poder conocer y comprender la dimensión formal del CECESD, se considera pertinente esbozar de manera sintética el surgimiento y desarrollo de la Universidad Nacional Autónoma de México, a fin de ubicar la raíz, la filosofía y los principios que engloban esta institución educativa y de la cual nutre a las dependencias que forman parte de ella.

Posteriormente, se describe el diagnóstico de la dimensión formal del Centro, sobre la base de su objetivo, estructura, incorporación e interacción de los miembros de la organización en la búsqueda del cumplimiento del objetivo; así como la estructura formal de la comunicación que se lleva a cabo dentro de ella.

Este diagnóstico posibilita la traducción del objetivo en su estructura, la manera en como la organización se relaciona con sus miembros, la cooperación y la división del

trabajo entre ellos, el grado de formalización y burocratización que ella tiene, la estructura de comunicación que desarrolla y si su estructura y trabajo real responden a la estructura y aplicación formal. Finalmente, cuáles son las regularidades que nos permiten estudiarla si se modifica contantemente en virtud del ambiente

El tercer capítulo "Funcionamiento, Grupos y Actores", tiene como objetivo diagnosticar e identificar un problema concreto del funcionamiento del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, señalando la incidencia de actores y grupos en ese problema.

El examen del funcionamiento expone el desarrollo de los procedimientos que se llevan a cabo para cumplir el objetivo del sistema, el cual se enmarca en un contexto teórico que apoya al investigador a distinguir el funcionamiento real del ideal.

A partir de la teoría de sistemas se realizó la descripción del proceso general de formación de entrenadores deportivos, en un mapeo que presenta cada uno de los pasos que se cumplen para transformar el insumo en producto, tanto en el funcionamiento real como en el ideal, este último se elaboró utilizando elementos que proponen las teorías de la administración sobre calidad total.

Para poder conocer y ubicar el problema de funcionamiento del Centro de Educación Continua, se muestran los datos estadísticos que dan referencia por sí mismos del problema administrativo que tienen nuestro objeto de estudio.

En cuanto al análisis de los actores y grupos de la organización, se recurrió al planteamiento teórico que expresan Crozier y Friedberg sobre las actitudes y grados de libertad de los individuos.

El capítulo correspondiente a "La Comunicación en las Organizaciones", tiene como objetivo utilizar los conceptos y herramientas de investigación en comunicación

organizacional, detectar y diagnosticar los problemas comunicativos del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, vinculados al problema del funcionamiento que frenan la eficacia y la eficiencia de nuestro objeto de estudio.

Para llevar a cabo este propósito, la investigación que se muestra incluye el análisis ejecutado para determinar el problema técnico de nuestro objeto de estudio, a fin de permitirnos en función de él, detectar el problema comunicativo en ese mismo ámbito.

Para ello, en la primera parte del capítulo se introducen algunos conceptos de comunicación organizacional y se expone en un marco teórico el concepto que -desde la perspectiva del investigador- es el aplicable a este estudio; se basa en la cibernética de primer orden. Así también, se hace un análisis de los actores bajo este planteamiento.

De la misma manera, para poder ubicar y comprender a los miembros del sistema en este modelo comunicativo, planteado por Bateson y Watzlawick, se realizaron entrevistas semiprofundas como herramientas de investigación, las cuales se entrelazan con algunas categorías extraídas del mismo estudio.

En este análisis comunicativo, se lleva a cabo la interpretación del trabajo a partir de la interacción comunicativa y operativa de los miembros del CECESD; cabe mencionar que parte de ella está basada en la observación de la comunicación entre los actores, a fin de complementar las entrevistas y el examen de la comunicación en la organización.

El capítulo quinto "La Cultura en las Organizaciones. Análisis y Propuesta de Intervención", tiene como objetivo producir un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas de la cultura y la comunicación de la organización que ha constituido nuestro objeto de estudio.

En este trabajo se llevo a cabo un diagnóstico que nos permitiera detectar el territorio de la identidad del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del

Deporte, a partir de desentrañar la cultura de la organización, basada en sus valores, creencias, mitos y normas que lo sostienen.

De igual forma, identificar su campo de acción, sus amenazas y logros, así como vincular este aspecto con los diagnósticos del entorno, la estructura formal, el funcionamiento, grupos, actores y de la comunicación para conocer su complejidad y problemática.

Posteriormente, el conocimiento global del CECESD, nos permitió elaborar un plan estratégico de intervención en los problemas comunicativo y cultural que coadyuve a resolver el problema administrativo de nuestra organización. Del mismo modo, a través de la comunicación-información colaborar con la organización a adelantarse a los acontecimientos que acarrea un mundo con cambios cada vez más acelerados.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE

Con el propósito de conocer el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM, objeto de estudio para el análisis de la comunicación en las organizaciones, se tomará como punto de partida el estudio e identificación del entorno en el cual se encuentra inmerso.

Para cumplir este propósito, el estudio partirá de la Teoría de Sistemas que define a las organizaciones como "...un sistema que tiene un conjunto de elementos interrelacionados entre sí constituyendo un 'todo organizado', donde el resultado es mayor que la suma de las partes";¹ de tal forma que la totalidad de sus componentes están estructurados de una manera determinada para obtener un fin. Es decir, que una organización tiene uno o varios subsistemas que interactúan e interrelacionan para cumplir con un propósito determinado, que proporciona bienes o servicios que satisfacen necesidades.

En este contexto, definimos al CECESD como una organización formal al cumplir un proceso de transformación de insumos en producto, en el que su esquema básico se describe de la siguiente manera:

INSUMOS:	Egresados del nivel medio superior
TRANSFORMACIÓN:	Formar entrenadores de alto rendimiento
PRODUCTO:	Entrenadores deportivos

Aunado a ello, considerar al Centro de Educación Continua como un sistema abierto, en virtud de que se interrelaciona permanentemente con el medio que le rodea.

¹ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. *Escuela del Comportamiento Organizacional*, p.49

pues es de él de quien obtiene la materia prima que transforma durante su funcionamiento y que, posteriormente, exporta como un producto a dicho ambiente.

La Teoría de Sistemas nos permite observar que nuestra organización siempre está en estrecha relación con el medio ambiente que le rodea. Daniel Katz y Robert Kahn plantean "...que los expertos en la organización, debían buscar en el exterior, a través de las fronteras de la organización, la explicación de lo que sucede dentro de ellas".² Para ello, en este trabajo se presentan el entorno mediato y el inmediato de nuestro objeto de estudio.

1. MARCO CONTEXTUAL

1.1 Al exterior de la UNAM. El entorno del CECESD

En el ámbito nacional se inicia la implementación de programas deportivos que fomenten la práctica del deporte en niños y jóvenes, en donde para los primeros se requiere de conocimientos del organismo infantil, su peculiar psicología, nutrición y en especial de métodos de entrenamiento deportivo con prácticas bien dosificadas; en jóvenes, "...particularmente los que destacan por sus grandes facultades, deben cuidar científicamente su desarrollo deportivo; los hombres y mujeres adultos deben conocer con certeza los esfuerzos a que pueden someterse. Y, sobre todo, los deportistas de alto rendimiento deben seguir con mayor exactitud y precisión los dictados de la ciencia para obtener óptimos esfuerzos."³

Al crecer la población infantil y juvenil la demanda de recursos humanos especializados en materia deportiva se incrementó; como consecuencia algunas instituciones contemplaron la necesidad de crear áreas que cumplieran el papel de formadoras y capacitadoras de entrenadores deportivos bien preparados.

² "La teoría del sistema abierto y los ambientes organizacionales" en *La Comunicación en las Organizaciones*, p.69

³ Revista *ATP Energía y Movimiento*, No. 1, Junio, 1988, p. 3

En el campo del entrenamiento deportivo, la formación de recursos humanos ha estado a cargo de dependencias como la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED), dependiente de la Comisión Nacional del Deporte (CONADE) y avalada por la Secretaría de Educación Pública (SEP); la cual oferta una licenciatura en la materia y la Universidad Nacional Autónoma de México a través del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), en donde se imparte un diplomado, ambas en el Distrito Federal y en el Estado de México la Escuela Normal de Educación Física "General Ignacio M. Beteta" de Toluca, que ofrece una licenciatura de educación física y entrenamiento deportivo.

El Dr. Francisco Bermejo Mondragón, Director General de Desarrollo del Deporte de la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), opina que "el grueso de entrenadores que existe en el país, se maneja con un matiz empírico, no tienen una educación formal que avale su práctica y conocimientos, circunstancia que repercute negativamente en las personas con quienes trabajan, ya sean éstas deportistas o niños."⁴

La CONADE, a través de los Institutos Estatales de la Juventud y el Deporte, opera el Programa de Capacitación de Entrenadores Deportivos (PCED), cuyo objetivo fue proporcionar a los entrenadores empíricos las nociones y habilidades necesarias para sistematizar sus conocimientos, incorporando a la vez los aspectos técnico-prácticos inherentes a cada disciplina deportiva.

Actualmente existen en el país 18 instituciones que ofrecen carreras técnicas en deporte y 40 facultades y escuelas de los estados de la República como formadoras de profesionales de la cultura física, pero como instancias dedicadas a la formación de entrenadores deportivos, sólo hay 3, las ya mencionadas: CECESD de la UNAM, ENED de CONADE y la escuela de Toluca.

⁴ Revista *ATP Energía y Movimiento*. No. 21. Enero-febrero. 1997. p. 24

Por lo que cabe mencionar que el Centro tiene una fuerte competencia con las escuelas formadoras de entrenadores deportivos, además del Programa de Capacitación de Entrenadores Deportivos de CONADE y el recién creado Sistema de Capacitación y Certificación de Entrenadores Deportivos (SICCED) -también de CONADE- que certifica a los entrenadores empíricos después de un curso de capacitación, ofertando 10 niveles.

Es de resaltar que la representación pública del CECESD, es de las mejores en el país –si no es que la mejor en cuanto a la formación de entrenadores deportivos- sus egresados son considerados como entrenadores de buena calidad por lo que les es fácil conseguir empleo aún no habiendo terminado sus estudios y siempre existe una amplia oferta laboral en la bolsa de trabajo de estos profesionales. Esta imagen se debe por una parte a que la mayoría de los profesores tienen un amplio prestigio en el ámbito deportivo nacional, a una formación basada en la conexión de las especialidades deportivas con disciplinas como la psicología, la medicina y la biomecánica, y también, por pertenecer a una institución de educación superior como la UNAM.

En el ambiente que hoy vivimos, la capacitación y actualización de los entrenadores deportivos, es una de las preocupaciones fundamentales de quienes dirigen el deporte nacional, el contar con personal capacitado en esta rama, elevará los niveles de competencia de los deportistas mexicanos, cuyo cumplimiento de metas se reflejará en los logros que se obtengan en competencias internacionales; por ello, en ese ámbito, el panorama para esta acción es de cobertura y apoyo. Sin embargo, si se observa desde la perspectiva de las necesidades prioritarias del país, este campo pasa a un segundo plano de desarrollo porque su actuar se ve como una actividad de entretenimiento y no como un área de productividad en el proceso de producción de capital financiero. Es decir, en México, el deporte es manejado por una institución pública con una visión no empresarial sino de servicio. Situación que han aprovechado algunos empresarios y deportistas para operar comercialmente.

1.2 Al interior de la UNAM. El entorno del CECESD

En lo que compete a su suprasistema, las alternativas de acción que tiene son muy limitadas, pues su acontecer está determinado por los cambios administrativos o estructurales que vive la Universidad misma. Cabe señalar que el Centro no tiene un sustento legal real ya que cumple tareas de docencia dentro de una dependencia administrativa, situación que no es admitida por los reglamentos universitarios.

Actualmente se está realizando un estudio sobre su orientación legal que lo llevará a transformarse; si continua con su característica de escuela formadora de entrenadores deportivos, deberá salir del contexto de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR) y pasará a tener una revisión de su plan y programas de estudio que serán autorizados por Consejo Universitario.

Del mismo modo, su planta docente deberá cumplir con los requisitos y procedimientos de los reglamentos universitarios establecidos para ellos, en esta parte se debe comentar que la mayor parte de este personal son entrenadores empíricos.

En cuanto a cumplir las tareas específicas que su nombre dicta, la educación continua sólo se dedica a la actualización y capacitación, no así a la formación, el hecho de que el CECESD funcione como instancia académica sale del contexto de las tareas señaladas para su suprasistema, por lo que sólo cumpliendo acciones de educación continua seguirá siendo parte de él, pues esta actividad es calificada como una acción de extensión que si es viable para ser realizada por dependencias administrativas.

Una alternativa más será el modificarse en Centro de Extensión Universitaria en donde los cursos que se imparten no conllevan un plan de estudios formal.

2. UBICACIÓN DEL CECESD EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS DE LA UNAM

El Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), objeto de este estudio organizacional, forma parte de la Subdirección de Planeación y Desarrollo Académico de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR) de la UNAM. (Organigrama. Anexo 1)

Para cumplir el objetivo por el que fue creado, se interrelaciona de manera estrecha con todas las áreas de la Dirección, las cuales se describen a continuación.

La DGADyR tiene como objetivo promover una cultura física, deportiva, recreativa y del uso del tiempo libre que permita a los estudiantes universitarios mejorar su calidad de vida y fundamentalmente, sea un factor que coadyuve al fortalecimiento de su formación integral. Se compone de cinco subdirecciones: Deportes, Fútbol Americano, Recreación, Investigación y Medicina del Deporte, Planeación y Desarrollo Académico; una Coordinación de Comunicación Social y una Unidad Administrativa.⁵

Es de comentar que el hecho de que un deporte tenga el nivel de una subdirección se debe a características sui generis de esta área que nos remitirían a otro estudio, pero que no podemos dejar de mencionar porque su existencia, estructura y desarrollo es un parteaguas de la manera en que se concibe el deporte y en la cual están inmersos los diferentes enfoques del problema del deporte no sólo en la UNAM, sino en el país mismo. Estas concepciones son: el deporte como servicio, como distractor, como entretenimiento, como negocio, como fuente de choque, como controlador, como disciplina, como trabajo en equipo, como compromiso, como poder.

La Subdirección de Deportes, tiene como objetivo establecer en forma ordenada y estratégica las acciones que permitan retomar el liderazgo deportivo y mejorar los

⁵ Plan de Trabajo de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas. UNAM. 1997.

resultados de los equipos representativos, fomentando una cultura deportiva, higiénica y dietética.

La Subdirección de Fútbol Americano fomenta dentro de la comunidad estudiantil la práctica de fútbol americano en diferentes modalidades, con el fin de que los alumnos conozcan los beneficios de salud, identidad, integración y fortalecimiento del espíritu universitario que conlleva la práctica de este deporte.

La Subdirección de Recreación persigue desarrollar programas para el uso del tiempo libre en la actividad físico-recreativa, como parte de la formación integral del estudiante universitario. Así como organizar actividades de psicomotricidad, acondicionamiento físico general, físico acuático, rítmico aeróbico, ludotecas y recreación.

La Subdirección de Investigación y Medicina del Deporte, tiene como propósito proporcionar los servicios médicos indispensables a los estudiantes universitarios que practican alguna disciplina deportiva y brinda este servicio en las competencias de los equipos representativos de la UNAM, dentro y fuera del *campus* universitario, en la República Mexicana y en el extranjero.

La Coordinación de Comunicación Social promueve entre la comunidad estudiantil las actividades deportivas y recreativas que genera la dependencia, a fin de fortalecer la identidad de los estudiantes con la institución.

La Unidad Administrativa debe realizar todas las tareas administrativas que se requieran para un eficiente manejo de los recursos humanos, financieros y materiales de la Dirección.

Hemos dejado al final del subsistema de la DGADyR, a la Subdirección de Planeación y Desarrollo Académico, por ser ella de quien depende directamente nuestro objeto de estudio.

Esta Subdirección tiene como objetivo planear las diferentes tareas de la Dirección General, a fin de que los contenidos de trabajo atiendan a las exigencias de hacer del deporte y la recreación una actividad complementaria de la formación de los estudiantes. Evaluar las actividades inherentes a las diferentes áreas de la dependencia, así como la promoción, orden y seguimiento de la participación deportiva de los alumnos. También, establecer metas mínimas de trabajo para cada una de las subdirecciones. En su parte académica, su objetivo es analizar, actualizar y complementar las actividades educativas que se imparten en la Dirección, a través de programas de capacitación que cubran las expectativas de los deportistas universitarios.

Se debe destacar que ésta subdirección, a partir de la presente administración ha cambiado sustancialmente sus objetivos, funciones y estructura; en años anteriores cubría un papel operativo en las actividades deportivas, por lo que parte de sus áreas se han estado transformando y reubica acciones que tenía bajo su responsabilidad en ámbitos a los cuales deben corresponder.

Para llevar a cabo su propósito, la Subdirección se compone de cinco coordinaciones, enfocadas a atender las necesidades de planeación y desarrollo académico de la Dirección General.

La Coordinación de Planeación, tiene como objetivo central integrar el plan de trabajo de actividades deportivas y recreativas; así como la información respecto a su avance y seguimiento, de igual forma junto con las demás coordinaciones elabora los proyectos e informes de la Dirección.

La Coordinación de Evaluación, tiene como objetivo central revisar, analizar y hacer seguimiento de las actividades que la Dirección realiza a lo largo del año, con el fin de construir un diagnóstico confiable de las necesidades de los estudiantes de la UNAM en cuanto al deporte y a la recreación se refiere; así como llevar a cabo la elaboración de

indicadores que permitan una estadística descriptiva que muestre con claridad los avances en las tareas deportivas; de igual forma junto con las demás coordinaciones elabora los informes de la dependencia.

La Coordinación de Desarrollo Académico persigue elaborar proyectos académicos para el fortalecimiento de los órganos colegiados de la Dirección, así como la proposición de cursos de complementación y actualización académica para el personal docente del área deportiva.

La Coordinación de Eventos Especiales apoya la organización de las actividades de premiación y estímulos a los alumnos destacados en el deporte.

La Coordinación General del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, objeto de estudio de este trabajo, tiene como fin formar entrenadores debidamente capacitados para preparar deportistas de alto rendimiento en las diferentes disciplinas deportivas.

3. LA POSICIÓN DEL CECESD FRENTE A SU ENTORNO

Para este análisis es importante marcar claramente el ambiente de nuestro objeto de estudio; "... Si consideramos que el ambiente incluye todo lo que no está dentro de las fronteras de una organización, definiríamos en consecuencia, un conjunto ilimitado de objetos, individuos y sistemas..."⁶. Por ello, es necesario ubicar sus fronteras a partir de determinar heurísticamente los subsistemas que cumplen este papel; por un lado, contemplamos como fronteras, las áreas del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte que tienen que ver con la recepción de insumos-energía -en nuestro caso los alumnos egresados del nivel medio superior que desean

⁶ "La teoría del sistema abierto y los ambientes organizacionales" en *La Comunicación en las Organizaciones*, p.66

profesionalizarse en una disciplina deportiva- y la salida del producto, estas fronteras son el Departamento de Servicios Escolares y la Secretaría Académica.

Por otro lado, también es frontera la Coordinación General que se relaciona directamente con el suprasistema del Centro, del cual recibe la información para medir los sucesos que puedan afectar al CECESD y que generen incertidumbre. También, se vincula con las instituciones públicas que cumplen tareas de formación en entrenamiento deportivo, educación física y cultura física.

En el caso del CECESD, el entorno que más afecta su funcionamiento es el medio ambiente activo; es decir, su suprasistema, el cual a partir de este momento consideraremos como su ambiente relevante, dado que su interrelación le proporciona los elementos imprescindibles para llevar a cabo sus tareas. Entenderemos como su medio ambiente general aquel que está afuera de su suprasistema y que lo mantiene en constante competencia con otras instituciones formadoras de entrenadores deportivos.

El grado de turbulencia que está sufriendo el ambiente relevante, provoca incertidumbre en la organización, cabe comentar que los cambios administrativos en el suprasistema y la información que recibe de él, no le permite tener orden ni pronosticar de que manera puede mantener su estabilidad. Por otra parte, también se encuentra ante un medio hostil en virtud de que se manejaba como una dependencia académica que estaba, desde su perspectiva, muy cercana a ofertar una licenciatura y no había contemplado su normatividad y su ubicación dentro de una instancia administrativa; ello aunado a realizar un trabajo aislado (autónomo) de la institución de la cual es parte.

Los factores físicos y sociales de su ambiente le presionan. Por ejemplo, la planta docente del CECESD está integrada por personal adscrito a otras subdirecciones del suprasistema; actualmente se les pide a los profesores cumplir sus horas en el área de su adscripción pues regularmente informan que están en el Centro y la mayor parte de las veces no es así. Otros, señalan que tienen demasiada carga de trabajo y que aún deben

cumplir con horas de docencia que no les son retribuidas. Por último, unos más priorizan su práctica de entrenadores de equipos representativos sobre las clases a los alumnos del CECESD y no cumplen con su compromiso docente.

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Desde su origen, el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), ha surgido como un organismo formal pero sin una base legal real. El espíritu del acuerdo de su creación lo convoca a ser un órgano académico que forme entrenadores deportivos, quienes en breve tiempo podrían obtener una licenciatura universitaria.

El interés por promover el deporte, difundirlo y ampliar su enseñanza, requería dar a los entrenadores deportivos de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas –tanto de ciudad universitaria como los de los diferentes planteles del bachillerato y la licenciatura- una base sólida y actualizada sobre las especialidades deportivas, para preparar deportistas universitarios de alto rendimiento; esta responsabilidad le fue otorgada al CECESD, situación que en un momento dado lo llevo a desvirtuar las funciones conferidas.

En cuanto a las interrelaciones que mantiene con su medio ambiente activo, forma parte de la Subdirección de Planeación y Desarrollo Académico, la cual dicta los parámetros que debe seguir, a su vez esta subdirección debe actuar conforme a las líneas de acción de la Dirección. En este punto, el CECESD, aunque siempre ha dependido de esta área, se había manejado autónomo, siguiendo los procedimientos de quienes estaban en la Coordinación General. Esta situación se debía en gran medida a que al área de planeación se le adjudicaban tareas que en el contexto de la Dirección General, no había donde ubicarlas y que por las características del acuerdo de su creación, no podía ser una acción directa de la Dirección. Además de contar con los

recursos económicos, materiales y humanos independientemente de la Subdirección, de la cual también estaba alejado físicamente.

Con las otras subdirecciones del suprasistema debe mantener una estrecha vinculación, pues ellas le proporcionan el personal docente, que en la mayoría de los casos no cumplen con sus compromisos académicos, pues priorizan las actividades de su área sobre la formación deportiva de los alumnos del Centro.

En cuanto a sus pares, en colaboración con la Coordinación de Desarrollo Académico, organiza cursos de complementación y actualización de los profesores y con las coordinaciones de Planeación y Evaluación, actualmente revisa y estudia sus objetivos, funciones y procesos.

En lo que compete a su relación con otras instituciones formadoras de profesionales en el campo de la cultura física y el entrenamiento deportivo, no le genera problemas, pues hacia afuera el hecho de ser un órgano de la UNAM, le da sustento y respaldo.

En lo que se refiere al sistema en sí mismo, su insumo: egresados del nivel medio superior, buscan incorporarse al CECESD, para obtener una formación como entrenadores de alto rendimiento en diferentes disciplinas deportivas. Este proceso de transformación que el Centro realiza, es cubierto por el Departamento de Servicios Escolares, que lleva a cabo todo el trámite administrativo de los alumnos, desde que ingresan hasta su egreso. La Secretaría Académica también trabaja directamente con los alumnos y con los maestros, es la responsable del plan y programas de estudio, así como en coordinación con Servicios Escolares y la Coordinación General, de estar al tanto de todo el desarrollo curricular de los estudiantes; en esta tarea son apoyados por el Centro de Documentación y por el área administrativa. La Coordinación General tiene que estar al pendiente de todo el proceso, así como de participar en él.

Al cumplir el alumno con todos los requisitos y realizar su trámite de titulación, obtiene el diplomado como entrenador deportivo en una de las 20 disciplinas que el CECESD ofrece.

El ambiente relevante del CECESD es su medio ambiente activo, pues es el entorno que más le afecta para su funcionamiento y el cual en este momento vive un alto grado de turbulencia. También se encuentra ante un medio hostil porque la interrelación que mantiene con todas las áreas del suprasistema, lo observan como el espacio de justificación y distracción del personal adscrito a ellas; a su vez, la mayoría de los entrenadores no se sienten comprometidos en su tarea de formación académica.

Actualmente, el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, se encuentra en una etapa de incertidumbre, en donde la mayor fuente de ella es el desconocimiento de los factores externos, tanto físicos como sociales, la falta de información -no sabe leer su entorno-, se ha preocupado más por seguir funcionando y hace caso omiso a conocer su situación real, es afectado profundamente por la supraestructura. En este momento es una organización incapaz de responder a los estímulos externos y por ende, no tiene contingencia.

Es importante que sepa leer su entorno y aprovechar la coyuntura de reestructuración general que vive su suprasistema, a fin de que al revisar su reglamentación, objetivos y funciones, resurja y plantee una estructura más sólida y acorde a los planteamientos generales de la UNAM y pueda innovarse.

5. COLOFÓN

Como se ha descrito en este capítulo, el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte es afectado fuertemente por su entorno. Durante sus primeros años, los movimientos de autoridades de la UNAM, le han permitido generar conductas

adaptativas a los relevos en la dirección de nuestra Máxima Casa de Estudios. Pero, en este último cambio de administración (enero 1997), la cual parte de una revisión de las tareas universitarias para buscar la eficacia y eficiencia en todas sus dependencias, lo mantiene en una etapa de inestabilidad e incertidumbre.

Esta situación se da por un lado, por ser una dependencia académica dentro de un área administrativa, aspecto que dentro de la estructura general de la Universidad Nacional, no es compatible.

Por otra parte, nuestro objeto de estudio se había acostumbrado a actuar desarticuladamente de la UNAM en su conjunto, situación que no le permitió prepararse para los cambios pues no supo interpretar la posición universitaria en el nuevo contexto nacional.

La fortaleza que al interior sustentaba, era provocada fundamentalmente por el reconocimiento de las instituciones deportivas del país a su calidad académica, actitud que lo mantuvo alejado de la información que requería para responder a los estímulos que en la Universidad se generaban.

Finalmente, es necesario reflexionar sobre la situación que el CECESD nos presenta en la UNAM; su acontecer obedece a decisiones personales tanto de su creación como de su actuar, mucho de ello se debe en gran medida a esa indefinición que existe respecto al papel que el deporte tiene que cumplir en una institución de educación superior; la capacitación y actualización de los entrenadores deportivos, no es preocupación de las autoridades universitarias, los logros deportivos son un mero trámite de vínculo con los alumnos, como una actividad de entretenimiento, de servicio o de distracción, de lo cual muchos se han aprovechado para operar de forma particular, discrecional.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN FORMAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE

Para realizar el estudio de la estructura formal del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD) de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM, como una organización, se tomarán las teorías de las organizaciones que nos permitan interpretarlo y establecer la dirección crítica de la investigación

Para ello, es importante identificar cuáles son los elementos que lo conforman, sus relaciones funcionales y su estructura. Así como ubicarla como un sistema abierto por la interrelación que mantiene con su entorno, tiene fronteras que permiten definir sus límites con un ambiente externo que afecta su funcionamiento; conocer su autoconservación (contingencia) y la identificación y/o integración de los miembros que laboran en ella.⁷

Como marco de referencia para el desarrollo de este trabajo, se considera pertinente esbozar de manera sintética el surgimiento y desarrollo de la Universidad Nacional Autónoma de México, a fin de ubicar la raíz, la filosofía y los principios que engloban esta institución educativa y de la cual nutre a las dependencias que forman parte de ella.

Este panorama sociohistórico permitirá situar el ámbito institucional en que se desenvuelve el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD); de tal forma que nos hará entender y comprender su estructura formal.

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL CECESD.

Durante el siglo XIX por las numerosas alteraciones que el país sufría, la educación media superior y superior era cubierta por escuelas aisladas de Artes y Oficios. Es a partir de 1867 cuando se constituye la Escuela Nacional Preparatoria, en donde se adoptaron los principios educativos y filosóficos de Augusto Comte. Esta doctrina positivista moldeaba, de alguna manera, las mentalidades a favor del régimen porfirista.

La carencia de una institución de educación superior, ocasionaba un vacío de poder para dirimir las divergencias teóricas que se suscitaban frente al enfoque positivista que predominaba en la academia.

La generación liberal de esta corriente de pensamiento, fue la que se planteó la lucha por la fundación de la Universidad Nacional. Miguel Macedo, Justo Sierra y Ezequiel A. Chávez, contribuyeron a este ideal.

En 1881, Justo Sierra en su calidad de diputado, sometió a la Cámara la posibilidad de establecer la Universidad Nacional, proyecto que se logró hasta el primer decenio del siglo XX.⁸

Los primeros años del presente siglo se caracterizaron por el surgimiento de un grupo de intelectuales que asumen las grandes directrices culturales del país. Este movimiento se ve expresado en la Sociedad de Conferencias en 1907 y por el Ateneo de la Juventud en 1909; es importante señalar que los protagonistas de ambos organismos, casi en su totalidad, fueron los mismos que impulsaron y constituyeron la Universidad Nacional, así como los que emprendieron la obra de llevar por medios extracurriculares, la cultura superior a sectores más amplios de población durante los años de la revolución.

⁷ ELLIOT, David "La Organización como sistema" en. *Control e Ideología en las Organizaciones*, de Salaman, Graeme y Thompson, Kennet. Cap. IV. FCE, 1984, p. 101-120

⁸ DE MARIA Y CAMPOS, Alfonso. *Los Combates por la Extensión Universitaria (Notas para su Historia)*. UNAM, 1979, p.25

Este movimiento cultural y académico es respaldado por Justo Sierra, quien ocupaba el cargo de Ministro de Instrucción Pública en el gobierno de Díaz. Sierra desempeña un papel significativo en el desarrollo de este grupo: los protege e impulsa intelectual y económicamente, también los motiva a incursionar en las últimas manifestaciones del pensamiento europeo. Este grupo se conformaba por poetas, pintores, filósofos, arquitectos, músicos; entre los más destacados estaban: Martín Luis Guzmán, Alfonso Reyes, José Vasconcelos, Pedro Henríquez Ureña, Julio Torri, Alfonso Caso, Alfonso Cravioto, Luis Castillo Ledón, Enrique González Martínez, Roberto Argüelles Bringas, Isidro Fabela, Mariano Silva y Aceves, Antonio Caso, Julián Carrillo y Manuel M. Ponce, entre otros.⁹

El movimiento intelectual del Ateneo de la Juventud coincidió con el estallido de la revolución, aunque para ellos, los acontecimientos revolucionarios de 1910 se ceñían principalmente en la cultura como arma instrumental para el cambio de mentalidades. Abelardo Villegas sostiene que los ateneístas nunca incurrieron en un alejamiento con el movimiento revolucionario y expresaron su inconformidad con el paradigma positivista reinante en la época desde un nivel teórico filosófico.¹⁰

Los ateneístas habían entendido gracias a las enseñanzas de Justo Sierra, que el problema de México era un problema de educación, de ahí su apoyo y dedicación a la Universidad Nacional de 1910.

1.1 La Universidad Nacional

La concepción porfirista del siglo XIX, basada fundamentalmente en una educación positivista y la concepción del México moderno del siglo XX, impulsada con ideas más

⁹ KRAUZE, Enrique. *Caudillos Culturales de la Revolución Mexicana*. SEP Cultura. 1985. p.48

¹⁰ VILLEGAS, Abelardo. *Autognosis. El Pensamiento Mexicano en el Siglo XX*. UNAM. 1985. p. 29-34

renovadoras tuvieron como punto de coyuntura a la Escuela Nacional de Altos Estudios, antecedente inmediato de la Universidad Nacional.

Mientras la sociedad mexicana sufría cambios políticos y sociales importantes y frente a la presión de amplios grupos de jóvenes con una educación media terminada que demandaban fuentes de trabajo, el régimen porfirista reconoció la necesidad política de crear la Universidad Nacional, que consideró como objetivo primordial realizar la obra de educación superior nacional; Ezequiel A. Chávez subsecretario de Educación durante el ministerio de Justo Sierra, presentó en el artículo primero de su Proyecto de Ley Orgánica de la Universidad Nacional, lo siguiente:

*"Artículo 1º. La Universidad Nacional tiene por objeto realizar en sus elementos superiores la educación del país; ensancharla y perfeccionarla por medio de labores de investigación científica; difundirla por trabajos de extensión universitaria y contribuir al desarrollo de la cultura en todos sus grados"*¹¹

A pesar del estallido social provocado por la revolución, los primeros años de la Universidad son sombríos. Paralelamente, los ateneístas concentraban su interés en afianzar las instituciones culturales y educativas que habían creado. Pese a esta preocupación, el proyecto y la práctica del Ateneo comenzaban a manifestar posiciones políticas. "Era imposible que el mundo cultural se substrayera del momento de efervescencia política que vivía el país".¹² Durante esta etapa, "...la imagen que la Universidad mostraba era de colaborador del régimen reaccionario..." que en ese momento sustentaba Victoriano Huerta.¹³

"El grueso del grupo ateneísta se disolvió en 1914 porque la mayoría de sus miembros salieron del país; unos, los más, por haber tenido puestos en el gabinete de

¹¹ DE MARIA Y CAMPOS. Alfonso. *Los Combates por la Extensión Universitaria. (Notas sobre su Historia)*. UNAM. 1979. p.8

¹² KRAUZE. E. *Ibid.* p.51

¹³ GUEVARA NIEBLA. Gilberto. *El Saber y el Poder*. Ed. S.XXI. 1987. p. 49

Victoriano Huerta; otros, por haberse sumado a una fracción derrotada de la Revolución; otros más en un exilio voluntario".¹⁴

Los cambios gubernamentales también generaban cambios en el rectorado de la Universidad, con la salida de los ateneístas y con los profesores positivistas, que en su mayoría estaban muertos o ancianos, los jóvenes de la siguiente generación asumieron la responsabilidad política y cultural de hacerse e improvisarse como profesores, a fin de mantener y prolongar la obra educativa del Ateneo.

Esta nueva generación fue conocida como el Grupo de los Siete Sabios; ellos eran: Antonio Castro Leal, Alberto Vázquez del Mercado, Vicente Lombardo Toledano, Teófilo Olea y Leyva, Alfonso Caso, Manuel Gómez Morín y Jesús Moreno Baca.

Los sabios fundaron en septiembre de 1916 una nueva sociedad cultural a la que denominaron Sociedad de Conferencias y Conciertos. Esta Sociedad también realiza actividades de extensión universitaria, pero a diferencia de la Sociedad de Conferencias y del Ateneo, la temática que aborda deja de ser literaria y se inserta en tópicos sociales.

Durante el rectorado de José Vasconcelos (junio, 1920 – octubre, 1921) se finca todo el proyecto educativo no sólo para la Universidad sino para todo el país en acciones y mecanismos propios de la extensión universitaria; señalaba que la obra educativa se había visto frenada al quedar en manos de los municipios y que era necesario establecer un mecanismo federal que encabezara en todo el país un proyecto de educación masiva. Esta lucha lo llevo a constituir la Secretaría de Educación Pública.

"Vasconcelos no necesitó de ninguna base legal en la legislación universitaria para justificar su grandioso proyecto de extensión, de difusión de la cultura y vinculación con la sociedad. Lo que le sirvió de base en realidad fue por un lado, su experiencia como

¹⁴ KRAUZE.E. Idem.

intelectual comprometido y, por el otro, la Universidad misma como institución académica. La Secretaría de Educación Pública nació así de la Universidad Nacional".¹⁵

Con Vasconcelos a la cabeza se instaura un proyecto educativo cuya estrategia se finca en la extensión universitaria para el medio urbano y en la extensión normalista para el rural. En su breve paso por la Universidad, Vasconcelos imprimió una esencia educativa al espíritu universitario con una mística nueva y comprometida con la nación y sus problemas. Contribuyendo la Universidad no sólo como una difusión de los aspectos desinteresados de la cultura, sino como una extensión del saber más allá de la rutina de la enseñanza profesional.

Es en este contexto de la extensión universitaria que se contempla integrar a la formación académica de los alumnos, la actividad física, incorporándola en la Escuela Nacional Preparatoria a través de la creación del Departamento de Educación Física en 1917. Esta estructura fue creciendo pero es hasta 1926 que se instaura el Departamento de Educación Física en la Universidad Nacional.¹⁶

Después de este auge de la extensión universitaria, la Universidad protagonizó la crisis política de 1929, que desembocó en la lucha por la Autonomía.

El asesinato de Obregón (17 de julio de 1928) significó el detonador de una crisis política nacional, Plutarco Elías Calles entregó la presidencia interinamente a Emilio Portes Gil, para la rectoría de la Universidad designó a Antonio Castro Leal (9 dic. 1928-13 jun. 1929), cuya estancia duró seis meses y fue el último rector de la Universidad Nacional.

¹⁵ DE MARIA Y CAMPOS. A. *idem*. p.11

¹⁶ "Historia Breve" en *Memoria 1989-1992 de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas*. UNAM, 1992. p.1

1.2. La Autonomía Universitaria:

La autonomía de la Universidad Nacional fue una "solución" a las difíciles relaciones que se habían entablado entre la Universidad y el Estado. Desde la intromisión de Vasconcelos como Secretario de Educación en la Universidad, los alumnos a través de sus organizaciones estudiantiles de la época empezaron a protestar y pedían libertad plena para que la Universidad estudiara y resolviera sus problemas académicos y administrativos sin intervención de ninguna otra autoridad.

En 1923, "José Lelo de Larrea, presidente de la Federación Estudiantil Mexicana del Distrito Federal, presentó ante la Cámara de Diputados un proyecto de Ley en el que también se pedía la autonomía universitaria. La Cámara de Diputados mandó al archivo la propuesta sin dar siquiera la contestación correspondiente..."¹⁷

En 1927, Angel Carbajal, entonces presidente de la Federación Estudiantil Mexicana, publicó en el Universal la petición de igualdad de representación de estudiantes y maestros en el Consejo Universitario.

El elemento detonador que originó el movimiento estudiantil universitario se da en febrero de 1929. Narciso Bassols como director de la Escuela de Jurisprudencia, dictó nuevas disposiciones académicas, entre las que implantó los exámenes bimestrales sin consultar con los estudiantes. Por este motivo y con el fin de rechazar, categóricamente, los reconocimientos bimestrales, más que nada, por haber sido aprobados sin tomar en cuenta la opinión de los estudiantes, se reunieron Arcadio Guevara, que era el presidente de la Sociedad de Alumnos de Jurisprudencia; Ricardo García Villalobos, presidente de la Federación Estudiantil Mexicana del Distrito Federal y un grupo de estudiantes de la Escuela de Leyes, entre los que se encontraban, Alejandro Gómez Arias, José María de los Reyes, Ángel Salas, Miguel N. Lira, Manuel Ramírez Vázquez, Ángel Carbajal, Antonio Carrillo Flores, Luis Meixuerio, José Vallejo Novelo, Baltazar Dromundo, Antonio

Damiano, Teodosio Montalban, Flavio Nava, Efraín Brito Rosado y Federico Pérez, entre otros.

Esta generación altamente politizada y discípula de una generación abrumadoramente sabia, después de varias entrevistas con Bassols en las que no hubo acuerdo, decidieron, en abril de 1929, declarar la huelga en la Escuela de Jurisprudencia; sus puntos fundamentales eran el rechazo a los reconocimientos bimestrales y la lucha por la Autonomía Universitaria.

Dadas las características que tomaba el movimiento, se fueron incorporando todas las escuelas del Distrito Federal, la Escuela de Medicina no se sumó de inmediato. El 23 de mayo de 1929 al realizar una asamblea general para reiterar la invitación a los alumnos de medicina para incorporarse, las autoridades de Educación Pública dispusieron reprimir para disolver y acabar con este conflicto.

Ezequiel Padilla entonces Secretario de Educación, sostenía la opinión de que "...la Secretaría está más interesada en atender a las escuelas rurales que a las profesionales, cuya educación es de carácter enteramente privado..."¹⁷ La Escuela de Medicina al enterarse de los daños, optó por declarar la huelga en apoyo a los alumnos de Jurisprudencia y por la autonomía universitaria.

Ante el creciente problema, el presidente Portes Gil intervino. De esta manera a finales de mayo, la huelga terminó con la conquista de la autonomía universitaria. Los alumnos entregaron el edificio de rectoría a Ignacio García Téllez (11 jun. a 1 agosto, 1929 y 4 sept. 1929-12 sept. 1932), primer rector de la Universidad Nacional Autónoma de México.

¹⁷ *Memoria 60 años de la Autonomía Universitaria*. José María de los Reyes. Cátedra Magistral "Antecedentes por la Lucha de la Autonomía Universitaria". UNAM. 1990, p.24

¹⁸ *Ibid.* p.25

Una vez obtenida la autonomía, la Ley Orgánica de la UNAM de 1929 estableció los fines de la Universidad e incorporó el concepto de extensión. García Téllez en su informe ante el Consejo Universitario, planteó que "uno de los propósitos más definidos de la Rectoría ha sido desarrollar, en la mayor amplitud posible, los servicios de Extensión Universitaria, es a través de ella como la Universidad puede realizar un aporte social inmediato y directo, al propio tiempo que recibe la impresión viva de las necesidades colectivas".¹⁹ Además de incorporar las tareas de extensión como complemento a la formación integral de los estudiantes universitarios, se contemplan las actividades deportivas como parte de ella.

Es durante los años 30 que se vive una lucha por el control político del Estado; al interior de la institución se daba otro combate, éste ideológico que tomo sus rasgos en la polémica entre Vicente Lombardo Toledano y Antonio Caso, a propósito de la filosofía de la UNAM.

El primer Congreso Universitario (1933) aprobó un acuerdo sobre la orientación ideológica de la Universidad "... sosteniendo que sus cátedras, investigaciones y demás actividades académicas debían contribuir en un terreno estrictamente científico a que en nuestro país se efectuara la sustitución del régimen capitalista, por un sistema que socialice los instrumentos y los medios de producción económica ..." Lombardo defendía esta idea de la educación socialista. Por su parte, Caso opinaba contrariamente: "...concibo a la Universidad de México como una comunidad cultural, una persona moral que no puede profesar de manera obligatoria algún determinado credo filosófico, artístico o científico..."²⁰ Caso salía, en primer término, por los fueros de la libertad de cátedra y después sosteniendo que las teorías son transitorias y por eso no pueden ser obligatorias, y luego, que no había un socialismo sino muchos y que no se veía porque la Universidad debía sostener uno en vez de los otros.

¹⁹ *La Extensión Universitaria*. Tomo I. UNAM. 1979, p.76

²⁰ VILLEGAS. A. *Ibid.* p.84

Antes esta posición Lombardo manifestaba que "... la libertad de cátedra tal como lo entiende Caso, es un concepto derivado del individualismo filosófico. A una supuesta libertad absoluta considerada como derecho natural se opone la idea de que el individuo no puede existir sin la colectividad y que posee obligaciones con relación a esa colectividad... El catedrático tiene obligaciones, su libertad se detiene allí donde debe exponer no lo que se le venga a la mente sino los resultados más objetivos de la ciencia..."²¹

"...Las derechas mexicanas dispuestas siempre a dar la batalla en el área educativa se agruparon ideológicamente en torno a Caso, lo tomaron como bandera y finalmente se apoderaron por la fuerza de la Universidad Nacional, encabezados por Manuel Gómez Morín y Rodolfo Brito Foucher..."²²

La libre docencia y el pluralismo ideológico quedaron dentro de la Universidad.

En los años cuarenta surgen y desaparecen diversas dependencias orientadas a las tareas de extensión universitaria, las deportivas se mantienen pues el Departamento de Educación Física permanece durante toda esa etapa.

Pese a que las tareas de extensión proseguían, no estaban contempladas dentro de las bases de la Universidad dictadas por la Junta de Ex-rectores. Es, nuevamente, hasta la promulgación de la Ley Orgánica de la UNAM de 1944 -vigente hasta nuestros días- que durante el rectorado de Antonio Caso, queda oficialmente como la tercera función sustantiva.

"La UNAM... tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores y profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar

²¹ *Ibid.* 83-86 pp.

²² *Ibid.* p.91

investigación principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura".²³

Durante el rectorado de Luis Garrido (1 jun. 1948-13 feb. 1953), los universitarios se concentran en la construcción de la ciudad universitaria.

1.3 La Creación de Ciudad Universitaria

Bajo el régimen de Miguel Alemán, primer presidente civil, el país vivía una etapa de euforia, la ciudad crecía en virtud de la política de "desarrollo", se construyen escuelas, multifamiliares, obras hidráulicas y Ciudad Universitaria, entre otras.

Es nombrado rector Nabor Carrillo quien cubre dos periodos (14 feb. 1953-13 feb. 1957 y 1 jun. 1957-13 feb. 1961). Al inicio de su administración le corresponde realizar el desplazamiento de las escuelas, facultades e institutos a la Ciudad Universitaria.

Las tareas de extensión y difusión de la cultura siguieron realizándose bajo la Dirección General de Difusión Cultural, sólo que en esta ocasión exclusivamente en el ámbito de las artes.

En la década de los sesenta la sociedad registro cambios profundos, en la Universidad se vive la mayor agresión por parte del Estado tanto para la Autonomía como para los propios universitarios. Es también durante esta época que la estructura del deporte crece, en 1962 el Departamento de Educación Física se convirtió en Dirección General de Educación Física, misma que en 1967 adquiere el rango de Dirección General de Actividades Deportivas.

²³ *Legislación Universitaria. Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM. 1990. p21*

Antes de concluir su rectorado, Javier Barros-Sierra obtuvo un logro jurídico para la extensión universitaria, fue la aprobación por parte del Consejo Universitario, en febrero de 1970, del Reglamento General de los Centros de Extensión Universitaria, dotándolos de una estructura jurídica en donde la UNAM los institucionaliza como medios de extender los beneficios de la cultura. Es de este reglamento que nuestro objeto de estudio toma parte de su funcionamiento.

La junta de gobierno nombra rector a Guillermo Soberón Acevedo (3 ene. 1973 a 31 de dic. 1976 y 1 de ene. 1977 a 31 dic. 1980), quien inicia su rectorado con mano dura, pero ya con un sindicalismo reconocido; de su etapa se caracteriza la ampliación de los espacios universitarios para la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

En este periodo la Dirección General de Actividades Deportivas cambia de denominación a Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (1976), y paralelamente a esta ampliación de funciones, se crea la Administración de Recintos Culturales, Recreativos y Deportivos de la UNAM.

1.4 Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas

En el plano nacional, durante la década de los 80, el país cae en una crisis económica cada vez más aguda; el conjunto de instituciones dedicadas a la educación requieren de un renovado compromiso con las tareas sociales, económicas, políticas y culturales. La UNAM y sus dificultades son expresión y componente de la problemática, de las formas y modalidades de la sociedad mexicana.

Ante este panorama la Universidad Nacional inicia en 1983 una etapa de transformación, el Dr. Octavio Rivero Serrano (enero, 1980 a dic. 1984), plantea la necesidad de llevar a cabo dentro de la Institución un proceso de cambio, al cual denomina Reforma Universitaria.

*"La Universidad vive ahora un tiempo de cambio, de renovación, de transformación que se finca en sus más sólidos principios, que son su carácter público y nacional, la libertad de cátedra y de investigación, el ejercicio irrestricto de la crítica racional, la convivencia plural y la vocación de servicio. En ejercicio de la autonomía, los universitarios desarrollamos nuestra capacidad para organizarnos, para plantear y definir nuestra política institucional, para discutir y definir los modos de nuestra reestructuración y enfrentar, así, las nuevas circunstancias que vive el país, buscando contribuir a la superación de la situación nacional".*¹⁹

En enero de 1985 es nombrado rector Jorge Carpizo McGregor (enero 1985-dic 1988), quien basa su rectorado en el postulado de la excelencia académica a través de su documento Fortaleza y Debilidad. Su rectorado se caracteriza porque sus planteamientos despiertan la actividad estudiantil que en los últimos tiempos había estado anquilosada. Se constituye el Consejo Estudiantil Universitario (CEU), el cual interrumpe las actividades de la Universidad en defensa de los intereses estudiantiles; al mismo tiempo es el provocador de que los académicos decidan participar en este movimiento y formen el Consejo Académico Universitario (CAU).

Durante este rectorado, la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR) —que en ese momento dependía de la Secretaría Administrativa de la UNAM— recibe un fuerte apoyo de la rectoría, se amplía su presupuesto, sus funciones, aumenta el personal adscrito a ella y los espacios físicos para las actividades deportivas y recreativas, crece el servicio de atención médico-deportivo; surge su biblioteca, la cual se incorpora al sistema bibliotecario de la UNAM, se crean las subdirecciones de recreación, fútbol americano y planeación y desarrollo académico. Es decir, crece sustancialmente en infraestructura material y humana.²⁴

¹⁹ *Memoria de la V Feria Internacional del Libro*. Dr. Octavio Rivero Serrano. "Discurso de Inauguración". UNAM. p.4.

²⁴ "Historia Breve" en *Memoria 1989-1982 de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas*. UNAM. p 2

El hecho de que esta dependencia universitaria contara con ese respaldo, se debía a la relación personal entre el rector —en ese momento el Dr. Carpizo- y el director general, Dr. Rogelio Rey Bosh; aunque la versión escrita posteriormente por la maestra Elena Subirats Simón —directora general antes y después del periodo del Dr. Bosh- de porque esta Dirección fue apoyada apunta lo siguiente: "El proceso de desarrollo del deporte y la recreación universitarios ha contado con el apoyo de las autoridades universitarias, quienes reconociendo el trabajo constante, realizado a lo largo de casi cinco lustros, por profesores, entrenadores, médicos, psicólogos, pedagogos, nutriólogos, técnicos, metodólogos deportivos y demás personal...han consolidado las labores sustantivas del deporte y la recreación, y también ha incursionado en otras líneas de trabajo afines a las funciones de la Institución, como son la docencia, la investigación y la difusión"²⁵. Cabe comentar que de esta forma, la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas se atribuía características de la Universidad Nacional Autónoma de México como propias, denominándose como una universidad del deporte dentro de otra universidad.

Es en esta etapa que también nace el 17 de agosto de 1987 el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, objeto de estudio de esta investigación, para atender la actividad deportiva en el ámbito académico.

Durante la administración del Dr. José Sarukhán, se dan diversos cambios en la estructura orgánica de la UNAM, así como la primer etapa de revisión del quehacer de la Universidad. La DGADyR se integra a la recién creada Secretaría de Asuntos Estudiantiles.

Esta Secretaría tiene como función general, el impulso y desarrollo de políticas de bienestar para la comunidad universitaria y en particular para el sector estudiantil. Su establecimiento tiene la finalidad de mostrar la importancia que asigna la UNAM a todas aquellas acciones y programas que contribuyan a la creación y consolidación de

²⁵ *Idem*, p.1-2

condiciones que propician un mejor desarrollo académico y personal de los estudiantes. Lineamiento que empezó a marcar el quehacer de la Dirección General.

La Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, debe atender a usuarios dentro y fuera de la Universidad. Al interior, atiende a los deportistas seleccionados, a estudiantes que practican el deporte, la recreación, a entrenadores y a las asociaciones deportivas de la UNAM.

Se debe mencionar que la UNAM, desde hace 30 años, participa en el deporte nacional competitivo como una entidad federada. Debido a este reconocimiento, la UNAM equivale dentro del deporte nacional, a un estado de la República. Esto le exige integrar un dispositivo y organización similar. También, debe mantener su carácter universitario, atendiendo las necesidades de competencia universitaria frente a otras organizaciones estudiantiles

Actualmente, inicia el rectorado del Dr. Francisco Barnés de Castro (enero 1997-dic. 2000), quien plantea la revisión general de las tareas universitarias a partir de la aplicación de las nuevas teorías de la administración pública y la reingeniería en todas las dependencias de la administración central.

Al comienzo de la administración del Dr. Barnés, por acuerdo del rector del 6 de febrero de 1997, las funciones de la DGADyR serán "planear y organizar los programas del desarrollo de la cultura física, deportiva y recreativa para la comunidad universitaria... especialmente aquellos que promuevan la formación integral de los alumnos"... "Promover la integración de los equipos deportivos que representen a la UNAM que deberán estar formados exclusivamente por estudiantes de la institución..."²⁶

²⁶ *Gaceta UNAM*, febrero, 1997

1.5 Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte.

Como parte de la inquietud de algunos entrenadores adscritos a la DGADyR y de exdeportistas universitarios, que paralelamente a su práctica deportiva realizaban estudios de licenciatura en facultades de la UNAM, se organizaron cursos de extensión, que apoyaban la capacitación y formación académica en el deporte. Es así, que en 1984 logran formar un calendario anual de cursos, el cual se denomina Sistema Integral de Capacitación Deportiva (SICDE).

A través de este Sistema se obtienen cursos de formación docente con el entonces Centro de Investigación y Servicios Educativos (CISE) de la UNAM. Es a partir de este auge en la búsqueda académica del deporte por parte de los entrenadores y el postulado de la excelencia académica, así como el proyecto educativo universitario de la administración central, que el 17 de agosto de 1987, por acuerdo del Rector de la UNAM - en ese momento, el Dr. Jorge Carpizo Mcgregor- se crea el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD).²⁷

En este acuerdo, se estipulan los objetivos, funciones, estructura orgánica, un órgano asesor y dictaminador; así como la elaboración y emisión del Reglamento Interno del CECESD. También, físicamente se le ubica dependiendo de la Subdirección de Investigación y Docencia (ahora subdirección de Planeación y Desarrollo Académico) de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, dependencia de la UNAM.

El rectorado del Dr. Carpizo manifestaba un profundo interés en promover la práctica del deporte, así como su amplia difusión y enseñanza, para cumplir este propósito, resultaba indispensable que las diversas dependencias académicas - bachillerato y licenciatura- contaran con personal altamente calificado para atender los requerimientos de la formación de los estudiantes, en lo que al deporte se refería.

²⁷ Gaceta UNAM, agosto, 1987

Para ello, consideraba necesario que los entrenadores deportivos contaran con bases sólidas y actualizadas sobre las disciplinas directamente vinculadas con el ejercicio de las diversas especialidades deportivas, a fin de preparar deportistas de alto rendimiento.

Al incorporar este Centro de Educación Continua en una dependencia administrativa, su normatividad tendría que estar acorde al reglamento de los Centros de Extensión Universitaria.

El Reglamento Interno del CECESD que requería su actuar, fue aprobado desde su inicio por el Consejo Asesor de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas en 1987, 1992 y con modificaciones en marzo de 1996. Esta aceptación se turna, para su ratificación, a la Oficina del Abogado General de la UNAM y de la cual en ninguno de los casos se obtuvo respuesta. Situación que deja al margen de la normatividad universitaria a esta área.

El primer coordinador general del CECESD, el Lic. Héctor Collado Webber (1987-1988) impulsa fuertemente el Centro, logrando con la convocatoria una inscripción de 191 alumnos en 1987 y 169 para 1988. Hasta ahora la matrícula más alta en 10 años. En esta administración, a fin de cumplir con las tareas que se le estaban asignando, conforma una estructura orgánica, implementada poco a poco, a partir de cubrir las funciones que la acción del Centro iba requiriendo. En esta etapa, se decide que el personal docente de esta área se cubra con los entrenadores de las diferentes especialidades deportivas, adscritos a la Subdirección de Deportes y los profesionistas de los otros subsistemas de la Dirección. Posterior a Collado, cubre un breve periodo Martha Heredia.

En la etapa de la Lic. Karin Write Runne (1989-1992), como coordinadora general, el Centro comienza a tener altibajos y su función se utiliza para otros fines, como justificar a jóvenes no universitarios como estudiantes del CECESD, con el propósito de ser considerados estudiantes universitarios y poder ser miembros de los equipos

representativos de la UNAM. El ingreso es de 106 alumnos en 1989, 76 en 1990, 103 en 1991 y 92 en 1992. Cabe hacer mención que en esta etapa, 1991-1992, se lleva a cabo un proceso de regularización académica de los entrenadores, a fin de que no fueran rebasados por los alumnos que terminaran los estudios de entrenadores deportivos.

En la administración que desarrolla el Lic. Arturo Aliende Frausto (1993) como Coordinador General del Centro de Educación Continua, hay una descoordinación de las tareas, manifestándose en una disminución en la matrícula 18, 60, 49 y 70 alumnos en 1993, 1994, 1995 y 1996, respectivamente; repuntando en 1997 con 96 inscritos. Acciones que son causadas por las pugnas establecidas entre las diferentes áreas del Centro y del personal docente. En capítulos posteriores se describirá estos conflictos y por qué se generan.

Actualmente, con la nueva administración, el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, se encuentra en un periodo de revisión y análisis para definir su situación futura.

Para entender porque se encuentra en esta etapa de revisión, cabe anotar que los motivos reales que provocaron la aparición del Centro, se basaron en intereses particulares, que no contemplaron en su totalidad los reglamentos universitarios y sólo tomaron de ellos lo que se consideró necesarios para dar forma a lo que para ellos debía ser el Centro. De esta manera, el Dr. Carpizo al no poder ofrecerle la dirección de una dependencia académica a un amigo, le apoyo con los elementos necesarios para crear un área académica en la dependencia administrativa de su responsabilidad; situación que aprovecho el personal de esta área, al cual no se le había definido que tipo de contrato lo regía dentro de la UNAM.

Las características de su trabajo no se enmarcaba en lo académico pero ellos luchaban porque se les considerara con esta categoría pues argumentaban que se dedicaban a la enseñanza; para ello, empezaron a organizar cursos de formación y

capacitación en el deporte, que sirvieron de base para las tareas del Centro, a su vez, esta área apoyaría a fortalecer su nombramiento como profesores de asignatura.

Por ende, a diez años de su creación, de actuar de manera autónoma dentro de la UNAM y de ofertar un diplomado por rama deportiva, el CECESD debe enfrentar normativamente su desarrollo, cómo cumple sus tareas y dar cuenta de su trayectoria.

2.- DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN FORMAL

Como mencionamos al inicio de este capítulo, el análisis de la estructura formal del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, se apoyará teóricamente en los planteamientos de las teorías clásica, humanística y de sistemas de las organizaciones, partiremos de los puntos que señala Renate Mayntz en cuanto a considerar la organización como un sistema social encaminado a ciertos objetivos, al análisis que contemple un todo integrado por elementos que tienen una interrelación directa y una orientación de sus acciones o procesos hacia determinados objetivos. Es decir, identificar como se dividen, coordinan, organizan, colaboran, agrupan las áreas en la organización de los puestos en lo formal.

El estudio de caso del Centro de Educación Continua, nos remite en un primer momento a establecer qué tipo de organización es, en el capítulo anterior lo hemos ubicado como un sistema formal y abierto, que tiene fronteras que le permiten definir sus límites con un ambiente externo con el cual se interrelaciona y debe conocer para autoconservarse.

Clasificar la organización por el tipo de servicio o producto que ofrece a ese entorno es complejo, según nos indica Mayntz "... la clasificación es poco fecunda ya que no se basa en ningún rasgo analítico unitario. En el fondo dice muy poco sobre las

diferencias características que separan a las distintas categorías, así como los rasgos característicos a éstas." ²⁸

En cuanto a las propuestas de tipo de organización, presentaremos algunas sugeridas por varios autores. Talcott Parson destacó cuatro categorías a partir de las funciones básicas de las organizaciones: de producción (empresas); de metas políticas (partidos, sindicatos); integrativas (policías, bomberos) y de mantenimiento de patrones (educativas y culturales). Al revisar este planteamiento, el objeto de estudio de este trabajo correspondería a las organizaciones educativas desde la perspectiva de mantenimiento de patrones, pero aunque el CECESD es una escuela, su función no se distingue por ese propósito, su función se enfoca a dar un servicio de formación educativa en el deporte sin contemplar el establecimiento de formas de comportamiento específicos para la sociedad.

La tipología de Amitai Etzioni parte de la capacidad de la organización para mantener el control de los que participan en ella. El Centro de Educación Continua realiza una actividad de libre cooperación de sus miembros, retoma el postulado de la Universidad Nacional de libre cátedra y no utiliza ningún tipo de control de quienes colaboran en él.

Daniel Katz y Robert Kahn determinan a las organizaciones con base en los aspectos específicos de la estructura, la naturaleza de las transacciones ambientales e internas, así como otras propiedades organizacionales; estas son: productivas (empresas); de mantenimiento (religiosas); de adaptación (universidades, institutos de investigación) y político-administrativas (partidos, sindicatos, organizaciones de profesionales). La Universidad Nacional Autónoma de México de la cual el CECESD es una parte, no busca la adaptación de sus miembros, su naturaleza y estructura corresponden a aquellas que buscan formar profesionales útiles a la sociedad, hombres críticos, analíticos que sepan responder a las necesidades de conocimiento que el país

²⁸MAYNTZ, Renate. *Sociología de la Organización*. Alianza Editorial, 1990, p. 7-11

requiere, para lo que la Universidad establece tres funciones: docencia, investigación y extensión de la cultura.

Finalmente se encuentra la tipología establecida por Peter Blau y William Scott en donde se clasifica a la organización como el sistema que cumplirá ciertas funciones útiles si quiere sobrevivir y contemplar a quién beneficia su existencia; se caracterizan de la siguiente manera: de beneficio mutuo (sindicatos, partidos, clubes); firmas comerciales (industrias, bancos, almacenes); de servicio (hospitales, escuelas); de bienestar común (oficinas gubernamentales, bomberos, institutos de investigación científica). Es de considerar que para el papel que tienen asignado el Centro de Educación Continua, ésta tipología es en donde se puede ubicar, ya que pertenece a las organizaciones de servicio y su existencia dependerá de su capacidad para ser útil.

Si bien se ha podido ubicar el tipo de organización que es el CECESD, dentro de las diferentes clasificaciones, es importante considerar que "... Dada la conexión empírica que existe entre las distintas características de la organización, no cabe duda de que por este camino se podrá llegar a una tipología. Pero como no todas las características de la organización aparecen siempre en unas pocas combinaciones específicas, o, lo que es lo mismo, como partiendo de una característica de las organizaciones, no se puede nunca predecir *todas* las demás, tal tipología tiene que permanecer incompleta. Por ello, en algunos casos puede ser más ventajoso utilizar diferentes clasificaciones de acuerdo con el objetivo de la investigación que se vaya a realizar".²⁹

De esta manera, procuraremos no encasillar a nuestro objeto de estudio considerando aspectos de cada uno de los tipos de organización mencionados, el ubicarlo en uno o varios de ellos es limitarlo, encasillarlo, introducirlo a presión. El estudio de las organizaciones es amplio, cada sistema tiene su propia razón de ser, su diseño responde a un momento determinado, a una necesidad específica del medio social, político o económico; de igual forma su naturaleza y la manera como realiza sus acciones.

²⁹ *Idem*, Pág. 73.

Cada organización es un sistema-diferente, puede haber similitudes de forma pero no de fondo. Son creadas por los hombres y como los hombres "cada cabeza es un mundo", "cada organización es un mundo".

2.1 Objetivo y Misión del CECESD

Para el estudio de las organizaciones es imprescindible conocer el objetivo de su creación, como comenta Mayntz las organizaciones rara vez surgen completamente formadas; poco a poco, mediante un cambio gradual van formando su estructura como mecanismo para realizar las acciones que lleven al cumplimiento del objetivo planteado; esta estructura a su vez se va conformando por la división del trabajo.

En el acuerdo que crea al Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, se establece su filosofía y objetivo, los cuales se cumplen a través de las funciones que les especifica el Reglamento Interno del mismo, el cual fue definido 90 días después de su creación. De tal forma que el Centro para efectuar las tareas que le encomendaron, puntualizó sus funciones y paulatinamente conformó -por la división del trabajo- las áreas requeridas para su funcionamiento.

La misión planteada para el CECESD es "...formar personal altamente calificado para atender los requerimientos de los planteles del bachillerato y la licenciatura en la formación de los estudiantes en lo que al deporte se requiere, considerando éste como elemento imprescindible de su preparación académica...que este personal cuente con bases sólidas y actualizadas sobre las disciplinas directamente vinculadas con el ejercicio de sus funciones en las diversas especialidades deportivas, a fin de que reúnan las cualidades conducentes a la preparación de deportistas de alto rendimiento..."³⁰

El objetivo establecido para él es "...formar entrenadores debidamente capacitados para preparar deportistas de alto rendimiento en las diversas disciplinas deportivas".³¹

³⁰ *Gaceta UNAM*. Acuerdo por el que se crea el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte. UNAM. Agosto. 1987. Pág. 1

³¹ *Idem*.

Al conocer el objetivo de la organización -considerando la teoría de sistemas- nos permitirá razonar sobre lo que la organización busca, las actividades y procesos que le llevan hacia un fin específico.

Se debe mencionar que el objetivo del Centro es racional, pero tanto él como su misión no responden a la misión y objetivo de la Dirección General; mientras el CECESD busca formar entrenadores deportivos, la DGADyR tiene como responsabilidad promover la cultura física, deportiva, recreativa y del uso del tiempo libre para coadyuvar a la formación integral de los estudiantes universitarios. Como se observa hay una enorme diferencia entre el objetivo de nuestro objeto de estudio y el de su suprasistema.

Cabe señalar que esta situación se da al designar acciones de formación a un área que se ubica orgánicamente en una dependencia cuya función, en el ámbito universitario, es administrativa. En la UNAM los órganos académicos no son una función o tarea de entidades administrativas, pues éstas sólo deben auxiliar a cumplir los propósitos sustanciales de nuestra Máxima Casa de Estudios.

El objetivo del Centro en sí mismo, no cumple con el propósito real por el que fue creado. La investigación documental realizada nos permite afirmar que la búsqueda de formar entrenadores deportivos debidamente capacitados, no se cumple; al hacer una revisión de los programas de estudio de las asignaturas que conforman el mapa curricular, se detectó que se imparten materias sin programa de estudios sobre todo en los cuatro últimos semestres -el plan de estudio consta de seis- y, en las materias que cuentan con ese programa, el objetivo de ellas no responde al objetivo del Centro. Esto se debe a que a los profesores priorizan su tarea de entrenadores deportivos a ser profesores y lo marcan en los programas, los cuales tienden más a formar jugadores que entrenadores; de ello también, el saber que a quienes están formando en un futuro próximo se convertirán en sus competidores.

Desviación que surge por los cometidos mediatos de los profesores, cuyo interés principal es formar deportistas de alto rendimiento para los equipos representativos sobre la educación y capacitación de entrenadores; cabe comentar que gran parte de los estudiantes del Centro, a su vez, prefieren un papel de jugador a formarse como entrenador y se han incorporado al Centro por no haber sido seleccionados en el deporte de su preferencia, por lo que se conforman con continuar en él a través del entrenamiento. Por lo que es importante tener en cuenta el señalamiento de Mayntz sobre

la constelación de valores, en el sentido de que "con esto queremos designar las actitudes valorativas que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre este objetivo y sobre el comportamiento de la organización."³²

Es de resaltar que la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas es una dependencia administrativa de la UNAM, por ello no puede realizar tareas de formación académica. De acuerdo a las disposiciones de la Legislación Universitaria, el acuerdo de creación del CECESD le otorga a éste características especiales que lo hacen ser un centro "sui generis".

Por una parte, el artículo 88 del Estatuto de Personal Académico establece que los centros de extensión universitaria y determinadas dependencias administrativas entre las que se encuentra la DGADyR, podrán contar con los servicios de personal académico, pero también es cierto que en ningún momento las faculta para realizar la función docente, por lo que las actividades del Centro no tienen un fundamento en la Legislación Universitaria.

Alguno de los puntos que se pueden deducir, es que por su nombre el Centro debía cumplir actividades de educación continua, función que si es parte de las dependencias administrativas y por la cual garantiza su permanencia dentro de la Dirección General. Pero el acuerdo le otorga funciones que corresponden a tareas docentes, estructurándola en una escuela deportiva.

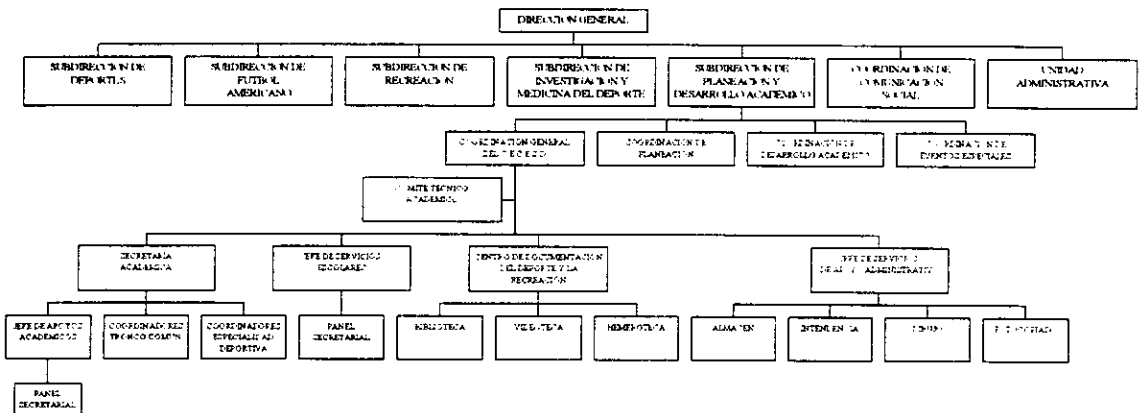
Cabe hacer mención que una organización configurada y realizando sus tareas representa la traducción del objetivo en estructura; es a partir de ello que podemos descifrar la organización a investigar y el papel que desempeñan sus miembros. Es precisamente en su acuerdo donde se estructuran tres áreas: coordinación general, secretaría académica y servicios escolares; las áreas de apoyo surgen por el actuar del Centro: área administrativa, centro de documentación, videoteca y audiovisuales. Se estipula que la planta docente surgiría del personal de las otras subdirecciones de la Dirección, los cuales participarían con horas comisión para las asignaturas del plan de estudios.

³² *Ibid.* Pág. 85

Otro elemento que debemos comentar, es que su reglamento interno fue aprobado por el Consejo Asesor de la Dirección General, pero para poder tener valides requiere del consentimiento de la Oficina del Abogado General de la UNAM, este documento fue enviado en tres ocasiones y no se tuvo respuesta. Por lo que hasta el momento, la estructura y funciones del CECESD no han sido autorizadas por la UNAM. Aspecto que hasta la presente administración, el Centro no había considerado.

2.2 Estructura Formal del CECESD

DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS ORGANIGRAMA



El Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte cuenta con un organigrama que nos permite conocer su estructura formal, a continuación haremos una descripción de ella y del rol que cumplen los miembros de la organización.

El CECESD, objeto de estudio de este trabajo, tiene como fin formar entrenadores debidamente capacitados para preparar deportistas de alto rendimiento en las diferentes disciplinas deportivas.

Su subsistema lo conforman: la Coordinación General, el Comité Técnico Académico, la Secretaría Académica, la Jefatura de Servicios Escolares, el Centro de Documentación del Deporte y la Recreación y una Jefatura de Servicios de Apoyo Administrativo.

La Coordinación General formula el programa académico anual, que contendrá: objetivos, metas, proyectos académicos, planta docente, calendarios y horarios escolares; así como vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno y de la Legislación Universitaria y sus funciones son fungir como secretario del Comité Técnico Académico; acordar con el Subdirector de Planeación y Desarrollo Académico; acordar con los coordinadores y jefes adscritos al centro, convocar a profesores y estudiantes para atender los asuntos académicos-administrativos que correspondan y firmar los documentos académicos que expida el CECESD.³³

El Comité Técnico Académico es el órgano rector, asesor y dictaminador del CECESD. Está integrado por el Director General de la DGADyR quien funge como presidente; el Subdirector de Planeación y Desarrollo Académico como vicepresidente; el Coordinador General del CECESD como secretario; un representante de cada área del tronco común (existen 4 áreas); tres representantes de las coordinaciones de especialidad deportiva (definidas por elección); tres representantes de los profesores

³³ *Reglamento Interno del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte*. Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas. UNAM, enero 31, 1992, p.7

(definidos por elección); dos representantes de estudiantes (definidos por elección). Total 15 personas.³⁴

Las principales funciones que debe cumplir son opinar y sugerir sobre el programa anual propuesto por el Coordinador General, sobre problemas de trayectoria escolar de los estudiantes, revisar y evaluar los planes y programas de estudio para someterlos a consideración y aprobación del Consejo Asesor de la DGADyR y seleccionar a propuesta del Director General la planta docente y evaluar el plan de trabajo anual de cada profesor, adscrito o comisionado al CECESD.

La Secretaría Académica concerta y coordina las actividades académicas con los coordinadores de especialidad deportiva y los profesores, de acuerdo con los objetivos del Centro y el aval del Coordinador General. Las funciones que desempeña son elaborar conjuntamente con el Coordinador General y el Jefe de Servicios Escolares el calendario de horas escolares, actividad en la que sus puntos de responsabilidad primordiales serán determinar las necesidades de la planta docente y los tiempos necesarios para cubrir el programa. Así como colaborar con el Coordinador General en la revisión del plan de estudios, documentar al coordinador con los avances del conocimiento y opinar sobre posibles modificaciones al plan de estudios o incluso de nuevos elementos en asignaturas específicas.³⁵

El área de Servicios Escolares organiza, actualiza, controla y opera el registro escolar y certificación de los estudiantes; para cumplir con este propósito lleva a cabo las siguientes funciones: elaborar y avalar las actas, historiales académicos y documentos terminales de los alumnos, proporcionar información de requisitos de ingreso, permanencia y egreso en relación al plan de estudios, elaborar y remitir a los profesores los listados de alumnos; así como establecer con el Coordinador General los criterios y políticas orientados al cumplimiento del objetivo del área.³⁶

³⁴ *Ibid.* p.6

³⁵ *Ibid.* P.8

³⁶ *Ibid.* p.10

El Centro de Documentación del Deporte y la Recreación, a partir de este año, forma parte de la estructura del CECESD, apoya con material bibliográfico, hemerográfico y videográfico los programas académicos. Es parte del sistema bibliotecario de la UNAM. Esta área se crea por necesidades de la Dirección, su existencia no se contempla en el Reglamento Interno del Centro pero su papel es importante para apoyar documentalmente a los estudiantes.

El área de Servicios Administrativos, al igual que la anterior se conforma por la división del trabajo que el funcionamiento de CECESD requiere, su tarea es dar apoyo administrativo a las áreas de la organización, a los profesores y a los alumnos.

Como se observa, en lo formal el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, cuenta con organigrama y manual de funciones, aspecto de la estructura formal; en lo real reseñaremos que ha partir de la observación efectuada al coordinador durante tres meses en reuniones de trabajo, con sus colaboradores y en trabajos conjuntos en la revisión funcional del CECESD, así como en copias de memoranda y oficios que envían a la Subdirección de Planeación, el coordinador general no tiene la información ni cumple con las tareas que le adjudica el Reglamento Interno, situación que ocurre porque él prefirió dejar las tareas en manos de la secretaria académica. Como menciona Mayntz hay que distinguir en ellas si se hace algo o se deja de hacer; o bien, si se trata de expectativas de tener que hacer, deber hacer o poder hacer.

La responsabilidad del Coordinador es formular el programa académico, situación que se deja de hacer y se turna a la Secretaría Académica. permite que esta área realice todo el proceso académico sin inmiscuirse; esta actitud responde a la indiferencia que en un momento dado vivió por parte del suprasistema y que posteriormente se volvió costumbre. Es decir, que el suprasistema dejó actuar el Centro sin control ni revisión, esta situación provocó que el personal se sintiera libre para hacer o dejar de hacer las tareas

de su responsabilidad, fundamentalmente quien estaba a la cabeza, pues se convertía en la máxima autoridad y quien no rendía cuentas a nadie.

Ahora que la nueva administración enfoca su interés hacia el Centro, el Coordinador ya no puede retomar la tarea pues tanto la Secretaría Académica como los profesores no se lo permiten, agudizando y evidenciando los conflictos al interior. Otra labor importante a realizar es convocar al Comité Técnico Académico para que revise, evalúe, opine y sugiera sobre el programa académico anual; al no cumplir con esta responsabilidad, la Dirección General ha tomado esta labor en sus manos. No tiene conocimiento del plan de estudios, los programas de materia y de la planta docente; esta información sólo la maneja la Secretaría Académica y no le transmite la información, porque es su manera de controlar la información y mantener el poder de los grupos al interior del Centro, además de protegerlos en cuanto a los avances de los programas o la elaboración de ellos. En cuanto a la trayectoria de los alumnos, sólo cuando el suprasistema la requiere, la solicita al área de Servicios Escolares le informe.

En lo que compete al Comité Técnico Académico, la distribución de sus miembros recae en tres autoridades, nueve profesores y tres alumnos, la cantidad de profesores se debe a la representación de coordinaciones de tronco común y especialidad deportiva que de manera concreta no existen y son los mismos maestros quienes se designan para cubrir este papel.

Por otra parte, en virtud de que el Comité selecciona la planta docente a propuesta del Director General, esta situación resulta violatoria al procedimiento que debe seguir el personal académico que sea contratado en una dependencia de carácter administrativo, el cual está contemplado en el Capítulo III, Título Sexto del Estatuto del Personal Académico de la UNAM, en donde se señala que el personal académico deberá ser evaluado académicamente sólo por las instancias académicas y con apego a los requisitos y procedimientos establecidos por Legislación Universitaria.

La Secretaría Académica que debe apoyar y comunicar al Coordinador General lo referente a todas las tareas académicas, realiza las funciones de manera independiente; por lo que se ha convertido en la autoridad en este ámbito y decide en función de sus parámetros e intereses personales.

Esta situación ha generado conflictos y divisiones de grupos al interior del Centro. "Una posibilidad de conflictos especialmente importante consiste en que el miembro mismo conciba sus papeles, sus obligaciones y sus derechos en la organización de manera distinta a la que corresponde a las expectativas de los papeles...los conflictos se hacen más intensos cuando más elevado es el rango en la organización y que se agravan cuando a ciertos miembros se les encomienda la coordinación de diferentes cometidos o la solución independiente de los problemas..."³⁷

En lo que corresponde a las otras áreas, los responsables cumplen su función y se agrupan con el coordinador o con la secretaria académica; estos grupos se bloquean y atrasan constantemente el trabajo. La lucha establecida entre ellos se da por el control del Centro, en cuanto al camino que éste debe seguir; por un lado el coordinador se ha dado cuenta de las desviaciones que en él se dan y trata de guiarlo desde su enfoque, perspectiva que parte de la psicología del deporte; su posición no ha tenido apoyo del suprasistema en función de que no hay un interés sobre esta área. Por su parte, el otro grupo parte de la visión del deporte en sí mismo y buscar un reconocimiento académico para los individuos por efectuar una tarea de este tipo, apoyo que logran del suprasistema a través de la Subdirección de Deportes.

Las actividades diferenciadas de la organización presentan la división del trabajo y la cooperación entre los miembros; en el caso del CECESD, existe la división del trabajo mas no la cooperación y esto es porque no hay comunicación entre las diferentes áreas; con ello queremos decir que están definidas las tareas especializadas, limitadas en áreas separadas bajo la responsabilidad de las cadenas de mando; cada uno de los miembros

³⁷ MAYNTZ. R. *Ibid.* Pág. 110.

cumple con su función pero de forma desarticulada de los demás. Las acciones se dan porque existen reglas de funcionamiento para cada área, por ello los responsables siguen el cometido respectivo. Cada una de las áreas conoce lo que tiene que hacer convirtiendo las acciones en tareas rutinarias, sin compromiso de hacer más por el Centro pues para ello necesitarían actuar coordinadamente con todas las partes que conforman el CECESD.

2.3 Grados de Formalización y Burocratización

La formalización es el establecimiento de reglas para conseguir un fin. La teoría de la organización menciona que deben regularse las acciones que se repiten, para el cumplimiento del objetivo, de lo contrario se corre el riesgo de caer en una sobre carga de reglas (sobreorganización) o bien, en la improvisación (infraorganización).

Mayntz señala "...Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división de trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometido a los titulares de determinadas cargas..."³⁸

El Reglamento Interno del CECESD, dicta a las áreas las funciones que deben cumplir, así como la responsabilidad de cada una y menciona los aspectos de interacción para el mejor desarrollo de las acciones.³⁹ De esta manera, las actividades y relaciones están determinadas por reglas firmemente establecidas, dando lugar a la formalización; pero el grado de formalización depende del modo en que cada uno de los miembros las cumplan.

³⁸ *Ibid.* Pág. 111.

³⁹ *Reglamento Interno del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte.* DGADyR. UNAM, Enero 1992. Pág. 3 -11.

En lo real, el Reglamento Interno no se aplica, las tareas llevadas a cabo por las áreas se han mecanizado y como ya se mencionó, se han vuelto rutinarias. No existe un manual de procedimientos que defina con precisión los pasos de cada una de las partes; aunado a ello la competencia que existe entre los miembros ha provocado una situación difícil, competencia que busca el control, el poder y los beneficios para quien lo logre. Pese a ello, los responsables realizan su labor por una disposición de cumplimiento, en algunos casos por interés personal respecto a la academización del deporte.

“Formalización no es, desde luego burocratización, sino que se refiere tan sólo a una parte de las características que Max Weber señala...Las organizaciones burocráticas en el sentido de Weber se caracterizan por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia...”⁴⁰

En nuestro objeto de estudio hay burocratización, en la medida de que existe una estructura jerárquica; los empleados de menor rango obedecen a instrucciones cambiantes y arbitrarias generadas por el mismo conflicto. Por tanto, no hay formalización, lo que ocasiona que la improvisación juegue un papel importante en el cumplimiento del objetivo, al cual se llega después de cruzar un camino largo y lleno de vicisitudes.

A partir de la presente administración, se exhorta a los responsables de área a trabajar en equipo para revisar las tareas del Centro y elaborar un proyecto que permita la reordenación de funciones. Los trabajos que para ello se presentan, aunque forman un solo documento, cada área está desarticulada de la generalidad, los textos están elaborados en diferentes programas de cómputo con diversos tipos de letra e impresos en diferente equipo (lasser o impresión de punto). El sistema está tan dañado que se requiere de la presencia de un tercero para regular las acciones y poder avanzar en el análisis. Ejemplo de ello es que en cada sesión para la elaboración del proyecto de

⁴⁰ MAYNTZ, R. *Ibid.* Pág. 112.

trabajo que de vida al CECESD, los responsables han tenido que recurrir al Subdirector de Planeación o al Coordinador de Evaluación para que la discusión se centre en el trabajo a desarrollar y se presenten todos los integrantes. Esta mediación se requiere para lograr la comunicación entre los miembros y llegar a acuerdos conjuntos sobre el quehacer que guiará al Centro.

Weber plantea la burocracia como un sistema racional, la distribución del poder de mando y la obligación de la obediencia en las organizaciones se dan a partir de los conceptos de autoridad, estructura de autoridad y el control.

El control, elemento de la teoría clásica de las organizaciones es un punto a considerar; en nuestro objeto de estudio no existe el control, ni del personal ni de la forma como se realiza el trabajo. Hay personal que no cumple con su función, derroche de papelería y material de fotocopiado, excesiva autorización de permisos y horas extras sin justificación.

En los sistemas burocráticos el control juega un papel significativo para la administración, en determinados momentos se vuelve problemático ante los miembros de la organización por ser un compromiso de obediencia. Por ello, se debe distinguir entre el poder y la autoridad.

Schein plantea que autoridad y poder no son lo mismo. El poder implica la habilidad de sometimiento a través de la manipulación del premio-castigo y representa una autoridad no legítima. La autoridad por sí misma implica la obediencia de las normas voluntariamente, se reconoce en los individuos el derecho a mandar.

En el CECESD es importante legitimar la autoridad para obtener la obediencia y la organización logre un ordenamiento en el cual los miembros acepten la regla. Aunque el individuo no es parte de este estudio se presenta de manera insistente, pues son ellos quienes permiten se de la formalización y la burocratización en una organización.

Para Max Weber en la forma más tradicional de la burocracia se presupone la legitimidad y la autoridad. La autoridad como un tipo de dominación sobre los miembros de la organización, la clasifica en CARISMÁTICA en la cual la legitimidad se basa en las cualidades personales del individuo y es considerado por los demás como líder; la TRADICIONAL se basa en el respeto al pasado, confiriendo la legitimidad por la costumbre y, la RACIONAL-LEGAL establecida por las leyes y reglamentos. Weber plantea para cada una de ellas un tipo de sistema específico para su realización; el carismático se expresa en un modelo organizativo mal estructurado e inestable; el tradicional en una organización patriarcal y el racional-legal en un aparato administrativo burocrático.⁴¹

Con la autoridad se legitima la obediencia, el poder se impone a la voluntad del individuo. En el caso del Centro de Educación Continua, el poder se impone al no reconocer la autoridad del titular y éste obtiene la obediencia a través de acciones coercitivas. El poder que se ejerce es impuesto y no como algo que se refleja por el manejo de la información. Como se mencionó en párrafos anteriores, uno de los conflictos más fuertes que se da entre los miembros de la organización, surge de la poca información que maneja el titular respecto a la organización; por lo que se impone con autoritarismo.

El problema que se da por el poder ocurre porque en la Universidad, los puestos de dirección son otorgados por relaciones personales y de grupo, por ende, éstos responden a los intereses individuales y/o de grupo; en algunas áreas quienes están al frente no tienen el conocimiento ni la información del acontecer de la organización, por lo que su autoridad no es reconocida por los miembros del sistema, quienes en pocas ocasiones manifiestan su desacuerdo. De ahí, que la obediencia no sea voluntaria y se generen conflictos.

⁴¹ SALAMAN, G. *Ibid.* Pág. 21-23

En el desarrollo de esta investigación hemos hablado de la existencia de grupos, para conocer su posición en la organización, los clasificaremos a través de la distinción que nos presenta Schein; grupos *formales* los que se establecen para realizar una tarea para el cumplimiento del objetivo del sistema y los *informales* que se perciben a sí mismos como grupo en defensa de una posición en la organización.

En el CECESD se observan grupos formales en cada una de las áreas, entre el responsable y sus colaboradores y, la existencia de dos grupos informales, uno configurado por la secretaría académica, los profesores de las diferentes subdirecciones y el centro de documentación; en contraposición con el que crean la coordinación general, servicios escolares, el taller de cómputo y el área de servicios administrativos. Cada uno por su parte plantea el mejoramiento del Centro pero minimizando y atacando la tarea de los otros. En ninguno de los dos grupos se avanza por las diferencias establecidas, lo cual provoca estancamiento y retroceso en el proyecto académico, función sustantiva del Centro.

Los grupos informales fueron detectados a partir de la postura que cada uno de los responsables manifestaba en las reuniones de trabajo respecto a lo que el Centro debe realizar, así como sus vínculos con miembros del suprasistema (en el anexo 2, se presenta un diagrama de la posición que ocupan los miembros en la estructura y de los vínculos o relaciones que los llevaron a esa posición).

2.4. Reclutamiento y Selección

2.4.1 Recursos Humanos

El Centro de Educación Continua es una organización pequeña por lo que a continuación describimos a los miembros de la organización con las plazas que tienen, las horas de contrato, la disciplina profesional de cada uno y como están agrupados por área:

Coordinación General.

Coordinador. 48 hrs. Confianza. Psicólogo.
Secretaría particular. Técnico 40 hrs. Confianza. Secretaria.

Secretaría Académica.

Secretaria Académica. Profesor de Asignatura "A" 40 hrs. Pedagoga.
Área de Apoyo Académico. Profesor de Asignatura "A" 40 hrs. Pedagoga.
Área de Psicopedagogía. Profesor de Asignatura "A" 20 hrs. Psicóloga.
Secretaria. Secretario particular. 32 horas. Confianza.
Secretaria. Base.
Secretaria. Oficial Administrativo. Base.

Servicios Escolares

Jefe de Servicios Escolares. Jefe de Departamento 48 hrs. Confianza. Licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública.
Secretaria. Por honorarios. Confianza.
Secretaria. Base.

Centro de Documentación del Deporte y la Recreación

Jefe del Centro. Jefe de Biblioteca. Biólogo. Base.
Bibliotecaria. Base.
Secretaria. Oficial Administrativo. Base.
Intendente. Auxiliar de Intendencia. Base.

Servicio Administrativo

Jefe de Servicios Administrativos. Jefe de Oficina. Base.
Intendencia. 3 Auxiliares de Intendencia. Base.
Dibujo. Dibujante. Base.
Fotocopista. Auxiliar de Intendencia. Base.

Planta Docente

Profesor de Tae Kwon Do y Taller de Cómputo. Ayudante de Profesor "B" 20 hrs.
Profesor de Acondicionamiento Físico Integral. Con dos nombramientos. Profesor de Asignatura "A" 20 hrs. y Ayudante de Profesor "B" 4 hrs.
Cuenta con 54 profesores más que son comisionados, por las subdirecciones del suprasistema, sólo para los días y horas que tienen asignatura.

Cabe comentar que la descripción arriba mencionada sólo corresponde a su papel en la estructura de la organización. Aunque debe señalarse que sobre las egresadas de pedagogía recae toda la fundamentación académica del CECESD; además de ser quienes han apoyado a algunos profesores ha desarrollar el programa de estudios de su materia. Se debe decir que una parte de los profesores han realizado estudios de licenciatura en diferentes carreras sin haber concluido sus estudios, conocimientos que les permiten impartir disciplinas diferentes a su especialidad deportiva como son legislación deportiva, estadística, inglés, etc.

2.4.2 Recursos Materiales

En cuanto a los recursos materiales, el CECESD tiene un espacio de dos plantas. En la baja están ubicadas las oficinas administrativas, la secretaría académica, servicios escolares, la biblioteca y hemeroteca, la videoteca con espacio para 60 personas, video y pantalla instalados, el taller de cómputo con 8 computadoras 286 y una pentium e impresora de puntos y las ventanillas de atención a alumnos; también una bodega de resguardo del material audiovisual (2 proyectores de transparencias, dos de acetatos, uno de cuerpos opacos y dos pantallas móviles) y material deportivo (balones, redes, canastas de basquetbol, etc.). En la planta alta, se encuentran cuatro salones con capacidad para 40 personas y dos para 60, así como un área de descanso para profesores. En la biblioteca hay una computadora pentium y material bibliográfico y hemerográfico nacional y extranjero de diversos temas deportivos. En las oficinas existen dos computadoras 386 y material de papelería. Hasta el momento suficiente para cumplir sus objetivos pues la población atendida se reduce cada año.

2.4.3. Reclutamiento y Selección

La teoría de sistemas plantea la pertinencia de considerar al individuo en el estudio de las organizaciones. Por ello, expondremos cómo se realiza el reclutamiento y la selección en nuestro objeto de estudio.

Una organización requiere para funcionar de personal que participe en ella, desempeñe su cometido y permanezca; Mayntz nos lleva al cuestionamiento de detectar cuáles son los puntos que la organización solicita de sus miembros, qué les ofrece y de qué manera actúa para su persistencia; por otro lado, también es importante conocer la perspectiva de los individuos y los motivos que los llevan a incorporarse y establecerse en una organización y sobre qué lógica construye para efectuar sus funciones.

Las organizaciones "...tienen que ofrecer alicientes para ganar adeptos. Estos alicientes pueden ser de naturaleza financiera o consistir en ventajas personales; en asegurarse la vida en la protección o representación de sus intereses o incluso en la satisfacción de necesidades personales por medio del prestigio, la influencia, la actuación o el contacto social...también, es un aliciente el cumplir una obligación al servicio de una "buena causa"...Para que este aliciente sea eficaz es preciso, ante todo, que el objetivo de la organización en cuestión sea reconocido como algo valioso..."⁴²

En lo que respecta al Centro de Educación Continua, el personal de base es asignado por el sindicato, en este sentido, el CECESD no interviene; es decir que no tiene ninguna participación en el reclutamiento; el promedio de permanencia de estos miembros en el CECESD es de 10 años aproximadamente.

En lo que compete al personal de confianza, los puestos –hasta la administración pasada- se habían otorgado de manera discrecional, por lo que concierne al coordinador general, es una plaza de funcionario, por lo que su designación es realizada por las

⁴² MAYNTZ. R. *Op. Cit.*, p. 145.

autoridades; el actual coordinador fue nombrado por el anterior director general, su designación no se debió al perfil del cargo, sino a la relación personal establecida entre ellos. Los miembros que forman parte de la estructura, ya ocupaban las responsabilidades actuales, pero su incorporación también se debió a relaciones personales o compromisos de grupo.

Con el transcurso del tiempo, algunos miembros se han identificado con la organización y con su objetivo, por lo cual buscan el desarrollo de ésta y reclaman de los demás el mismo compromiso. Aspecto que los otros no consideran pues sólo buscan la obtención del salario; esta es otra situación de conflicto, en base a que los intereses personales están totalmente distanciados del objetivo de la organización. Pese a los problemas ambientales del objeto de estudio, la permanencia de los miembros de ambas posiciones se logra por el temor de no saber qué hacer fuera de la organización, aunado a la pérdida de sus ingresos.

La actitud de los miembros depende del estilo de dirección del sistema, esta puede ser autoritaria, democrática y la de dejar hacer, esta última podemos interpretarla como falta de dirección. Cada una de ellas refleja un tipo de jefe al cual el grupo sigue o rechaza. En el caso del CECESD, el coordinador cumple un estilo autoritario que además es rechazado por el excesivo énfasis en la vigilancia, tanto del personal de base como en el de confianza. Él toma este estilo al no ser reconocida su autoridad por el personal que está bajo sus ordenes y no le es aceptada por la desinformación que tiene de la organización.

2.5 Estructura Formal de Comunicación

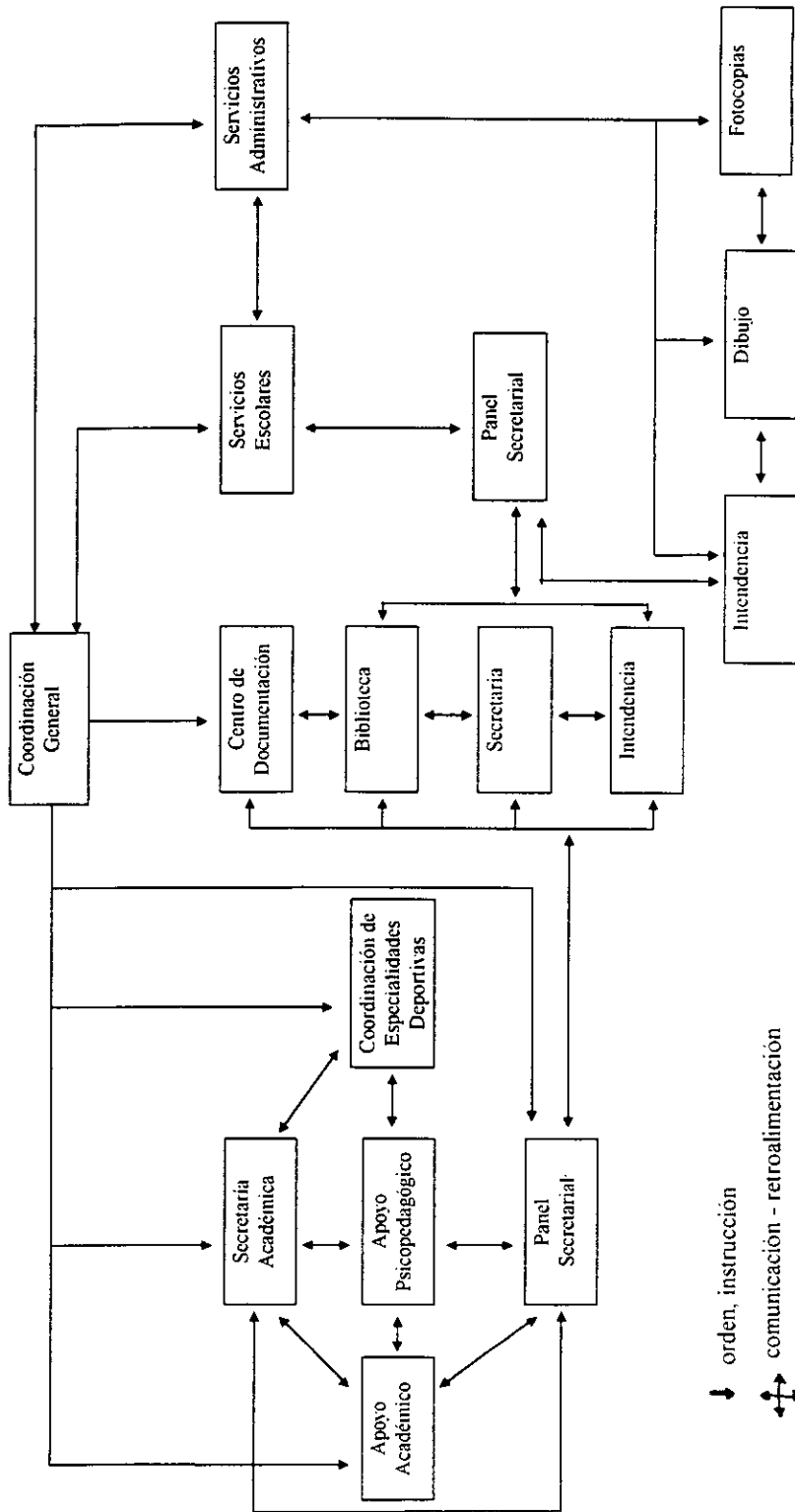
Un atributo esencial para el estudio de las organizaciones, es la estructura comunicativa, la cual es la base de la transmisión de órdenes, instrucciones e informaciones requeridas para llevar a cabo las actividades que permitirán alcanzar el objetivo de la institución.

"Las comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba...hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendientes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas que nada tienen que ver con las actividades de los miembros, orientadas hacia el fin de la organización..."⁴³

Estas categorías presentadas por Mayntz, son una base para conocer la estructura comunicativa del CECESD en lo formal, la cual exponemos en una representación gráfica, basada en la forma como actualmente se está comunicando el personal del Centro.

⁴³ MAYNTZ. R. *Ibid.* Pág. 117

GRÁFICA COMUNICACIONAL



↓ orden, instrucción
 ↔ comunicación - retroalimentación

Como se observa, la gráfica nos permite distinguir en qué áreas hay interacción comunicativa para el desarrollo del papel de los miembros de la organización y un panorama general del funcionamiento del mismo, del manejo de autoridad y problemática estructural.

Se detecta la comunicación organizacional de la escuela clásica: enfoque preponderantemente formal, oficial y vertical con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos. Hay marcado centralismo en la toma de decisiones y no pone interés a las necesidades de los empleados.

No hay flujo de información y el personal actúa sólo por instrucciones, por lo que en un momento circunstancial no se puede actuar en beneficio del sistema. Ello conlleva a una falta de identidad y de pertenencia con la organización; al mismo tiempo, provoca conflictos entre las metas de la organización con las metas del individuo.

Por tanto, al no haber una comunicación clara no hay cooperación en la división del trabajo y el costo es mayor que el beneficio pues no se obtiene el máximo posible de rendimiento ni la eficacia de la organización.

3. Colofón

En este capítulo hemos encontrado que el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte cuenta con los elementos que le dan la categoría de estructura formal, tiene objetivos, misión y reglamentos que guían su quehacer. Pero se ha detectado que existen irregularidades de tipo legal en su constitución, lo que lo caracteriza como una organización "sui generis" dentro de la UNAM.

Por su estructura se define la división de trabajo entre sus áreas, pero la cooperación no se da pues cada área cumple con la responsabilidad asignada y no colabora con los compañeros de las otras partes que conforman el sistema; esta falta de participación se debe a que forman parte de grupos diferentes que conciben al CECESD desde diversos enfoques.

Cabe señalar que la organización no corresponde al deber ser planteado para ella, pues estipula reglas y normas que no se cumplen. A través de la investigación documental se apreció que las funciones definidas reglamentariamente en la estructura formal del Centro no se aplican de la forma como se señalan, se efectúan libremente y omitiendo procedimientos. Ejemplo de ello es la revisión del plan de estudios que debe realizar el Comité Técnico Académico; sin embargo, ello se decide por la Secretaría Académica, de igual forma la designación de profesores.

La creación del CECESD en la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, fue un trámite por el cual todos los entrenadores, médicos deportivos, autoridades deportivas de ese momento y personal pugnaron y lucharon para que se llevara a cabo; al igual, prometieron participar para hacerlo crecer. Con el transcurso del tiempo y al haber conseguido lo que en lo particular cada uno de los interesados deseaba, dejaron de interesarse y preocuparse por él. Esta situación llevo a que quien estuviera al frente guiara el quehacer de esta área.

En cuanto a los mecanismos de selección del personal éstos no se dan, por lo que el reclutamiento se lleva a cabo de manera discrecional. No hay un perfil definido para el personal de esta área, ni revisión curricular para los profesores. Cabe comentar que la indefinición del rumbo que Centro debe tener, conlleva a no tener claro cual es el perfil del personal que requiere y por ende, de los documentos que éstos necesitan para cumplir las tareas.

La formalización del Centro depende de la manera como cada uno de los miembros acata las reglas. Al titular no se le reconoce ningún tipo de autoridad por parte de los individuos por lo que él actúa con autoritarismo; la obediencia se da por regla y no como un acto voluntario; situación que ha llevado a la creación de grupos informales que generan conflicto y bloquean el desarrollo de la institución. El sólo hecho de que a un individuo se le coloque u obtenga un nivel jerárquico más alto, los demás miembros de la organización aceptan su autoridad, si ésta es reforzada por el conocimiento e interés que tenga por llevar adelante el sistema, su autoridad crece ante los otros; por el contrario, cuando no se tienen la información necesaria para dirigir una organización y además se manifieste desinterés, la autoridad se minimiza.

La forma en que se da la comunicación en el CECESD, es reflejo de la problemática que se vive en él. Lo que nos lleva a comentar que mientras no exista comunicación no habrá cooperación, entonces el costo siempre será mayor que el beneficio porque no se obtiene el máximo posible de rendimiento de los miembros de la organización.

CAPÍTULO III. FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE

En el capítulo anterior conocimos la estructura formal del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte; su objetivo, misión y reglamentos. Con objeto de dar continuidad al trabajo, ahora haremos un estudio de su funcionamiento, es decir, de los pasos que lleva a cabo para cumplir con el objetivo planteado para el CECESD, en este capítulo se describirá el proceso general de formación de entrenadores deportivos, así como la participación de los grupos y actores de la organización.

1. EL FUNCIONAMIENTO EN EL CECESD

El funcionamiento se refiere al proceso de transformación del insumo en producto; en nuestro caso, la incorporación de alumnos que desean convertirse en entrenadores deportivos especializados; a partir de ahí, identificar las áreas de la organización en las cuales existen problemas y determinar sobre la base del desarrollo de este proceso, el problema a estudiar.

1.1 Marco Teórico

Conocer el problema administrativo basado en costo - beneficio, nos conduce a detectar el problema comunicativo; para ello, es importante en primer término, saber como está organizada la institución desde la perspectiva formal, y en la realidad como se da su funcionamiento, si existen factores que impiden su buen desarrollo, y cuáles son las causas de ellos.

Es importante señalar que todas las acciones colectivas requieren del otro para actuar, por ello necesitan de la comunicación. La comunicación organizacional sirve para ponernos de acuerdo y actuar. Este es el sentido de la organización, lograr potenciar el trabajo humano coordinándolo.

La comunicación autorregula la energía y si se ahorra energía se ahorra tiempo y dinero. Por ello, hay que aprender el idioma de la organización: la eficacia, cumplir las metas y la eficiencia, con el menor costo posible.

Diagnosticar un problema real de productividad a partir de la comunicación (variables blandas), se podrá realizar siempre y cuando conozcamos el problema administrativo (variables duras), no es resolver los problemas técnicos, sino resolver los problemas de orden informativo-comunicativo que ayuden a resolver el problema administrativo. Habrá problemas que a través de la comunicación podremos resolver, habrá otros que no. Por ello, para este módulo el problema a investigar será de orden funcional, por lo que nos basaremos en datos estadísticos que nos reflejen el problema de este sistema.

Antes de describir y graficar el proceso general de formación de entrenadores deportivos de alto rendimiento, es necesario conocer los planteamientos teóricos del funcionamiento de una organización, denominados por Stephen P. Robins como funciones administrativas, las cuales están basadas en la teoría clásica de Henri Fayol: a) Planeación, tarea que plantea la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes de trabajo para coordinar las actividades; b) organización, determinación de tareas que han de realizarse, quién las va a hacer, cómo se van a agrupar, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones; c) liderazgo, dirigir las actividades de otros, motivarlos, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos y, d) control, en la cual se debe hacer el seguimiento de las actividades

para asegurarse que se lleven a cabo de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. ⁴⁴

Actualmente las nuevas teorías de la administración plantean el concepto de calidad como una filosofía que busca el logro constante de la satisfacción del cliente, mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales; pero se debe tener en cuenta que para cumplir con los propósitos encaminados a mejorar la calidad y la productividad, se precisa incluir a los individuos de la organización.

En estas teorías existen aspectos importantes que debemos considerar para la realización de este trabajo, como el planteamiento de la "Hélice" de Deming que sirve de base para el concepto de calidad total.

Al igual que en la explicación de las funciones administrativas de Robins, Deming expone cuatro aspectos: a) Planeación, significa diseñar y rediseñar el trabajo; b) Ejecutar, aplicar ese diseño e introducir las mejoras planeadas; c) Verificar, cotejar si se está mejorando lo que se planteo; y d) Actuación, ver si el producto final cumple con los objetivos planteados si no, identificar los errores y replantear el proceso.

Con el estudio de la teoría de sistemas, de un todo conformado por partes que cumplen una tarea del proceso general, nos lleva a reconocer que hay que hacer una supervisión en el proceso de transformación de los insumos en producto; en años anteriores se ponía énfasis en la fase final del mismo, por lo que aquellos productos que no cumplían con el requisito de calidad se desechaban, generando pérdidas. Ahora, se requiere hacer una supervisión en cada una de las partes a fin de detectar el problema antes de deshechar el producto.

En el caso del CECESD, no se hacía planeación por lo que las tareas se han venido realizando mecánicamente y sin revisión, el cambio de autoridades en el

⁴⁴ ROBINS, STEPHEN R. *Comportamiento Organizacional*. Teoría y Práctica. Prentice - Hall Hispanoamericana.

suprasistema ha planteado para esta nueva administración, hacer de la planeación un trabajo constante que de seguimiento a todas las acciones y evalúe constantemente el proceso.

El proceso -entendido como el conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí para obtener un determinado resultado- a partir del planteamiento de la calidad total, expone la revisión y seguimiento de cada uno de los pasos que lo componen. Esto permitirá identificar en que parte de la cadena existe desviación o variabilidad del proceso; al reiniciar nuevamente la cadena, se partirá de un rediseño de planeación de las tareas a desarrollar; de tal forma que la organización asume que debe cambiar a través de mejoras continuas. Más adelante presentamos el proceso de formación de entrenadores deportivos, para conocer en qué parte de él existen fallas.

Por ello, consideramos importante entender la calidad total como un proceso de gran calidad y enormes ganancias no sólo para la organización, sino que también conlleve alta calidad de vida a los miembros de la organización.

1.2 Lo Real y lo Ideal

La organización ideal es aquella que permite que sus actores ganen para ganar ella. Este es un planteamiento ideal que surge de la subjetividad del sujeto. Es importante señalar aquí que en este estudio existe subjetividad, a partir de que hay elementos que son proporcionados por la manera en que percibimos a la organización, objeto de esta investigación.

Debemos decir que la organización no existe si no hay individuos que actúen en ella, por ello la realidad es una realidad subjetiva a partir de que el sujeto no existe si no

hay realidad y no hay realidad si no existe el sujeto. Este es el problema de la crisis de la ciencia.

La fenomenología plantea que el sujeto se construye por sus acciones, la relación es, entonces, entre el actor y el sistema y la comunicación es el vínculo que los relaciona y en donde el individuo nos es dado en colectivo.

Todo estudio de las organizaciones lleva implícito la relación que existe entre el sistema y el individuo, pero ¿cómo es que se da esta relación?. Michel Crozier y Erhard Friedberg, en su libro *el actor y el sistema*, plantean que cuando se habla de organizaciones, generalmente nos sugiere una imagen falsa de su funcionamiento, nos remite a un ente mecánico, bien estructurado en el que cada una de sus piezas cumple satisfactoriamente con una función determinada, ello es porque "...sólo se examina bajo el ángulo del resultado que puede dar: el producto que se obtiene al final del proceso..."⁴⁵, pero que al descubrir que los elementos que participan en ella son hombres, la visión cambia al enfocarse al comportamiento humano, como un constructo social que representa la acción organizada de los individuos.

En esta separación entre la realidad y la teoría, entre lo que creemos que una organización es y la manera en que realmente funciona, entre la estructura formal del sistema y lo real, aparece el hombre siempre defendiendo y conservando un mínimo de libertad.

La organización plantea reglas y normas orientadas a decir que debe y puede hacer el individuo dentro de ella, en este sentido restringe la libertad del hombre, restringe la acción colectiva –las acciones del Centro se rigen por su Reglamento Interno, como ya se mencionó en el capítulo anterior-. Pero la conducta humana no puede ni debe asimilarse al producto mecánico de la obediencia y la presión, por ello pone en práctica su libertad por mínima que esta sea; es aquí donde tenemos el único elemento de

⁴⁵ CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. *El Actor y el Sistema*. Alianza Editorial Mexicana, 1990, P.15

explicación y de interpretación que realmente pone de manifiesto la variabilidad de la conducta humana, lo cual nos lleva a tener desviaciones o diferencias en el proceso de transformación que se lleva a cabo por nuestro sistema.

“Si admitimos que en toda su organización el actor individual dispone de un margen de libertad irreductible para perseguir sus actividades, es iluso querer buscar la explicación de sus comportamientos empíricamente observables, en la racionalidad de la organización, en sus objetivos, funciones y sus estructuras como si se tratara de un conjunto de circunstancias a las cuales los individuos no pudieran adaptarse y que acabarían por interiorizar y por conformar su conducta.”⁴⁶

El actor frente al sistema trata de evitar la mayor cantidad de restricciones a su libertad, por lo que en ese campo estructurado que es la organización y sus reglas, se establece un juego en el cual el individuo puede participar –como señalan Crozier y Friedberg- todos los miembros de la organización tienen poder, en mayor o menor medida pero todos tenemos poder, la fuente básica de poder está en nuestra libertad y en nuestra capacidad de controlar la incertidumbre. Esta es la contingencia del actor, la cual depende a la vez de un contexto, de las oportunidades que se le ofrecen en el marco de las restricciones y de las represiones que proporciona.

El actor constantemente está negociando con el sistema en condiciones desiguales de poder, en esta negociación el constructo media pero no es el responsable directo de lo que acontece.

Es difícil que la organización cubra las necesidades de cada uno de los individuos, pues ellos son una diversidad, también debe estar consciente de que depende de ellos, por lo que debe permitirles espacios en los cuales puedan ejercer su mínimo de libertad, pero sin dañar a la organización; reconocer las diferencias y responder a ellas son las formas que permiten asegurar la retención de empleados y una mayor productividad.

⁴⁶ *Idem.* p. 39

Cuando la diversidad no se maneja adecuadamente, existe mayor rotación y por ende, mayor dificultad en la comunicación.

La organización se preocupa poco por motivar a que sus miembros permanezcan; por su parte el actor busca los puntos que le permitan acomodarse en el sistema y crearse los mecanismos de permanencia. Por ello, los hombres operan inconscientemente en cuanto a cómo abordan la estrategia de permanencia en ella que les garantice un mínimo de beneficio y seguridad.

En nuestro objeto de estudio no hay motivación, los individuos permanecen por el sueldo, por el prestigio de ser universitarios y por contar con tiempo libre en su tiempo laboral; o bien, no cumplen con el tiempo por el cual fueron contratados.

Esta actitud que el individuo maneja ante la organización es su estrategia, "...su comportamiento presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar."⁴⁷

El conflicto de la organización está en como restringe la libertad del individuo y a la vez cómo hacer que coopere. Para el hombre es qué me da la organización para participar.

Para comprender en este marco de referencia lo que es el CECESD, se debe hacer un análisis estratégico que nos permita descubrir cuál es la lógica de las acciones de sus miembros. No es posible entender la dinámica real de nuestro objeto de estudio si no se admite que existe una liga muy fuerte y a veces apasionada de los miembros en su manejo de libertad.

⁴⁷ Idem. P. 47

Por ello; a continuación presentamos el que debería ser el proceso ideal de nuestra organización y cómo es el proceso real, este último nos permitirá identificar los problemas de la organización y delimitar el problema a investigar en cuanto a mejora del producto y la inferencia de los actores y grupos en ella, a partir de sus intereses, el uso de su libertad y la lógica de sus acciones, para desentrañar las causas que lo generan.

1.3 Proceso General Ideal

En el siguiente diagrama se muestra el proceso general ideal de formación de entrenadores de alto rendimiento, extraído del Reglamento Interno del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte y elaborado a partir de los conceptos de la administración moderna enunciados.

Como se puede apreciar, el proceso mediante el cual el insumo se transforma en producto, tiene los siguientes pasos: se difunde una convocatoria abierta tanto a la comunidad universitaria como a la población general para ingresar al CECESD. Al llamado de la promoción del diplomado, se entrega a los interesados -que cumplen con los requisitos establecidos- una solicitud para el examen de selección, para el cual deberán realizar un pago de \$100.00 (Cien pesos 00/100 M:N), estos ingresos se pagarán en la Unidad Administrativa de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas. Para este paso ya debe estar elaborado el calendario escolar e invitados los profesores que impartirán las materias.

Para planear y organizar la selección de aspirantes, se debe establecer un trabajo participativo entre la Coordinación General, la Secretaría Académica y el área de Servicios Escolares y los coordinadores de especialidad deportiva. Las evaluaciones a que serán sometidos los aspirantes deben estar orientadas a seleccionar aquellos alumnos que tienen interés en formarse como entrenadores de alguna especialidad deportiva, con una perspectiva psicopedagógica.

Las evaluaciones a considerar deben ser tres: a) Conocimientos generales, b) Conocimientos teórico-prácticos de la especialidad deportiva a la que solicitan su ingreso, y c) Psicométrico.

Para determinar los resultados se forma una comisión de evaluación y admisión conformada por la Secretaría Académica, el área de Psicopedagogía y los coordinadores de especialidad deportiva, los porcentajes a evaluar deberán ser: 40% conocimientos generales, 40% conocimientos teórico prácticos de la disciplina deportiva y 20% psicométrico.

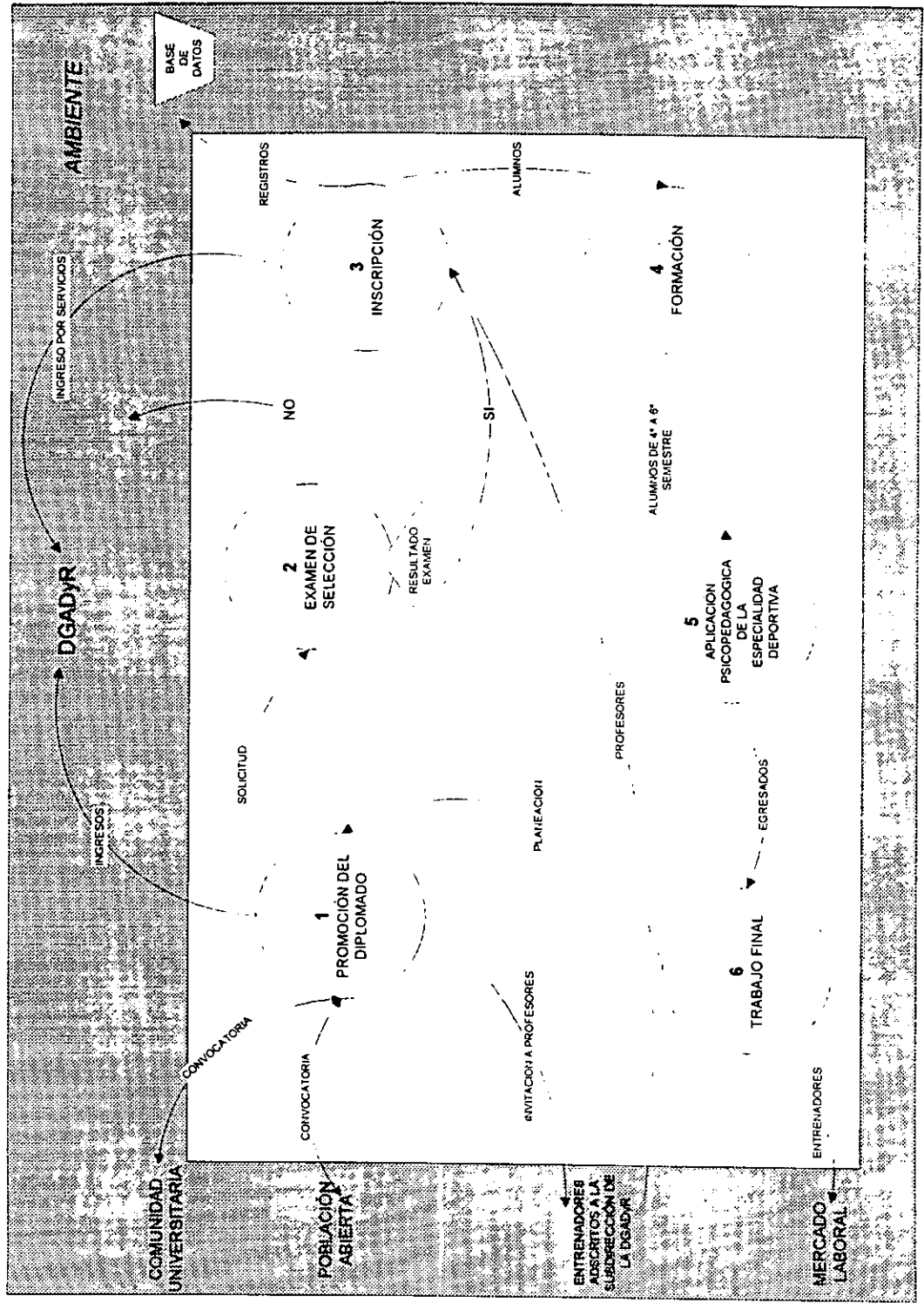
Al aprobar el examen de selección, el aspirante realizará su trámite de inscripción, para el cual deberá cubrir una cuota de \$150.00 (Ciento cincuenta pesos 00/100 M.N.). Los alumnos admitidos inician el proceso de enseñanza-aprendizaje de entrenadores deportivos, el cual se lleva a cabo en seis semestres.

Durante su formación del cuarto al sexto semestre, el alumno deberá cumplir con la Aplicación Psicopedagógica de la Especialidad Deportiva.

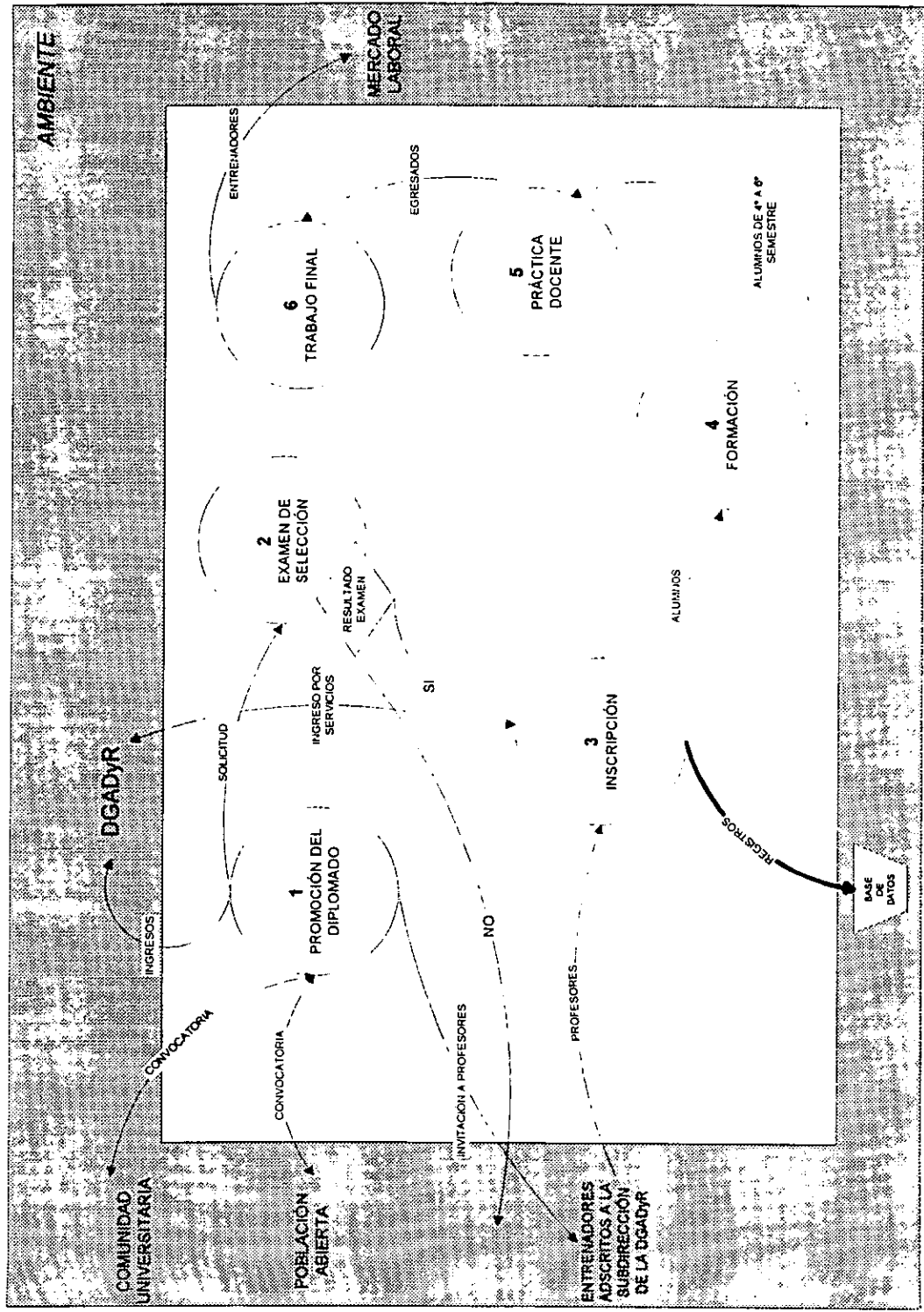
Al cubrir los alumnos el quinto y sexto paso, realizará su trámite de titulación y documentación al interior del Centro; de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno del CECESD, los requisitos que debe presentar el estudiante son: cubrir el 100% de créditos, presentar un examen profesional que comprende una prueba escrita y una oral ante un comité establecido por la Secretaría Académica.

En cada paso del proceso de debe realizar un seguimiento en cuanto a porcentaje de materias reprobadas por los alumnos, nivel de deserción, promedio, etc.; de tal forma que al final del proceso debe realizarse una evaluación de todos los pasos en la formación de entrenadores deportivos, para corregir cualquier desviación significativa que

PROCESO GENERAL DE FORMACIÓN DE ENTRENADORES DE ALTO RENDIMIENTO (CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE) PROCESO IDEAL



PROCESO GENERAL DE FORMACIÓN DE ENTRENADORES DE ALTO RENDIMIENTO (CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE) PROCESO REAL



1.4 Proceso General Real

El proceso real de formación de entrenadores deportivos, se desarrolla de manera diferente, se difunde una convocatoria abierta tanto a la comunidad universitaria como a la población general para ingresar al CECESD. Al llamado de la promoción del diplomado, se entrega a los interesados -cumplan o no con los requisitos establecidos- una solicitud para el examen de selección, para el cual deberán realizar un pago de \$100.00 (Cien pesos 00/100 M:N), en la Unidad Administrativa de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas.

Se aplican cuatro evaluaciones: a) Conocimientos generales, b) Conocimientos teórico prácticos de la especialidad deportiva a la que solicitan su ingreso, c) Aptitudes físicas, que comprende una evaluación de atletismo y natación y, d) Psicométrico.

Para determinar los resultados se forma una comisión de evaluación y admisión conformada por la Secretaría Académica, el área de Apoyos Académicos y el área de Psicopedagogía; es decir, sólo personal del área académica, no involucra a profesores ni coordinadores de especialidades deportivas ni de medicina del deporte. Los porcentajes por evaluación son: 10% conocimientos generales, 40% conocimientos teórico prácticos de la disciplina deportiva, 20% aptitudes físicas y 10% psicométrico.

Al aprobar el examen de selección, el aspirante realiza su trámite de inscripción, para el cual deberá cubrir una cuota de \$150.00 (Ciento cincuenta pesos 00/100 M:N). Los alumnos admitidos inician el proceso de enseñanza-aprendizaje de entrenadores deportivos, el cual se lleva a cabo en seis semestres.

Durante su formación del cuarto al sexto semestre, el alumno debe cumplir con la asignatura Práctica Docente, la cual es seriada, tiene créditos por semestre y además, se le ha dado el rango de servicio social.

Al cubrir los alumnos el quinto y sexto paso, realiza su trámite de titulación y documentación al interior del Centro; de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno del CECESD, los requisitos que debe presentar el estudiante son lo que establece el Reglamento Interno más la acreditación del idioma inglés nivel comprensión de lectura, que es realizado por la profesora de psicopedagogía.

Al igual que el ideal, existen seis pasos importantes para transformar el insumo en producto, pero a diferencia de este, no existe retroalimentación, cada generación entra y sale repitiéndose constantemente los problemas en cada una de ellas, no existe memoria del proceso anterior; el inicio del proceso está muy distante del punto donde termina; no existe revisión, análisis y evaluación; por ende, no hay rediseño ni mejoramiento del mismo.

El CECESD con 10 años de existencia y con la responsabilidad de haber formado diez generaciones de entrenadores deportivos, no ha revisado las desviaciones que ha tenido en las actividades que realiza para el cumplimiento del objetivo. Desviaciones que se han encontrado desde la revisión de requisitos para inscripción hasta el establecimiento del comité que examinará la prueba escrita y oral, pasando por la asignatura Práctica Docente, a la cual se le considera como un requisito básico para el trámite de la obtención del diplomado.

2. IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA A ESTUDIAR

Al realizar el estudio del proceso general real del Centro nos encontramos con diversos problemas, los cuales sólo mencionaremos pues enfocaremos el análisis de esta investigación a la calidad académica del CECESD, por ser desde la perspectiva del investigador el problema vital a resolver, dado que es el fundamento de existencia de esta organización.

Entre los problemas encontrados está la legalidad del Centro, la cual surge en el inicio de su creación al no coincidir el Reglamento Interno que lo sustenta con el Reglamento de la Administración Escolar de la UNAM y con la misma Legislación Universitaria. Otro es que el Centro al ser parte de una dependencia administrativa, no puede fungir como un órgano académico; por ende, los alumnos inscritos en él, no son considerados como estudiantes universitarios pues no están identificados con número de cuenta de la UNAM, sino que son registrados con número de folio, además de que ingresan engañados porque se les ofertaba como un diplomado que al egreso se contemplaría como licenciatura. Otro problema es que el CECESD no tiene una planta docente, como puede observarse en la gráfica del proceso general, los profesores son solicitados en comisión de horas a las otras subdirecciones del suprasistema.

Por otra parte, su funcionamiento se ve afectado en cada cambio de administración, prueba de ello es el plan de estudios en 1992, sin haberse realizado una revisión crítica ni contemplado los procedimientos para no afectar a los alumnos entre una generación y otra. Así también, las decisiones para abrir las disciplinas a impartir durante determinado periodo.

2.1 Medición y Resultados

Cabe hacer mención que al realizar esta etapa, no existía un control estadístico que permitiera mostrar el desarrollo académico, sólo existe una relación anual de estudiantes por disciplina y expedientes de cada uno de los alumnos, algunos de ellos sin documentación; en otros casos, hay alumnos registrados con el mismo número de folio, esto sobre todo en los tres primeros años de vida de esta organización. Debemos de aclarar que gracias a la colaboración de la responsable de Servicios Escolares y de las dos personas que laboran con ella, se logró ordenar la matrícula escolar y obtener los resultados.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Al enfocar nuestro trabajo a la calidad académica, encontramos que en diez generaciones de alumnos, existen variables con una frecuencia de aparición constante y al revisar al costo-beneficio, descubrimos que el costo es mayor cuando el número de inscritos es menor al que la organización se plantea atender; de tal forma, que el costo por alumno es alto, generando un costo beneficio muy divergente; elementos que se observan al revisar la matrícula escolar. Es importante señalar que en esta parte del estudio, se da una gran diferencia entre el proceso real y el proceso ideal, puesto que este último plantea fortalecimiento en la calidad académica que conlleve a un crecimiento en la población atendida y en el real se realiza cada vez con menos alumnos por año. Afirmación que basamos, en los datos estadísticos de inscripción y egreso, de 1987 al semestre 97-1 y que se presenta en la siguiente tabla:

2.2 Matrícula Escolar

Matrícula escolar del CECESD del 1987 al semestre 97-1:

GENERACIÓN	INGRESO	DESERCIÓN	EGRESO	DIPLOMADOS
1987	191	89	102	21
1988	169	93	76	5
1989	106	43	63	2
1990	76	33	43	2
1991	103	42	61	1
1992	92	54	38	
1993	0	0	0	
1994	60	39	21	
1995*	49			
1996*	70			
1997*	96			

* No hay egresados porque no se abarca el periodo anual.

En este cuadro, también, se puede apreciar que en 1993 no hubo inscritos; para cubrir esta situación se registro a 18 personas como alumnos del CECESD en disciplinas no establecidas como Masaje (11 alumnos) y Recreación (7 alumnos) que cursaron en 6 semestres con un plan de estudios no identificado y que fueron considerados como una generación más del Centro (1993-1996). En el área de Servicios Escolares se cuenta con los expedientes e historial académico de estos alumnos; con ellos, el registro de 1012

alumnos sube a 1030. Situación que repercutirá en un futuro próximo al regresar estas personas a realizar su trámite de titulación.

Debemos comentar que en 1992 se reestructuró el plan de estudios, sin haberse previsto y por tanto implementado los mecanismos administrativos para tal efecto, esto originó que las generaciones de 90 y 91 cursarán una combinación de planes de estudio, pues no se estableció un periodo de vigencia al plan anterior en la reinscripción; este reacondicionado provocó también imprecisiones en la nomenclatura y en la emisión de documentos oficiales dando diferentes nombres a una misma asignatura y en la seriación de materias.

En cuanto a los 31 diplomados de Entrenador Deportivo Especializado, se debe señalar que todos corresponden a los 3 primeros años del Centro y se desglosan a continuación:

- Ocho en Fútbol Soccer: seis generación 87; uno, 88; uno 90,
- Cinco en Gimnasia: cuatro generación 87, uno, 88;
- Cinco en Hand Ball: 3 generación 87; 2; 88
- Cuatro en Montañismo: 3 generación 87; uno, 88
- Dos en Ciclismo: ambos generación 87
- Dos en Acondicionamiento Físico Integral: generaciones 90 y 91
- Uno en Judo: generación 87
- Uno en Acondicionamiento Físico General: generación 88
- Uno en Fútbol Americano: generación 87
- Uno en Lucha: generación 87
- Uno en Fisicoculturismo: generación 89

2.3 Matrícula por Especialidad Deportiva

ESPECIALIDAD DEPORTIVA	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	TOTAL
ACON. FIS. GRAL.		13	2									15
ACON. FIS. INTREG.					8	14		15	7	11	22	77
ATLETISMO	21	22	22	7	20	16		8	10	8	10	144
BASQUETBOL	23	24	17	12	16	15		6	3	8	9	133
BONEO	3	4		1						2		10
BUCEO	4	4	2	1								11
CICLISMO	7			2				2		2		13
ESGRIMA												0
FISICOCULTURISMO			2	5								7
FUTBOL AMERICANO	20	7	2	1	2	2		1	1		3	39
FUTBOL SOCCER	22	27	16	18	16	17		17	8	21	29	191
GIMNASIA	12	6	13	9	7	5			2	2	8	64
HANDBALL	11	2										13
JUDO	5	4	1		1							11
KARATE	12	3	2		2	1			1	1	2	24
LUCHA	6	6	1	1	3					1		18
MINI VALIDOS	2	6	3	2								13
DEPORT. ADAPTADOS*												0
MONTANISMO	6	2	2	1	2	1					1	15
NATACION	17	15	9	11	12	6		5	7	8	7	97
TAE KWON DO	8	11	3	3	2	3		1	3	3		37
TENIS						3						3
VOLIBOL	12	13	9	2	12	9		5	7	3	5	77
TOTAL GRAL.	191	169	106	76	103	92	0	60	49	70	96	1012

Fuente: Archivo de Servicios Escolares del CEFESDI

Como se observa, esgrima y deporte adaptado en silla de ruedas durante 10 años no han tenido inscritos, hay disciplinas que se han abierto con un solo alumno. En 1993 no hubo inscripciones en especialidades deportivas y se inscribieron 18 alumnos en diplomados no establecidos como masaje y recreación, 11 y 7 estudiantes respectivamente; de los cuales 11 terminaron estudios de 6 semestres con un plan de estudios diferente. Estos alumnos egresaron en 1996.

Para el semestre 97-1 se inscribieron 96 alumnos en 10 disciplinas de 22 que se ofertan. Se abrieron grupos de 1, 2 y 3 alumnos, montañismo, karate y fútbol americano, respectivamente. La reinscripción fue de 71 alumnos; podemos decir que del semestre 97-1 al 97-2 ya hay una deserción de 25 estudiantes.

2.4 Plan de Estudios

En lo que compete al aspecto académico es importante conocer cómo está estructurado el Plan de Estudios para conocer cómo se aplican los programas por asignatura.

Mapa Curricular:

1° SEMESTRE	2° SEMESTRE
Introducción a la Educación Física	Estadística
Deporte Complementario I (Atletismo, Natación, Gimnasia)	Deporte Complementario II (Atletismo, Natación, Gimnasia)
Morfología Funcional	Taller del Movimiento
Introducción a la Psicología	Fisiología del Ejercicio Físico
Historia, Sociología y Filosofía del Deporte	Principios Didácticos
Especialidad Deportiva I	Legislación y Organización Deportiva
	Especialidad Deportiva II

3° SEMESTRE	4° SEMESTRE
Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo I Deporte Complementario III (Fútbol Asociación) Taller de Materiales Biomecánica Formación Docente Metodología de la Investigación Especialidad Deportiva III	Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo II Deporte Complementario IV (Basquetbol) Prácticas Docentes I Laboratorio de Acondicionamiento Físico Evaluación Funcional del Desempeño Físico Psicología del Deporte Especialidad Deportiva IV
5° SEMESTRE	6° SEMESTRE
Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo III Deporte Complementario V (Voleibol) Prácticas Docentes II Seminario de Investigación I Salud Especialidad Deportiva V	Prácticas Docentes III Seminario de Investigación II Recreación Taller de Cómputo Taller de Primeros Auxilios Especialidad Deportiva VI

Fuente: Archivo de la Secretaría Académica del CECESD

De este Plan de Estudios, se han revisado cada uno de los programas existentes, cabe comentar que estos programas se guardan bajo llave y sólo tiene acceso la secretaria académica del Centro, no se facilita ni a los alumnos por considerar que "pueden ser robados y llegar a otras escuelas que tengan interés en la formación de entrenadores deportivos". A continuación presentamos un mapa curricular comparativo que muestre la situación respecto al Plan de Estudios actual; en los seis semestres se imparten asignaturas sin un programa de estudios definido, ni objetivos de las materias.

1° SEMESTRE	2° SEMESTRE
<u>Tronco Común: 5 asignaturas</u>	<u>Tronco Común: 6 asignaturas</u>
Sin programa de estudio:	Sin programa de estudio:
<ul style="list-style-type: none"> • Deporte Complementario Gimnasia I • Historia. Sociología y Filosofía del Deporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística • Fisiología del Ejercicio Físico • Principios Didácticos
<u>Especialidades: 20 disciplinas</u>	<u>Especialidades: 20 disciplinas</u>
Sin programa de estudio:	Sin programa de estudio:
<ul style="list-style-type: none"> • Bucco I • FB Americano I 	<ul style="list-style-type: none"> • FB Americano II

3° SEMESTRE	4° SEMESTRE
<p style="text-align: center;"><u>Tronco Común: 6 asignaturas</u></p> <p>Sin programa de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo I <p style="text-align: center;"><u>Especialidades: 20 disciplinas</u></p> <p>Sin programa de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FB Asociación III • Buceo III • Judo III • FB Americano III 	<p style="text-align: center;"><u>Tronco Común: 6 asignaturas</u></p> <p>Sin programa de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deporte Complementario IV (Basquetbol) • Prácticas Docentes I • Laboratorio de Acondicionamiento Físico • Evaluación Funcional del Desempeño Físico <p style="text-align: center;"><u>Especialidades: 20 disciplinas</u></p> <p>Sin programa de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FB Asociación IV • Tenis IV • Judo IV • Karate Do IV • FB Americano IV
5° SEMESTRE	6° SEMESTRE
<p style="text-align: center;"><u>Tronco Común: 5 asignaturas</u></p> <p>Sin programa de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo III • Deporte Complementario V (Voleibol) • Seminario de Investigación I <p style="text-align: center;"><u>Especialidades: 20 disciplinas</u></p> <p>Sin programa de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FB Asociación V • Tenis V • Judo V • FB Americano V • Buceo V 	<p style="text-align: center;"><u>Tronco Común: 5 asignaturas</u></p> <p>Sin programa de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminario de Investigación II • Recreación • Taller de Primeros Auxilios <p style="text-align: center;"><u>Especialidades: 20 disciplinas</u></p> <p>Sin programa de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FB Asociación VI • Tenis VI • Judo VI • FB Americano V • Buceo VI • Acondicionamiento Físico Integral VI

Como puede apreciarse, de un total de 33 asignaturas de tronco común para seis semestres, 15 de ellas se imparten sin programa de estudios; es decir, el 45.4% del total de materias y aprueban 84 créditos (41.9%) de un total de 210 para tronco común.

En cuanto a especialidades deportivas de 20 disciplinas, 13 cumplen con un programa de estudios para los seis semestres (Voleibol, Basquetbol, Box, Gimnasia Artística, Montañismo, Deporte Adaptado en Silla de Ruedas, Tae Kwon Do, Handball,

Natación, Lucha, Esgrima, Gimnasia y Atletismo). En las otras 7 están incompletos los programas y se presentan de la manera siguiente:

- Fútbol Asociación.- falta programa de estudios en 3º, 4º, 5º y 6º semestre,
- Karate Do.- sólo le falta programa en 4º semestre,
- Buceo.- le falta programa en 1º, 3º, 5º y 6º semestre,
- Tenis.- falta programa en 4º, 5º, y 6º semestre,
- Judo.- falta programa de 3º, 4º, 5º y 6º semestre,
- Acondicionamiento Físico Integral.- sólo le falta el programa de 6º semestre,
- Fútbol Americano.- es la única disciplina que no tiene programa de estudios para ningún semestre. Sólo se contó con una propuesta en 1992 de lo que podría ser el programa de estudio, sin estar estructurado como tal.
- Ciclismo.- Esta disciplina que ha tenido inscritos en años anteriores, dos alumnos diplomados (titulados) y clave de materia (2.6), no ha sido presentado para este informe como una disciplina más, y por ende, no se tiene ni un sólo programa de estudios.
- Gimnasia y Gimnasia Artística.- se nos presentan como dos disciplinas diferentes, ambas presentan su programa de estudio para los seis semestres. El plan de estudio sólo comprende Gimnasia Artística.

Se debe apreciar que 4º, 5º y 6º semestre son los de mayor peso para la formación de entrenadores del CECESD; sin embargo, son los que menos programas de estudio tienen, tanto en tronco común como en especialidades. Cabe hacer mención que la asignatura "Deporte Complementario I y II" debe cubrir 3 áreas: Atletismo, Natación y Gimnasia, lo cual no significa que aumente el número de asignaturas.

Es importante señalar aquí, que la asignatura "Práctica Docente I, II y III" con créditos 2, 4 y 4 respectivamente, es considerada también como un requisito aparte para obtener el diplomado, como si fuera servicio social; aunque esto no está estipulado en ningún documento académico del CECESD; su aplicación se presta a confusión en el

sentido de que esta asignatura de tronco común requiere de la participación no sólo del profesor de la materia sino de los maestros de cada especialidad. Situación que no se da en la mayoría de las disciplinas.

2.5 Personal Docente

La planta docente se conforma por personal académico adscrito al CECESD y comisionado por algún otra área de la DGADyR; los profesores se rigen por el principio de la libertad de cátedra pero esto no los exime de cumplir con el programa de estudios autorizado.

El profesor adscrito a otra área, debe contar previamente con la autorización de su jefe inmediato. Actualmente el CECESD cuenta con una planta docente de 58 maestros.

El personal académico se conforma de la siguiente manera:

Adscripción de Profesores

SUBDIRECCIÓN	CECESD	DEPORTES	F. AMERICANO	MEDICINA DEL DEPORTE	RECREACION	VOLUNTARIOS	TOTAL
PERSONAL ACADÉMICO DE APOYO AL CECESD	8	31	2	13	2	2	58
PORCENTAJE	13.8	53.45	3.45	22.4	3.45	3.45	100

Fuente: Archivo de la Subdirección de Planeación y Desarrollo Académico de la DGADyR

Cabe hacer mención que la DGADyR de 1991 a 1992, llevó a cabo un proceso de regularización académica de los entrenadores-profesores, a fin de que no fueran rebasados por los alumnos que egresaran del Centro.

En este proceso participaron 66 profesores de los cuales sólo 23 cumplieron con los requisitos y el examen de conocimientos establecidos para obtener el Diploma de

Entrenador Deportivo Especializado. Este proceso de regularización, se realizó en 1992, sólo en esa ocasión, desarrollado por el interés de la Directora General -en ese momento- la Mtra. Elena Subirats, entrenadora y deportista en Tenis.

Hasta el momento, no se ha definido el perfil de profesores de formación deportiva porque no se tiene claro cómo llevarlo a cabo y cómo especificar el papel que deben desempeñar.

Los datos que hemos obtenido por la medición, nos arrojan un grave problema de organización y sistematización en el proceso de formación de entrenadores deportivos y sobre todo de la calidad académica que lo sustenta. Ahora que hemos ubicado el problema, debemos identificar las causas vinculadas al factor humano por ser donde podemos operar comunicativamente.

3. LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN

Después de haber realizado la medición del problema de la organización que vamos a investigar, es necesario abordar el contexto del problema, las causas del problema. Todo estudio de las organizaciones lleva implícita la relación que existe entre la organización y el individuo, su actor principal.

Como describimos en el capítulo anterior, el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, para cumplir con su tarea cuenta con la adscripción de 23 personas, 13 de ellas son personal sindicalizado, 5 académicos y 5 de confianza.

Cabe aclarar, que de la realización del trabajo sobre el diagnóstico formal a la fecha, esta situación ha cambiado; si bien, en el análisis pasado concluimos que no existía la rotación de personal, el cual en su mayoría tiene 10 años de antigüedad y que el reclutamiento era casi nulo, se han dado movimientos, como la desaparición de la

figura del coordinador general, de personas a otras áreas y de reestructura en la organización.

En este momento el CECESD cuenta con 21 personas a las cuales trataremos de definir en sus rasgos de personalidad, habilidad y perfil de puesto, considerando el análisis de los individuos y grupos desde la perspectiva de los planteamientos de Crozier y Friedberg en cuanto a sus estrategias personales y el constructo social.

La razón por la cual se analiza la personalidad no es por saber cómo es el individuo, sino confirmar que hay criterios objetivos que tienen que ver con la concordancia o no del perfil del individuo con el perfil del puesto.

“Lo que aquí nos ocupa es explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo... que los puestos tienen distintas exigencias y que la gente es diferente en las habilidades que posee. Por tanto, el desempeño del empleado se realiza cuando hay un ajuste adecuado de habilidad-puesto”⁴⁸. De lo contrario, se tendría un mal desempeño para la organización o una insatisfacción para el individuo.

Como ya comentamos no existe el reclutamiento de personal en la organización que estudiamos, por lo que los actores no pasan por un proceso de selección; esta revisión nos llevará a verificar si se ubica a la persona adecuada en el puesto adecuado.

A fin de ser lo más objetivo posible y pese a no conocer a profundidad a los miembros de la organización, definiremos su papel dentro de ella, basándonos en los perfiles laborales que describe Stephen Robins y la acción del comportamiento humano de Crozier y Friedberg, en la cual los individuos actúan en función de una estrategia que en ocasiones no es consciente; y en algunos casos, estas estrategias personales están vinculadas a estrategias de grupo que operan dentro o fuera de la organización.

⁴⁸ ROBINS, S. *Idem.* p. 88

A partir de la modificación física y ambiental del Centro al incorporar dentro de su espacio a la Subdirección de Planeación y Desarrollo Académico, el CECESD dejó de estar alejado físicamente de su suprasistema inmediato, los actores que actuaban sin ninguna supervisión ni control, han cambiado sus estrategias.

Cada uno de los miembros cumplía sólo con las tareas encomendadas y casi no interactuaba con los otros individuos de la organización, situación que se suscitaba por los conflictos existentes entre los grupos informales: el conformado por la Secretaría Académica, el Centro de Documentación y los profesores de las diferentes subdirecciones y el armado por la Coordinación General, Servicios Escolares y el Área Administrativa. Las contradicciones se establecieron básicamente entre la secretaria académica y el coordinador general por un lado y por otro, el establecido entre el responsable del Centro de Documentación y el titular del Área Administrativa, estos últimos con personal de base y con jefes, en ambos grupos, también sindicalizados.

La incorporación al espacio físico de la Subdirección, la desaparición de la figura del Coordinador y la desarticulación de los grupos formales e informales, generaron incertidumbre entre los miembros del sistema, por lo que los individuos empezaron a actuar mostrando sus habilidades, conocimientos y disposición de apoyo a esta nueva forma de funcionamiento, que es trabajar todos en equipo para cumplir las metas del Centro. Esta aceptación es sólo la estrategia provocada por la incertidumbre pues existen resistencias.

Actualmente se ha transformado el acontecer de nuestro objeto de estudio al modificarse su organigrama. En primer término, desapareció la figura del coordinador general y sus funciones ahora recaen en la secretaria académica y en el subdirector de planeación y desarrollo académico.

La secretaria ejecutiva con 15 años de antigüedad en la UNAM, pasa a depender directamente del subdirector, su personalidad corresponde al flemático y sus

conocimientos al perfil convencional del puesto. Con un horario de 40 horas, cubría sólo 20; con el cambio ha aceptado cumplir con las horas contratadas. Intenta adaptarse y muestra disposición.

La secretaria académica no está de acuerdo con los cambios pero no lo expresa. Su interés más que con el Centro y su grupo formal, está en función del grupo al que pertenece fuera de la organización; esposa del exsubdirector de deportes de esta institución y actual entrenador nacional de voleibol, por 8 años controló a profesores y personal de esta área. Defiende el proyecto del CECESD a partir de intereses de grupo. No acepta la propuesta de incorporar al Centro a un órgano académico de la UNAM, defiende la permanencia dentro de la DGADyR y pelea la licenciatura. Académicamente la sustentan sus dos colaboradores más cercanos. Cumple 30 horas de 40 contratadas.

La responsable de apoyo académico acepta el cambio, pues le permite liberarse de la presión ejercida por la secretaria académica. Es fundadora del Centro, lucha por la academia en el deporte desde la perspectiva profesional, admite las irregularidades y apoya para sanearlo. No se le conocen vínculos con ningún grupo.

En cuanto a la jefa del área de psicopedagogía, ha sido alumna de las anteriores, tiene mayor acercamiento con la responsable del área de apoyo académico; psicóloga y basketbolista nacional, le interesa la enseñanza de la psicología del deporte.

La secretaria de confianza de la Secretaría Académica, no tiene conocimientos secretariales pero es apoyada y protegida por la secretaria académica. Ha sido transferida al Departamento de Personal de la Dirección. La secretaria de base, también protegida por la secretaria académica fue cambiada a otra área de la dependencia. La oficial administrativo de base de esta área, es licenciada en psicología, trabajadora y responsable, sólo observa los cambios.

En Servicios Escolares, la jefe del Departamento, muestra resistencia a los cambios, trabajaba 20 horas de las 48 contratadas. Ya cubre su horario completo pero busca recomendaciones que la apoyen para trabajar sólo medio día. La secretaria por honorarios que colaboraba con ella fue cambiada a otra parte de la Dirección, posteriormente se le dio de baja. Ahora este departamento cuenta sólo con la cooperación de una secretaria de base quien se muestra dispuesta a trabajar y mantiene buena relación con todos.

En el Centro de Documentación del Deporte y la Recreación, el personal cumple con sus funciones, todos son sindicalizados y cuidan mucho su independencia. Son protegidos por el jefe del CDyR, se mantienen siempre encerrados en su espacio; el único que se relaciona con los demás miembros de la organización es el jefe quien muestra disponibilidad a la subdirección pero se la pasa atacando al jefe administrativo.

En el área de servicios administrativos, todo el personal es de base; existen problemas entre ellos generados por las diferencias que tienen con su jefa inmediata.

En lo que compete a los docentes adscritos al CECESD, el profesor de Tae Kwon Do y del Taller de Cómputo, amigo del excoordinador, observa los cambios y quisiera saber (o entender) todo lo que sucede. Es neurótico y esquizofrénico, considera al CECESD como su casa -comentario basado en sus largas estancias, diurnas y nocturnas, en este espacio, utiliza las instalaciones deportivas para su aseo personal- el temor de que el Centro desaparezca lo turba.

El profesor de Acondicionamiento Físico Integral, sólo cubría 4 horas de las 24 contratadas. Se fue de preparador físico al Club León de fútbol soccer. No presentó renuncia, su caso está en revisión.

Cuenta con 54 profesores más que son comisionados por las subdirecciones a las cuales están adscritos, sólo para los días y horas que tienen asignatura.

Aproximadamente un 60% de ellos no tienen interés por el Centro, pero el hecho de impartir clases en él, les da prestigio en el entorno deportivo. Los que muestran preocupación por este espacio, parten de sus paradigmas familiares, a este grupo pertenecen aquellas personas que siendo estudiantes universitarios no concluyeron su licenciatura y el realizar una tarea "académica" les da respaldo ante las ideas convencionales de la familia.

Como se puede observar en esta descripción de los individuos, encontramos aquí los planteamientos de grupos primarios y secundarios sostenidos por Michael S. Olmsted en cuanto a que "...en el grupo primario los miembros se hayan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y "personales"; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo."⁴⁹ En lo que se refiere a los individuos en grupos no familiares se interrelacionan sobre la base de capacidades especiales y delimitadas en donde el grupo no es un fin en sí mismo sino un medio para otros fines.

4. COLOFÓN

El análisis del proceso general de entrenadores deportivos nos mostró que existe una gran distancia entre el funcionamiento deseado para el Centro y el funcionamiento que se lleva a cabo en la realidad. Las tareas que se efectúan, son aisladas sin planeación, seguimiento y evaluación; de tal forma que el CECESD actúa como cree debe hacerlo. La actividad inicia en un punto y termina en otro totalmente alejado.

El estudio se concentró en la calidad académica del Centro por ser ella la parte vital de subsistencia de nuestro objeto de estudio. Dado que la escuela es pequeña se realizó una medición de matrícula escolar de 1987 –fecha de origen- al semestre 97-1, de los programas de estudio y de la conformación de la planta docente.

⁴⁹ OLMSTED, M. *El pequeño grupo*. Paidós, 1996. p.11.

Los datos obtenidos arrojan un grave problema de sistematización del proceso pues de 1012 alumnos en 10 años sólo se han diplomado 31, en 1993 no hubo inscritos; y el semestre actual tiene una matrícula de 167 alumnos que en comparación con la plantilla de profesores (58 profesores), resulta incongruente, pues se tiene un promedio aproximado de 3 alumnos por profesor, lo que resulta muy oneroso para el presupuesto de la UNAM.

En lo que compete a su plan de estudios, el 45% de asignaturas de tronco común (33 materias) se imparten sin un programa de estudios; de 21 especialidades deportivas, 8 no cuentan con el total de programas para 6 semestres.

En cuanto a los profesores, ellos priorizan su tarea de entrenador a docente, aunado a que todavía no se ha definido el perfil de profesor de especialidades deportivas.

La problemática del centro tanto estructural como de funcionamiento, ha repercutido en la creación de grupos informales primarios y secundarios que generan conflicto y afectan el desarrollo de las tareas de CECESD. Es de comentar que el perfil profesional no corresponde al perfil de puestos.

No existe motivación y los actores para permanecer se han abierto espacios de tiempo libre durante su jornada laboral

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS COMUNICACIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE

Como se indica en el capítulo sobre el funcionamiento, se ha detectado -con base en los datos estadísticos- el problema administrativo del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), en la formación de entrenadores deportivos especializados; también, se realizó la descripción y análisis de incidencia de los actores y grupos en este problema.

Como ya se comentó, la mayor causa del problema técnico es la planeación, pues no se cuenta con una administración que efectúe el seguimiento y control de las acciones para el cumplimiento de las metas, por lo que cada una de las áreas actúa desordenada y descoordinadamente de las otras.

Para continuar con la realización de este estudio, el conocer el problema administrativo nos permitirá diagnosticar el problema comunicativo asociado a éste; es decir, el problema de orden informativo de la organización. Este análisis puede ayudar a resolver el problema de orden técnico; por ello, el punto a investigar aquí será detectar si el problema administrativo encontrado, está vinculado, de alguna forma, al flujo de información o bien, si es causado por un problema de comunicación que nace por la falta de disposición de compartir la información, en las acciones conjuntas que se deben cumplir para el funcionamiento del Centro.

Para efectuar este trabajo se abordará el estudio a partir de una sistematización, en donde se investigará cómo se da la comunicación en esta organización, entendiendo que toda comunicación contiene información pero que no toda información tiene en sí un valor comunicativo. Distinguir entre una orden, una instrucción, una indicación de valor

informativo de una información que es posible traducir en un código común que conlleva un sistema compartido de símbolos. Buscar en la estructura de nuestro objeto de estudio si hay problemas en el flujo de la información o por problemas de comunicación. Así como detectar si los problemas administrativos son causados por suposiciones erróneas o interpretaciones mal entendidas de los mensajes.

1. LA COMUNICACIÓN EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE

Como se comentó en el capítulo dos, todas las acciones del hombre que requieren de otro para actuar, necesitan de la comunicación; en las organizaciones la comunicación juega un papel importante pues ella permite el diálogo, la negociación, la cooperación y la colaboración en la división del trabajo, acción colectiva que conlleva a la obtención de la productividad, eficiencia y eficacia; si no hay comunicación no hay cooperación, entonces el costo es mayor que el beneficio porque no se obtiene el máximo posible de rendimiento entre los miembros de la organización.

En el acontecer de las organizaciones, los miembros constantemente se están transmitiendo información e ideas que deben ser entendidas y comprendidas por todos; a fin de que en el proceso administrativo -en el caso del CECESD, el proceso general de formación de entrenadores deportivos- la información circule, cumpliéndose el proceso comunicativo-informativo.

Para el estudio de la comunicación en las organizaciones, diferentes autores han trabajado en este nuevo concepto de comunicación organizacional; si bien Fernández Collado plantea que mediante la elaboración de patrones que se expresan en forma simbólica y que requieren de energía para realizarse, no pueden traducirse si no tienen

un valor comunicativo; por ello, los grandes errores en la comunicación se dan a partir de suposiciones respecto al significado del símbolo.⁵⁰

Gerald Goldhaber menciona que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes,⁵¹ es decir, aquella que tiene una estrecha relación-comunicación entre los individuos y la organización a partir de su estructura.

En tanto que Stephen Robins propone "...la importancia de una buena comunicación para la eficacia de cualquier grupo u organización. De hecho la investigación indica que la mala comunicación es probablemente la fuente de conflictos interpersonales,...puesto que los individuos pasan casi el 70% del tiempo comunicándose..."⁵² Pero que para ello se debe entender la comunicación como algo más que compartir significados, que es importante también, comprender esos significados. "Por muy buena que sea una idea, no servirá a menos que se transmita y pueda ser comprendida por otras personas..."⁵³

1.1 Marco Teórico

El marco teórico de la comunicación en las organizaciones, partirá de la propuesta innovadora de la cibernética de primer orden, planteada por Wiener para el estudio del control y la comunicación, en donde toda organización es un sistema que se basa en la retroacción, "...un mismo proceso circular en que las informaciones sobre la acción en curso nutren a su vez (feedback) al sistema, permitiéndole alcanzar su objetivo... El proyecto de la cibernética es más una forma de reflexionar que una teoría articulada y detallada...Todo efecto retroactúa sobre su causa, todo proceso debe estar concebido

⁵⁰ FERNÁNDEZ COLLADO, C. *La Comunicación en la Organización*. Ed. Trillas. México. 1991. p.19.

⁵¹ GOLDHABER, G.

⁵² ROBIN, S. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1996. p. 376.

⁵³ *Idem*. p.377.

según un esquema circular...⁵⁴; en ella existe la división del trabajo puesto que hay ordenadores y ejecutores. Lo que buscaremos en el estudio de la comunicación en el CECESD, es si el organizador (ordenador) tiene o no respuesta al ejecutor; o bien, si el problema es que el ordenador ordena sobre bases que no conoce.

“La originalidad de la propuesta cibernética consiste en considerar a la comunicación en términos organizacionales. En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales. Así, los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser desencadenados-controlados-verificados por la emisión-recepción de señales, por el intercambio de información.”⁵⁵

En este sentido, se entenderá la comunicación -desde la visión planteada por Paul Watzlawick y John Weakland- como un proceso social permanente que integre múltiples modos de comportamiento, en donde se observa un todo conformado por la palabra, el gesto, la mirada, la mímica; en el cual los mensajes no tienen significado si no se les contempla desde un *contexto*, tanto de los modos como de las interacciones entre los interlocutores. Por ello, “...es preciso concebir la investigación de la comunicación en términos de niveles de complejidad, de contextos múltiples y de sistemas circulares...”⁵⁶.

Por lo tanto, para los miembros del CECESD ha estudiar, se presenta su papel en la organización, sus interacciones y de los grupos a los que pertenecen (formales, informales, primarios, secundarios), de competencia y ejecución.

Desde esta perspectiva, el análisis comunicativo captará si la información comunicada se construye en orden o instrucción que pone en funcionamiento a la

⁵⁴ BATESON, G. et.al. La Nueva Comunicación. Ed. Kairós. Barcelona. 1994. p.14-15.

⁵⁵ AVILA G., Xavier. “De la Cibernética a la Organización Comunicante”. *Ensayos de Comunicación Organizacional*. Núm. 1, época 1. 1997. p. 27.

⁵⁶ BATESON, G. Op. Cit. p. 24

organización, o si frena las acciones del sistema. Si el ordenador controla la aplicación de los programas a través de la comunicación o si subordina ésta a un mandato.

En este ámbito, no debemos olvidar que es el sujeto quien diseña a la organización; que por ende, ella está "sojuzgada" por él. A su vez el sistema impone la razón técnica sobre el ejecutor quien también, desde su situación, establece sus grados de libertad. Tal situación nos lleva nuevamente al plano de la relación sujeto-realidad, realidad-sujeto. Considerar si es está la realidad o no, pero ¿para quién es esa realidad?.

Esta situación nos lleva a reflexionar sobre la distancia presentada por Habermas con respecto a la teoría de sistemas "...las diferenciaciones funcionales a través de códigos especializados representan una elaboración de la complejidad y a la vez una complejización y un aumento de grados de libertad de los sistemas sociales modernos, que no es eliminable, que no es restituible al horizonte del mundo de la vida, sin pérdida de eficacia e incluso sin una evolución catastrófica. en que, al cabo, la lógica sistémica acaba burlándose del intento..."⁵⁷

Tener información de un sistema es controlarlo, mientras más previsible sea el conocimiento del sistema, hay más control. La representación que se construye es en torno al poder. Por ello, la comunicación debe partir de buscar que las realidades opuestas coexistan, buscar la mediación en la aceptación de la existencia del otro. De ahí la importancia del papel de la comunicación como mediadora.

1.2 Los Actores del Sistema

Cabe hacer mención, que cuando hablamos de actores o miembros de la organización, nos referimos a las personas que producen, distribuyen y consumen información y que por consecuencia, a partir de este proceso comunicativo son actantes y producen actos.

⁵⁷ HABERMAS, J. *Escritos sobre Moralidad y Eticidad*. Ed. Paidós. Barcelona, 1987. p. 32-33

Su intervención en la comunicación como productores, distribuidores o consumidores, se da a partir de la perspectiva que cada uno tiene respecto a su concepción del mundo. El actor interpreta la realidad, reproduce una representación. Sin comunicación no se pueden crear realidades, cada actor las produce con base en su conocimiento y el aprendizaje, el cual obtiene de la interrelación entre su capacidad cognitiva y su actividad psicomotora.

En la organización, la producción de información se da cuando el actor genera datos que surgen por el acontecer del sistema, de su desarrollo interno y de la información que tiene de su entorno. En la distribución el actor circula la información a los demás miembros; toda información lleva un referente el cual es entendido, asimilado, utilizado y, en algunos casos, llevado a una acción conjunta por el consumidor de la información.

Los actores del Centro que se tomarán en esta descripción, son sólo aquellos que por su función y nivel de responsabilidad en la ejecución del funcionamiento, se requiere conocer su posición individual y de grupo.

Para ello, hemos establecido cuatro niveles comunicativos acordes a la posición que los actores ocupan en el sistema; en el primer nivel, se presentan dos en virtud de que durante el desarrollo del análisis de esta organización, se realizaron cambios administrativos y de estructura.

- Primer nivel.- Productor: Coordinador General / Subdirector de Planeación y Desarrollo Académico.
- Segundo nivel.- Productores y distribuidores: Secretaria Académica, Jefa de Servicios Escolares, Jefe del CDDyR y Jefe del Área Administrativa.
- Tercer nivel.- Distribuidores y consumidores: Jefes de Área y Profesores.
- Cuarto nivel.- Consumidores: Secretarías, personal operativo y de intendencia.

En lo que compete al perfil personal y laboral del coordinador general, éste es de profesión psicólogo, obtuvo este nombramiento por la amistad que mantenía con el exdirector general de actividades deportivas y recreativas -suprasistema del CECESD-. Para vincular su perfil profesional con el puesto desempeñado, se adentro en la disciplina Psicología del Deporte sin haber realizado una preparación previa; el enfoque que manejó para esta especialidad fue a partir de aspectos teóricos, sin involucrarse con el ejercicio deportivo en sí mismo. Esta posición lo llevó a tener enfrentamiento con los profesores de especialidades deportivas y entrenadores del suprasistema, así como con el personal académico adscrito a su área. Esta contraposición de puntos de vista generó conflictos al interior del Centro, que rebasaron las diferencias teóricas a problemas personales. De tal forma que las personas que dependían de él, no le reconocían autoridad de ninguna índole.

Ante esta situación, su actitud fue mostrarse autoritario e impositivo, pero ya no sólo con el personal docente sino también con el personal administrativo. Dejo de atender su responsabilidad como coordinador de las tareas académicas, permitiendo que éstas fueran realizadas automáticamente por la Secretaría Académica y sólo se dedicó a mandar sobre tareas de interés particular. Con el cambio de administración los conflictos se agudizaron, y ya sin el respaldo del exdirector y con un sin fin de problemas administrativos en el Centro, fue removido en septiembre del presente año. Al personal que dependía de él no lo pudo mover durante su gestión, pues ellos también eran sostenidos por fuerzas externas a la organización.

Actualmente, el subdirector de Planeación y Desarrollo Académico de la DGADyR, entre sus responsabilidades, tiene a su cargo la dirección de este sistema. Licenciado en Economía, ha realizado su quehacer en tareas de administración pública. Por su carácter y su lema de las relaciones humanas basadas en el respeto a las personas, independientemente al nombramiento que se tenga, ha logrado acercamiento entre los miembros de todos los niveles de la organización. Su perfil profesional no es el adecuado para la dirección de una escuela, pero su interés porque las tareas se cumplan con

eficiencia y el rasgo de institucionalidad que lo rige, aunado la autoridad que le da el puesto, lo han llevado a obtener el respeto de las personas a quienes dirige. Si bien su nombramiento fue otorgado por el apoyo de un grupo externo a la Dirección General, se compromete con la Institución.

La secretaria académica, lleva nueve años al frente de esta área, el puesto le fue asignado por ser la esposa del subdirector de deportes de la misma dependencia, quien permaneció durante dos administraciones (8 años) y que además es entrenador nacional de volibol; el año pasado se tituló como pedagoga presentando como trabajo de tesis el plan de estudios del CECESD. Ella fue una de las principales opositoras al coordinador general, con quien independientemente de las diferentes posiciones teóricas, era marcada la lucha por el poder del Centro. Su interés más que con los objetivos del sistema y del grupo formal, está en función del grupo primario al que pertenece fuera de la organización; su compromiso está con el grupo de maestros vinculados a CONADE. Defiende el proyecto del CECESD a partir de intereses de grupo, primeramente a su grupo informal primario, dado que su marido concibe el sistema como el único que le puede dar validez académica a su formación; pelea por la realización de la licenciatura de entrenador deportivo especializado dentro de la DGADyR y no acepta la propuesta de que pueda ser incorporado a un órgano académico de la UNAM, si su objetivo es la creación de la licenciatura. Ha controlado a entrenadores y al personal apoyándose en que los profesores tenían como jefe inmediato a su esposo. Académicamente es superada por sus dos colaboradoras, quienes con el cambio de administración se sienten más libres para ejercer sus ideas. Entre sus expectativas, estaba el ser coordinadora general del CECESD.

La jefa de servicios escolares es licenciada en trabajo social, brazo derecho del coordinador general, ahora sufre con los cambios. Por un lado era protegida por el coordinador y sólo laboraba 4 horas diarias; ahora al interior del Centro está aislada por decisión propia, se defiende de todos y no confía en nadie, fundamentalmente de la secretaria académica, quien ahora es su jefe inmediato. Sigue en comunicación con el

excoordinador y desde fuera busca apoyos que soliciten a las autoridades le permitan trabajar sólo medio día con el mismo nombramiento y sueldo. Prioriza su responsabilidad familiar por lo que constantemente pide permisos matutinos, vespertinos o por día una vez a la semana.

El jefe del Centro de Documentación del Deporte y la Recreación (CDDyR), biólogo con nombramiento de base como jefe de biblioteca, mantiene alejado al personal de su área en relación con el demás personal del CECESD, él menciona que las personas que colaboran con él no quieren involucrarse con los demás, siempre están encerrados en el espacio físico que corresponde al CDDyR, dentro del mismo Centro; el único que se relaciona con los demás miembros de la organización es el jefe. Muestra disponibilidad de colaboración a la subdirección, mantiene buena relación con las otras áreas del sistema, excepto con el área administrativa, que ahora debe cumplir ciertas tareas que con anterioridad realizaba la biblioteca de manera independiente, como es la solicitud de papelería y productos del almacén; cada vez que puede crítica a la jefa administrativa, que al igual que él tiene nombramiento de base, también con responsabilidad de mando. Cabe hacer mención que las diferencias entre ellos son de índole sindical. Ha sido jefe de la biblioteca desde su creación (1982) y dependen de él 3 personas.

La jefa de Servicios Administrativos, tiene nombramiento sindicalizado de jefe de oficina, bajo su mando tiene a 7 personas, entre ellas a su hermana y su cuñado. Cabe mencionar que los conflictos con el jefe del CDDyR, son también familiares pues una de las personas que colabora con ella, es hija de la bibliotecaria. Su formación profesional es secretaria y logró este nombramiento por escalafón sindical, tiene 30 años de antigüedad en la UNAM y no desea jubilarse.

Como se observa, cada uno de los actores perciben su contexto situacional de manera diferente, aspecto que se obtiene por la manera en que cada uno de ellos concibe el mundo, las representaciones que tienen de los demás y de las que ellos mismos adaptan para sí; de sus necesidades o motivos insatisfechos, de sus intereses y

experiencias; así como de las expectativas que dentro de la organización cada uno busca. Manifestaciones y concepciones que están marcadas por su sistema de valores y que influyen en sus actitudes y comportamientos dentro de la organización.

En este campo de las actitudes y los comportamientos, siguiendo los planteamientos de Watzlawick, la comunicación humana abarca tres áreas: *sintáctica*, referida a la transmisión de información en donde sólo interesan los símbolos y el mensaje; *semántica*, en donde el significado constituye la preocupación fundamental y sin el que los símbolos y mensajes no tienen sentido y, *pragmática* en la cual la comunicación afecta la conducta. En donde es posible realizar una separación conceptual entre éstas áreas, pese a ser entre sí interdependientes.⁵⁸

En el aspecto pragmático de la comunicación los mensajes intercambiados entre las personas serán concebidos como interacción. En las organizaciones, debe haber interacción entre sus miembros, intercambio de mensajes entre los actores que permitan conexiones para el desarrollo de la institución y de sí mismos. Es en este marco los actos comunicativos implican intercambio y disposición de compartir la información.

La comunicación interna es el punto de análisis de este estudio en la búsqueda de algunas causas del problema técnico, conocer si en nuestro objeto de estudio existe un proceso comunicativo general en donde todos saben hacia dónde va el sistema y de qué manera se distribuye la información en los diferentes niveles de la organización, en cuanto a sus actividades laborales.

En el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, no existe un órgano de comunicación interna que difundan hacia dónde se dirige la organización y cuáles son sus estrategias. Aunque debe mencionarse que se organizan reuniones de trabajo (asambleas), que son convocadas por el Comité Técnico Académico del Centro - en donde están representadas las autoridades, profesores y alumnos- y en las cuales

⁵⁸ WATZLAWICK, P., et. al. *Teoría de la Comunicación Humana. Interacciones, Patologías y Paradojas*, p.23

sólo asisten las autoridades y los miembros por elección, en ellas se informa y analiza el quehacer del CECESD. Las resoluciones que se consideran importantes -a juicio de los asistentes- se difunden en un escrito que es colocado en diversos espacios del edificio en el cual se ubica nuestro objeto de estudio; las que no, no son difundidas y sólo son transmitidas (emisario, transporta la información por interés particular) de manera verbal entre los grupos informales. Situación que nos lleva a afirmar "...que la principal fuente de información de las personas en la organización es la de los rumores...La gran credibilidad de los rumores, es que sus mensajes siempre se entregan en persona por alguien a quien el receptor conoce..."⁵⁹ Estas reuniones se programan sin calendarización y sólo a partir de ser convocadas por los ejecutivos del Comité, que consideran que hay puntos importantes a tratar.

De manera general, también se realizan, dos veces al año, juntas de trabajo con los profesores. Estas se llevan a cabo al inicio de cada semestre y los puntos a tocar siempre están relacionados con los horarios, calendarios y kardex de las materias. Si se considera conveniente se toca un punto de información en el cual se dan a conocer de manera formal, algunas resoluciones del Comité Técnico Académico.

Como se ha descrito en párrafos anteriores, existe, de principio, una falta de acuerdo entre los miembros de la organización, la cual es ocasionada por la indefinición del camino que el Centro debe seguir; de ahí, que el diferente enfoque que manifiestan los individuos, provocan confusión respecto a lo que el CECESD debe ser. Al mismo tiempo, esta situación provoca conflictos que llevan al desorden y a la descoordinación en las tareas. Aspectos que recaen fundamentalmente en la falta de institucionalidad del quehacer deportivo y en particular, de la formación de entrenadores deportivos.

⁵⁹ D'APRIX, R. *La Comunicación: Clave de la Productividad*. Ed. Limusa. p.28

2. ANÁLISIS COMUNICATIVO. INTERACCIÓN, E INTERPRETACIÓN DEL PROCESO COMUNICATIVO EN LA FORMACIÓN DE ENTRENADORES DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS.

En lo que compete a la comunicación-información en la estructura académico-administrativa del Centro, ésta se establece en un tipo de comunicación por red, en ella la información está destinada a ciertos miembros de la colectividad, elegidos con base a la posición que ocupan y a las funciones que desempeñan.

Bateson plantea que el intercambio de información nos ayuda a la comprensión, pero que este intercambio sólo se da si existe la disposición de compartir, basado en el proceso de entendimiento participativo, en poner en común la información para todos los miembros de la organización, compartir significados y llevarlos a cabo en una acción conjunta. El sujeto actúa en función de las distintas condiciones particulares, no todas las personas son iguales y no todos tienen la misma información; por ello se debe buscar ajustar el comportamiento para reducir los malos entendidos, disminuir la incertidumbre es disminuir las tensiones y conflictos, el uso de la comunicación nos permitirá el equilibrio, implementar el diálogo para lograr el entendimiento entre los individuos y establecer la negociación.

Este paradigma nos remite nuevamente a la consideración de pensar la comunicación como mediación.

En el CECESD, no hay disposición de compartir, se parte de la idea de que guardar información es tener poder. No importa en qué nivel se esté dentro de la organización, aún para las tareas más sencillas es difícil la comunicación. Debe ser importante para los actores saber hacia dónde se encamina el Centro, cómo llegar ahí y sobre todo, qué significa para ellos. El problema administrativo del Centro pone en inestabilidad su existencia y se requiere saber si se cuenta con una estrategia para sobrevivir. Pero para los actores esta situación no es relevante, en virtud de que

consideran que los nombramientos académicos y los administrativos de base, no pueden ser afectados y en todo caso, ellos serían reubicados.

Para realizar el análisis comunicativo del CECESD, se tomó como herramienta de investigación la entrevista semiprofunda, a partir de ella se dialogó con cuatro miembros de la organización, que corresponden al segundo nivel comunicativo (arriba señalado), pero que por su posición de responsabilidad y funcionamiento, efectúan producción y distribución de la información, además de que por el nombramiento que tienen, dan diversidad a esta muestra en el segundo rango: dos son personal administrativo de base, un académico y un administrativo de confianza (jefe de departamento). Se intentó entrevistar a dos profesores, quienes fueron muy breves en sus respuestas y no permitieron la profundidad del tema. Finalmente, se lograron algunos comentarios por parte del subdirector de Planeación y Desarrollo Académico, quien ahora tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de las funciones del Centro.

A fin de complementar la información, se aplicó la observación del proceso comunicativo, durante dos semanas (20 al 31 de octubre, 1997), en cuanto al flujo de información a partir de redes e interacción de las áreas; también se asistió a dos reuniones de trabajo: una dirigida por el subdirector y la secretaria académica ante los profesores y otra en la Subdirección con el personal de planeación y del área académica.

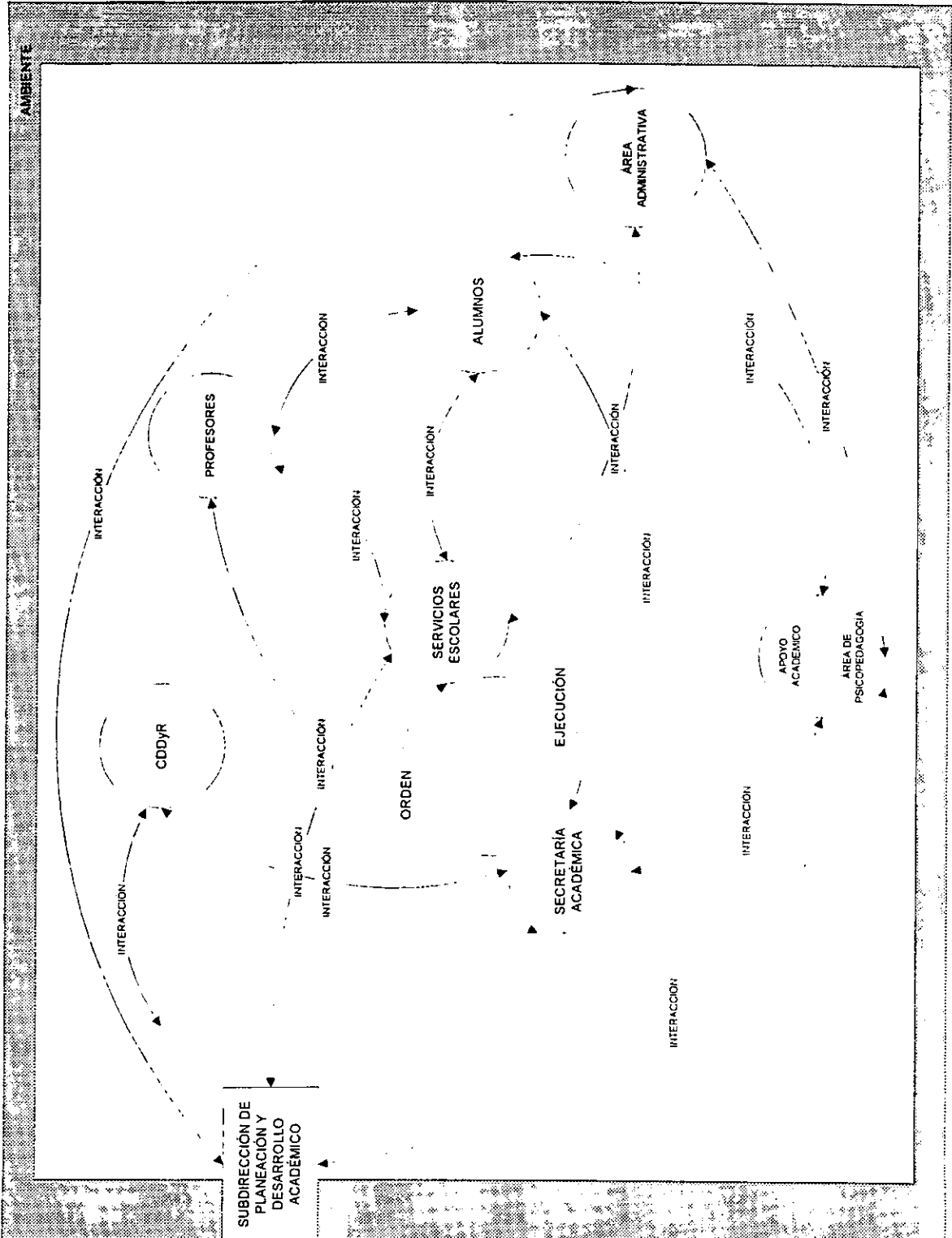
Es importante aclarar que la colocación del investigador en este sistema, le permite estar dentro y fuera del objeto de estudio. Por un lado, como miembro de la Subdirección de Planeación y Desarrollo Académico y por la posición, otorgada por el subdirector, ante el CECESD, permite una estrecha interrelación con las áreas, pero al mismo tiempo genera desconfianza entre los actores por lo que algunas respuestas fueron dirigidas (intencionadas), otras encubiertas, desviadas o evadidas; de ahí la necesidad de reforzar los contenidos con la observación. Sobre todo en la parte que corresponde al proceso comunicativo actual.

Debemos señalar que las entrevistas abarcaron tres aspectos de la forma en que se ha dado y se da la comunicación-información. Como se señaló en el capítulo anterior, entre la realización del estudio de la dimensión formal y la elaboración del diagnóstico de funcionamiento, el CECESD modificó su organigrama y desapareció la figura del Coordinador General. Por ello estas entrevistas abordaron cómo se desarrollaba el proceso comunicativo, cómo se aplica actualmente y qué sugieren y/o proponen los actores para una mejor comunicación en el proceso de formación de entrenadores deportivos especializados.

Este análisis comunicativo pretende detectar los problemas comunicativos asociados al problema administrativo detectado e identificar a partir de qué situación se da; si responde a la intención por parte de los actores o al flujo informativo o a ambos. Para realizarlo, se plantearon 10 preguntas básicas que nos permitieran conocer la manera en cómo se da la comunicación en nuestra organización. ¿Qué actores participan en la producción de información?, ¿el actor líder controla la información?, ¿la información que se distribuye se concluye con la acción?, ¿existe entendimiento participativo entre los actores?, ¿hay disposición de compartir la información?, ¿se comparten significados entre los miembros de la organización?, ¿está jerarquizada la información?, ¿la distribución de la información se da con claridad?, ¿se obstaculiza la información en la red comunicativa?, ¿existe la ordenación de la información entre los actores?

A continuación se presenta un diagrama en donde se describe de manera gráfica la comunicación entre los miembros de la organización y que además conforman los flujos y redes de información:

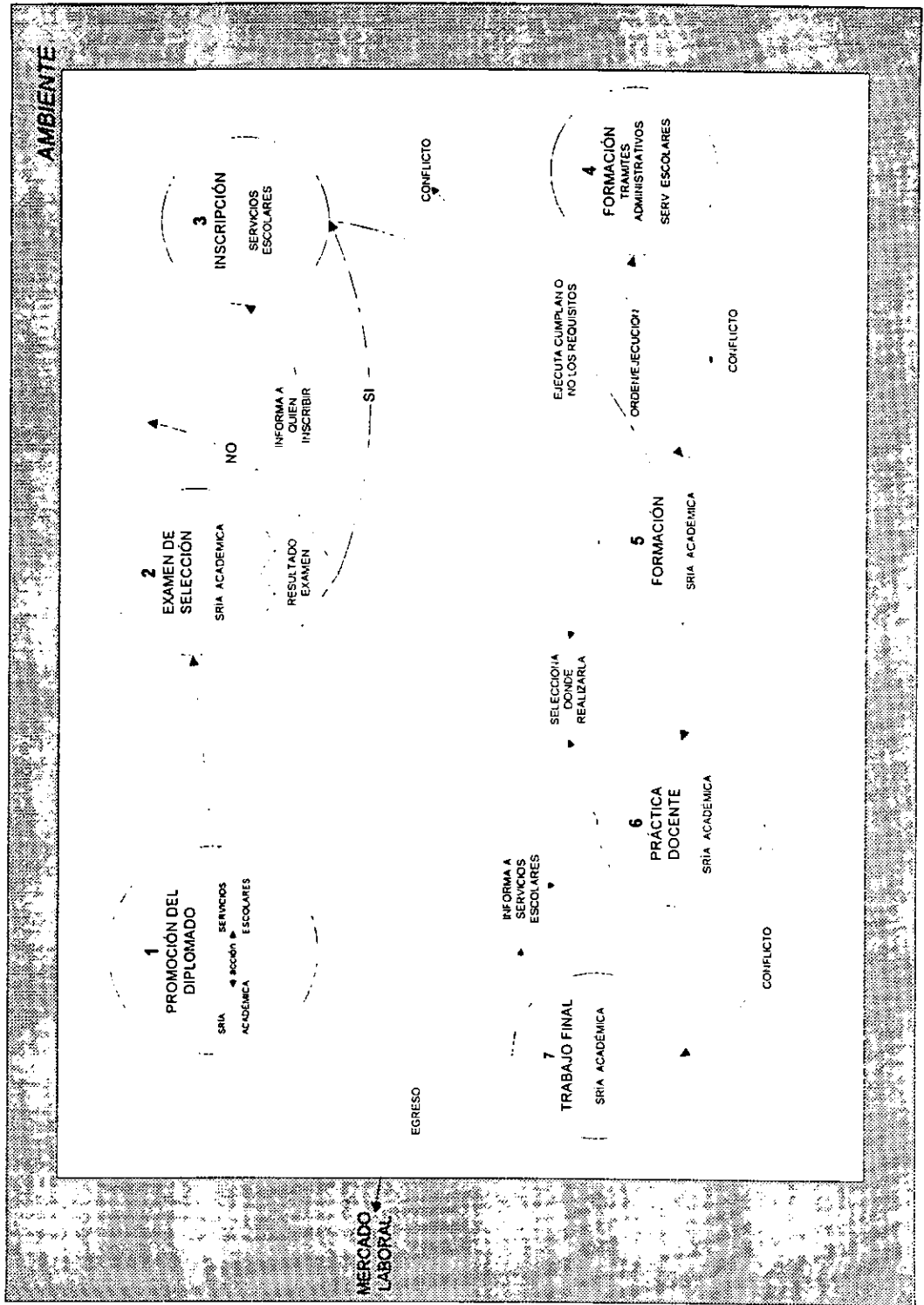
ESQUEMA DE COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN-INTERACCIÓN



Este boceto surge a partir del análisis de las entrevistas, la observación y de algunas conversaciones establecidas con los miembros de la organización (anexo 4). Es de notar que en la mayor parte de las áreas existe información; si bien no toda la información, si aquella que se requiere para la interacción. En el vínculo entre Secretaría Académica y Servicios Escolares sólo existe la acción orden-ejecución y entre el Centro de Documentación y el Área Administrativa no hay interrelación.

Ahora, en el siguiente bosquejo se describe la comunicación en el proceso general de formación de entrenadores deportivos:

GRÁFICA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL PROCESO GENERAL DE FORMACIÓN DE ENTRENADORES DEPORTIVOS



2.1 El Proceso de Comunicación en el Proceso General de Formación de Entrenadores - Deportivos

En el proceso de formación de entrenadores deportivos especializados, las áreas de servicios escolares, la secretaría académica y la coordinación general, deben actuar coordinadamente desde la selección e ingreso de los alumnos, hasta los tramites de egreso. Para la realización de este trabajo, en el diagnóstico del funcionamiento, el mayor problema identificado se encontró en los pasos 4, 5 y 6 del proceso general, relacionados a la calidad académica en la formación de entrenadores deportivos. Como puede analizarse en la gráfica anterior, los principales problemas comunicativos se encuentran en esas mismas partes del proceso.

En el proceso, la comunicación-información entre estas tres áreas debe ser totalmente clara; el Departamento de Servicios Escolares elabora el calendario de programación de las actividades a realizar en el proceso de permanencia de los alumnos, establece tiempos para el registro de calificaciones, muestra la propuesta de calendarización a la Secretaría Académica, con quien debe comentar cambios y llegar a un acuerdo con respecto a la programación de actividades y establecer entre ambas áreas un vínculo con los profesores de las diferentes asignaturas y presentarla al coordinador para su aprobación. El problema administrativo es que los tiempos establecidos entre un semestre y otro son tan cortos que los planes de estudio no logran ser cubiertos por los profesores y las calificaciones requeridas por los alumnos para poder reinscribirse no se entregan a tiempo pues algunos maestros continúan impartiendo las clases que necesitan para dejar cubierto su programa; otros cierran su materia sin cubrir los temas requeridos; finalmente, esto conlleva a otro problema, los alumnos siguen sus semestres con información rezagada o incompleta que se refleja con un alto índice de alumnos reprobados, que desertan o bien que no concluyen sus estudios.

En la etapa de observación se detecto que la propuesta elaborada por servicios escolares se entregaba directamente al coordinador para su aprobación, él autoriza y se establece el calendario semestral. El no comunicar esta decisión a la secretaria académica y a los profesores se generan conflictos que perjudican principalmente a los alumnos, pues aún no concluyen un semestre ya se están inscribiendo en otro y en exámenes extraordinarios

que tienen que aprobar para poder continuar sobre todo en las especialidades deportivas que son seriadas desde el primer semestre al último. En este momento que la figura del coordinador ya no existe, la secretaria académica presenta la propuesta del calendario al subdirector de planeación y desarrollo académico para su aprobación.

Stephen Robins plantea que para las organizaciones, “la comunicación desempeña cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información... y que los problemas ocurren cuando hay desviaciones o bloqueos en los flujos...”⁶⁰ En nuestro objeto de estudio, ésta situación es descrita por la secretaria académica “...el licenciado Allende bloqueaba la información, nunca nos decía que sucedía en la dirección ni que requerían de nosotros, cuando nosotros pedíamos algún avance académico a los profesores sobre su programa de estudio, él los mandaba llamar y les decía que no nos entregaran nada...la solicitud o instrucción sobre algún trabajo siempre era verbal, esto provocaba que la información se cruzaba entre lo solicitado para cada área...” Al respecto el jefe del CDDyR comenta “...la comunicación era por teléfono pero sólo había puras broncas, lo único que me enviaba por escrito era el material bibliográfico que nos era donado o bien era una adquisición que obteníamos por la Dirección General de Bibliotecas (DGB)...” La jefa de apoyo administrativo manifiesta “...con el coordinador no había reuniones de trabajo, las instrucciones a veces eran verbales a veces por escrito...” Por su parte, la jefa de servicios escolares expresa “...la comunicación con el excoordinador era directa, siempre verbal, yo siempre estaba informada de lo que se requería...”

Otro problema administrativo se presenta en la solicitud de documentación por parte de los alumnos: reposición de credenciales, constancias de estudio, de promedio, historial académico, etcétera. Al no estar ya el coordinador las autoriza el subdirector de planeación, previo acuerdo entre las áreas indicadas (servicios escolares, secretaria académica).

⁶⁰ ROBBINS.S. Op. Cit. p. 378

La falta de comunicación entre estas dos áreas, ha generado desconfianza, la cual surge porque los responsables forman parte de grupos diferentes, aunado a la manera tan opuesta en que cada uno de los actores concibe el mundo en el que vive. Esta situación ha retrasado y burocratizado trámites que no deben durar más de dos días. "...Yo quisiera que uno de los puntos a revisar en esta propuesta de mejorar la comunicación, sea evitar la burocracia entre nosotros y quisiera que ahí me apoyarán, puesto que María Luisa todo lo que le solicito, inscribir un alumno, buscar equis información, todo lo responde por escrito, esto se me hace absurdo..." señala la secretaria académica. Por su parte, la jefa de servicios escolares menciona "...yo prefiero que la instrucción sea por escrito, porque esta área es netamente administrativa...".

Cabe señalar que al acordar ambas áreas sobre los procedimientos, deben tener una estrecha comunicación, situación que no se da porque los actores no se comunican entre sí los problemas que a cada uno se le presentan.

En el Centro de Educación Continua la comunicación entre los miembros es mínima; en esa medida, se guarda la información y no llega a puestos menores, por lo que algunos miembros sólo se convierten en observadores de las tareas.

Como se ve, el tipo de mensaje utilizado variaba dependiendo a quién se dirigía, al igual que el contenido de la información. Es precisamente a partir de las entrevistas que se encontró que parte del problema comunicativo se debe a la intención. La intención se da porque el directivo no quiere comunicar, guarda la información o parte de ella. Este problema tiene su causa en la concepción del modelo tradicional de administración de las organizaciones; en la cual su tarea es controlar. "Con el coordinador anterior no había reuniones de trabajo, las instrucciones a veces eran verbales, a veces por escrito y él siempre me decía: Usted acata órdenes, el que firma o decide soy yo". Esta intención también se refleja en cuanto a que el directivo concentra la información y sólo arroja parte de ella a sus colaboradores más cercanos, quienes a su vez la distribuyen a los actores que realizan la acción. Este guardar información, le permite concentrar su poder sobre los

demás; se basa en la jerarquía a partir de la estructura formal de la organización "...en la cual se haya con frecuencia la idea de que compartir el poder organizativo es perderlo..."⁶¹

El directivo determina el medio por el cual enviará el mensaje, si este es formal o informal "La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros..."⁶²

En el caso del segundo nivel comunicativo, todos los actores productores transmiten a sus colaboradores las instrucciones de manera verbal. Cabe mencionar que en la relación de la secretaría académica con la jefa de servicios escolares, esta situación se rompe; si bien la secretaría académica solicita una tarea de manera verbal, la jefa de servicios escolares siempre le contesta por escrito que ya ejecutó la instrucción señalada. En la entrevista realizada con la jefa de servicios escolares, manifestó "...Para la nueva estructura administrativa, dependiendo ahora de la Secretaría Académica, requiero información por escrito porque por ejemplo, se inscribió a un alumno en periodo extemporáneo y después van a decir que fue decisión mía, cuando en realidad yo tuve una instrucción verbal. Yo no quiero problemas, pero hay acuerdos de cambio de horarios con profesores que son improcedentes porque son en tiempos donde los alumnos ya están fuera de la escuela..."

En esta relación se detecta conflicto, en él tenemos como antecedente la pertenencia de ambos actores a grupos formales opositores -mencionado en el diagnóstico de la dimensión formal- y que afectan en gran medida el funcionamiento del Centro, dado que son las dos áreas en donde recae el mayor compromiso de ejecución de las tareas de formación de entrenadores deportivos especializados. A ambos actores les interesa que la organización este bien, pero desde su óptica, la visión y representación del otro respecto al Centro, es falsa, no debe existir; de ello, que no

⁶¹ KLIKSBURG, B. *et. al.* Revisando mitos viejos y nuevos en gerencia, en *Estrategia, una presencia ante el caos*. Ed. Bialpsa. 1993. p.68.

⁶² ROBBINS. S. Op. Cit. p.379

tengan disposición de compartir la información, de ponerla en común. Esta actitud también es parte de los grupos que tienen al exterior del sistema. Es importante señalar aquí que son precisamente estos dos actores quienes más resistencia al cambio han manifestado. Introducir la comunicación en este ámbito es básico a partir de buscar que las realidades opuestas coexistan.

Otro de los conflictos encontrados en este nivel, corresponden al que se establece en la comunicación lateral, entre el jefe de biblioteca (CDDyR) y la jefa del área administrativa. Este problema parte de su pertenencia a grupos contrarios al interior del sindicato y que al interior de la organización se manifiesta por el control del manejo del material del almacén "...Yo antes solicitaba mi material directamente al almacén, ahora se retrasa mucho tiempo porque estoy sujeto a un intermediario yo requiero que confíen en mí y me permitan manejar como antes directamente mis peticiones al almacén..." Cabe comentar que en las administraciones pasadas el CDDyR se manejaba de manera autónoma, tanto para su estructura como para su infraestructura; al cambio de administración, por razones de organización todas las áreas dependientes de la Subdirección de Planeación y Desarrollo Académico deben tener una sola administración. De la misma forma, los materiales audiovisuales que concentraba el área administrativa fueron canalizados al control del CDDyR.

El problema comunicativo por flujo se refiere a la falta de datos suficientes para que los actores desarrollen su trabajo eficientemente. En el proceso comunicativo de las organizaciones, a partir de la producción, distribución y consumo (ejecución) de la información, se establece una red de relaciones por la cual se transporta el mensaje. En el caso del CECESD, el tipo de comunicación que se utilizaba era el de emisario, en la cual los individuos se transmiten la información de manera particular para ejecutar la acción. De tal forma, que por la red informal es por la cual se hacía circular la información.

El problema de flujo es parte del problema de intención, por que en la estructura jerárquica utilizada en nuestro objeto de estudio en el segundo nivel de responsabilidad en el cual hay producción y distribución de la información, también se da la intención; es decir, guardar parte de la información en la cadena del proceso de información de formación de entrenadores deportivos, falta información en cada uno de los pasos. Por ejemplo, a los profesores que son consumidores ejecutores no se les entrega el programa de estudios de la materia que van a impartir.

En cuanto a los profesores que fueron entrevistados, el profesor de la asignatura Deporte Complementario III: Fútbol soccer, no quiso referirse a la administración anterior y en cuanto a la de ahora señaló que "...si requieren algo de mí que me llamen pero sólo a mí, las reuniones de grupo para revisión de programas entre varios no me interesa porque ya conozco la opinión de los demás, eso hago con mis grupos, yo llamo a cada uno de los jugadores en lo particular no tengo porque verlos en conjunto..." De manera diferente, la profesora del área de psicopedagogía manifestó que "...no había respeto, a los profesores no se les tomaba en cuenta, la manera como ahora están manejando la relación con todos me parece excelente..."

La opinión de los entrevistados respecto a la comunicación establecida con la nueva administración, les pareció que es buena "la política de puerta abierta que maneja el subdirector", que lo único que proponen para una mejor comunicación, es realizar con mayor frecuencia reuniones de todas las áreas que conforman la Subdirección de Planeación y Desarrollo Académico, "...ello permitirá que todos estemos enterados de lo que efectúan cada una de las áreas y apoyarnos como equipo..." señalaron la secretaria académica y la profesora de psicopedagogía. En cuanto a la jefa del área administrativa pidió mayor comunicación entre las áreas para evitar los bomberazos y el jefe de biblioteca solicitó tener acuerdos con el subdirector aunque después comentó que no, que prefería se continuara con las sesiones generales.

En una conversación breve, el subdirector comentó que a él le interesa el trabajo de equipo, en donde cada uno sea responsable de su área pero en la que todos deben participar y apoyar según las urgencias y cargas de trabajo. Que la base de un buen funcionamiento es involucrar a todos en las metas que se buscan.

Estas declaraciones nos llevan a reflexionar sobre varios aspectos: Los problemas administrativos por los que actualmente atraviesa el CECESD, en un mayor porcentaje fueron producto de una mala administración y comunicación; en donde la comunicación-información era distorsionada, a partir de que los actores líderes (coordinador general y secretaria académica), no estaban dispuestos a compartir la información y la que aplicaban no era entendida ni comprendida por el otro; actitud generada por la intención que cada uno sostenía y que era producto de la forma en que perciben como debe desarrollarse el Centro, además de todo concebir y vivir realidades diferentes y de intereses individuales, que para ambos, eran respaldados por intereses de grupos externos a la organización.

Si bien, los cambios administrativos al interior del Centro han apoyado a modificar el ambiente de trabajo, los problemas han sido controlados y están en revisión, la resolución de ellos sigue pendiente. Los intereses de grupo de la secretaria académica, continúan presionando para ese resolutivo al interior de la organización. Ello hace que la comunicación entre las áreas no fluye como debiera. Sobre todo, en el conflicto detectado entre servicios escolares y el área académica. Este conflicto es grave, en virtud de que son las dos áreas de mayor responsabilidad de funcionamiento en la formación de entrenadores deportivos y que además, cubren todo el proceso general de esta actividad. El no compartir información, el no establecer un proceso comunicativo en el que la información se transmita, sea entendida y comprendida -no sólo por los responsables de las áreas- por todos los actores que participan en la ejecución de este objetivo, no podrá resolverse el problema de planeación ni el de la calidad académica.

En lo que compete al conflicto entre el área administrativa y el centro de documentación, este no afecta el funcionamiento en su complejidad, pero en un momento puede alterar su operatividad. Por ello, es importante aclarar entre los actores la responsabilidad de cada área, así como la interacción entre ellos para el desarrollo de las tareas.

Se debe mencionar que el estudio nos permitió detectar que los conflictos existentes se dan entre actores que pertenecen entre sí a un mismo rubro; es decir, que pese a los desniveles que presenta una estructura jerárquica, los actores que tienen bajo su responsabilidad toma de decisiones en una organización y que a su vez son productores y distribuidores de información, si no existe entre ellos diálogo y concertación de las tareas, éstas en un momento dado se convierten en situación de choque. Además de que en las áreas en las que se detectaron los dos conflictos, uno de ellos corresponde a individuos clasificados como personal de confianza y el otro a personal sindicalizado. Cabe comentar que entre estos dos grandes rubros existen condiciones explícitas e implícitas que conllevan a otro tipo de problemática.

Es a partir de estos puntos de identificación del problema, que se requiere implementar un programa de intervención, retomando nuevamente a Bateson, que nos lleve al intercambio de información en la disposición de compartir, con base en un entendimiento participativo para obtener una acción conjunta que permita cumplir con eficacia el funcionamiento del CECESD.

Dentro de estas reflexiones, es concebir la interacción entre los individuos en la comunicación y la interacción de sus ejecuciones en la organización.

3. COLOFON

La identificación de problemas comunicativos vinculados al problema administrativo del Centro de Educación Continua, nos lleva a comprobar que éstos afectan el funcionamiento del proceso de formación de entrenadores deportivos especializados y que el problema entre los actores parte de una manera diferente de concebir al mundo, de realidades diferentes que son producto de sus necesidades, motivaciones insatisfechas de sus intereses y experiencias, de las representaciones de sí mismos y de los otros, así como de las expectativas que cada uno tiene dentro de la organización.

En el CECESD, las áreas de servicios escolares, la secretaría académica y la coordinación general, deben actuar coordinadamente desde la selección e ingreso de los alumnos, hasta los tramites de egreso. En el diagnóstico del funcionamiento, el principal problema identificado se encontró en los pasos 4, 5 y 6 del proceso general, relacionados a la calidad académica en la formación de entrenadores deportivos. Al entrelazar los problemas comunicativos que provocan conflicto y ubicarlos en el proceso general se detectó que se dan entre las personas con mayor responsabilidad para el cumplimiento del objetivo y que sus diferencias se enmarcan considerablemente en los mismos pasos en donde se establece el problema técnico.

Es decir, que nos encontramos por un lado con la existencia de un problema de índole informativo como es el que se presenta en la elaboración del calendario escolar en el cual se debe llegar a acuerdos respecto a la programación de actividades y por otro, un problema comunicativo que surge a partir de las diferentes formas de concebir al deporte y al papel de los entrenadores deportivos, lo que repercute profundamente en los últimos semestres que son los que dan mayor fundamentación para la formación de quienes desean dedicarse al entrenamiento deportivo.

La sistematización nos permitió apreciar que en la mayor parte de las áreas existe información; si bien no toda la información, si aquella que se requiere para la interacción. En

el vínculo entre Secretaría Académica y Servicios Escolares sólo existe la acción orden-ejecución y entre el Centro de Documentación y el Área Administrativa no hay interrelación, problemas que se presentan por falta de entendimiento y la desconfianza entre los miembros de la organización.

En donde el conflicto, la desconfianza y la falta de entendimiento surgen por pertenecer a grupos diferentes y a la falta de disposición de compartir la información, de realidades opuestas que deben comprender que deben coexistir, que es vital para la subsistencia de la organización que la información circule por todos los pasos del proceso general y que es necesario comprender que la comunicación constituye la base de la cooperación en el cumplimiento de las tareas.

**CAPÍTULO V. LA CULTURA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE-
ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE.
ANÁLISIS Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

**1. DIAGNÓSTICO. CAMPO DE ACCIÓN. TERRITORIO DE LA IDENTIDAD.
EL CECED.**

Las actitudes y comportamientos de los miembros de una organización son influenciados significativamente por la cultura de la organización. ¿A qué nos referimos con esta afirmación?. Si bien, como hemos visto en los capítulos anteriores, los hombres son quienes hacen a la organización y una organización no puede existir sin la presencia de ellos. Cada comportamiento, cada actuación tiene una razón de ser que da forma y sentido a la racionalización de la organización. Es decir, en esencia, la cultura de una organización está dada por los valores, creencias, ideas, mitos, rituales y normas que sostienen a las organizaciones "...la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que distinguen a una organización de las otras".⁶³

El hombre transforma la naturaleza y la va modelando a partir de su concepción del mundo, de la manera como lo comprende, de su propia racionalidad. Es en esta interpretación que surge la visión de ordenarlo y sistematizarlo, de conocerlo para transformarlo.

De las diferentes concepciones del mundo, han surgido las teorías de las organizaciones, que son formas de pensamiento que tratan de ordenar, en el mundo social, el proceso productivo, el cual a partir de la revolución industrial se desarrolla en torno a la división del trabajo y la cooperación.

⁶³ ROBINS, S. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall. 1996. P.681.

Descifrar la cultura organizacional del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), objeto de estudio de esta investigación, nos remite a desentrañar qué tipo de diseño tiene la organización que hace que las acciones se den como se presentan en los diagnósticos que anteceden este trabajo.

1.1 La Personalidad del CECESD

Al iniciar esta descripción, cabe señalar que el CECESD surge como un centro sui generis, por las características otorgadas en el acuerdo de su creación y de las cuales se vale para emerger como una entidad independiente, creando sus propias particularidades al margen de las directrices que señalan los reglamentos que rigen a su suprasistema. Situación que no puede entenderse si no se contempla en el contexto de la personalidad de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR) de la UNAM, dependencia en la cual está inmerso y de la cual toma su manera de ser.

La Dirección cuya misión es coadyuvar a la formación integral de los estudiantes universitarios, recibió por parte del gobierno federal el reconocimiento de entidad federativa en su participación en competencias deportivas locales, estatales, nacionales e internacionales; esto llevo a que un alto porcentaje de su personal tuviera conocimientos y experiencia en diferentes disciplinas deportivas sobre una formación académica. De tal forma, que sus valores se centraron en que lo bien visto sería ser deportista haber representado a la UNAM en competencias individuales o de equipo, situación que se mejora si se logra, o se logró, ser seleccionado nacional y aún más si se es entrenador en algún deporte y cuyo orgullo crece al ser designado entrenador nacional. Esta última responsabilidad no implica el renunciar a su nombramiento en la DGADyR.

Acciones que se reflejan al interior del CECESD, dado que los profesores del Centro, son estos mismos entrenadores, que a su vez transmiten un fuerte fervor al

deporte, al código PUMA -no a la UNAM, no al orgullo universitario, sino al orgullo PUMA- y a la formación deportiva.

En este ámbito se considera mal visto no ser deportista o no haber practicado algún deporte; si no se ha estado vinculado al deporte, no se da conocimiento alguno; vale comentar que uno de los requisitos para ser alumno del CECESD es comprobar que se ha practicado algún deporte, en especial aquel en el cual se desea inscribir. De igual forma, si se es deportista o entrenador y se fuma, no es mal visto, pero por el contrario si se fuma y no se practica el deporte, es un vicio.

En las imágenes, las físicas tienen un valor especial, como ejemplo puede mencionarse que durante el periodo 1992-1993 se aceptó una persona discapacitada como Coordinadora del CECESD a pesar de ser autoritaria, conflictiva y no aceptada por la mayoría, además de no haber concluido su formación profesional -pese a que está estipulado en los estatutos del Centro- pero tenía a su favor el haber formado parte del equipo representativo de silla de ruedas. Por otra parte, se rechaza al actual director porque su aspecto físico se ve débil al no poder estar derecho -tiene un problema de columna- y considerar que da mala imagen a la Dirección y no se valoran sus conocimientos y aptitudes para hacer de la DGADyR una dependencia eficiente y eficaz para la UNAM.

Uno de los mitos que más se comentan en la dependencia se refiere al primer director general, quien iniciaba su trabajo a las tres de la tarde porque durante la mañana se dedicaba a correr, por lo que mando hacer un baño con regadera en la oficina de la Dirección. Para los miembros de la organización este es un ideal a seguir, hacer deporte como preocupación primaria y posteriormente atender las tareas administrativas del mismo. Por ello, es característico que a las personas de nuevo ingreso se les invite a participar en alguno de los diferentes deportes o bien, a hacer ejercicio.

Cabe hacer mención que incluso el personal sindicalizado ha logrado al interior de la organización, tener dos o tres horas libres dentro de su horario laboral para hacer ejercicio. Esta situación la han tomado como una regla que justifique sus faltas y el cumplimiento de las tareas que le son asignadas.

En el caso de las personas que se dedican a la función académica, adscritas al CECESD, cabe comentar que de los cuatro, dos han sido miembros de equipos representativos, la secretaria académica en volibol, la jefa de apoyos académicos en basquetbol, el profesor del taller de cómputo en tae kwan do; en lo que compete a la jefa del área de psicopedagogía -sostén de los programas académicos del Centro- ella no había realizado ningún deporte y para poder mantenerse dentro de la organización, se registro en uno de los deportes que dentro de la Dirección sólo existe de nombre: la charrería.

La personalidad de la Dirección está basada en el poder del más fuerte (fuerza física, no mental), fomentan el trabajo en equipo pero sobresale el individualismo. Esta posición tiene sus contrapuestos en la recreación, la medicina del deporte y la planeación -áreas de trabajo de la Dirección- a las cuales denominamos subculturas, pues son posturas más débiles dentro de la Dirección.

Actitud que metafóricamente nos lleva a una relación hombre como ente fuerte, mujer sexo débil, hombre que decide, ordena y guía; jefe de familia (Subdirección de Deportes) y el CECESD su hijo, supuestamente independiente con una estructura interna de toma de decisiones, en donde la mayor parte de responsabilidad en la formación de entrenadores deportivos recae en los profesores adscritos a la Subdirección de Deportes, en donde también las especialidades deportivas se consideran masculinas, "esta es una escuela de hombres" comentó la secretaria académica, "la mamá" del CECESD y sus alumnos; el ex subdirector de deportes (que como ya mencionamos en capítulos anteriores, tuvo el cargo durante 8 años, 89-96), el "papá" y fuera y dentro de la metáfora esposo de la secretaria académica; intenta guiar la vida del Centro.

Metáfora que nos traslada a la familia mexicana, a la mamá mexicana, al papá mexicano, a la pareja en México de finales de siglo, al machismo mexicano, a la soledad e ironía del mexicano y que todo ello corresponde a una manera ser, sentir y vivir de nuestra sociedad mexicana, su sistema político y la forma de conducirse. Representaciones externas de la imagen a seguir, del ideal de ser y un conocimiento interno y vivencias ocultas de problemas y crisis.

Como ya mencionamos, las subculturas son posiciones más frágiles dentro de la organización, ellas son representadas por el área de medicina del deporte cuyo valor principal es la aplicación de las ciencias al deporte; es decir, la psicología, la medicina, la biomecánica, la morfología funcional, etcétera. En el área de recreación, visualizar al deporte como entretenimiento y como uso del tiempo libre. En planeación y desarrollo académico como una función de la universidad que debe reagrupar a todas las áreas para coadyuvar a la formación integral de los estudiantes universitarios.

Algunos miembros de las diferentes áreas ven al deporte no sólo como competencia y gloria deportivas, sino que el deporte también es entretenimiento y un coadyuvante a la salud, al conocimiento del cuerpo humano, como una actividad de relajación, de complemento, de búsqueda de calidad de vida en un mundo lleno de tensión y problemas sociales, económicos, políticos. Y al deporte en la universidad como una actividad que debe estar abierta a todos los universitarios, no sólo aquellos que deseen competir, sino un espacio al cual los universitarios tengan acceso en su tiempo libre.

La actual administración –que tomo posesión en febrero de 1997- previo una auditoría administrativa y funcional de las diferentes áreas, a fin de guiar las tareas de la Dirección en torno al propósito básico de la UNAM, hace intentos por regularizar la situación de la DGADyR, a fin de que cumpla con el objetivo de coadyuvar a la formación

académica de los estudiantes y en donde estos sean los principales beneficiarios del deporte y la recreación universitarios.

Es sabido por todos que la mayoría de los jóvenes que forman parte de los equipos representativos, no son alumnos universitarios, situación que se debe a actitudes discrecionales de los entrenadores de los equipos; quienes priorizan el tener buenos elementos para que los equipos sean competitivos y no el fomentar el deporte entre los universitarios como practica cotidiana de vida.

Esta situación nos lleva a pensar en las metáforas de Gareth Morgan; en un primer momento, la organización como una máquina, al enfocar el desarrollo y fomento de la cultura física basada en ver al cuerpo como una máquina, y que al pensarla en la generalidad de la organización sólo manifiesta una subcultura de nuestro objeto de estudio. Pero, fundamentalmente, nos permiten reflexionar en la Metáfora Política en la cual los intereses de los individuos conforman el comportamiento organizacional y la divergencia de estos intereses provocan los conflictos; en el caso del Centro de Educación Continua, los miembros de las diferentes subdirecciones no se aceptan entre sí y las pugnas por el mantenimiento de los cotos de poder de todas ellas se reflejan en el CECESD, pues en las tareas que el Centro realiza, requieren de la participación y colaboración del personal de las distintas áreas.

Al intentar explicarnos por qué hay tantas luchas al interior entre los miembros, si en la mayoría se comparte el interés por el deporte, es importante destacar que el deporte es competencia y que los jugadores y entrenadores han sido formados para ser competitivos, entonces no debe extrañarnos que unos quieran sobresalir de los otros, lo grave es que han llevado esta competitividad a la lucha por el poder y la toma de decisión de lo que debe ser el deporte universitario.

Al mismo tiempo, el enfoque que se obtiene de la cultura y las subculturas, nos remiten a la divergencia de intereses de lo que es el deporte y el papel que él debe jugar

en la UNAM. Por ello, la comunicación adquiere relevancia pues ella puede mediar a partir del diálogo, la negociación y establecer mecanismos y estrategias que permitan la colaboración y la cooperación en la acción colectiva de la organización.

1.2 En una Organización Todo Tiene Razón De Ser

"...La metáfora política acentúa que las ambiciones de la organización pueden ser racionales para los intereses de algunas personas pero no para otras. Una organización abarca muchas racionalidades, ya que la racionalidad está siempre basada en un interés y cambia así de acuerdo con la perspectiva desde la que se mira..."⁶⁴

El poner en orden para evitar la degeneración, partiendo de la decisión de un individuo o grupo, no soluciona los problemas de una organización, por lo que el propósito de este trabajo no es calificar al Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte como una organización buena o mala; por el contrario, al estudiar la cultura organizacional del Centro el interés que aquí nos rige es entenderlo para conocerlo en su complejidad y elaborar una propuesta con la participación de todos sus miembros.

A la mayoría del personal se le dificulta entender por qué si la UNAM puede tener una excelente imagen en el terreno deportivo nacional, ha enfocado su quehacer deportivo sólo como un complemento. Para comprender esta situación, retomaremos algunos de los puntos encontrados en los diagnósticos elaborados:

⁶⁴ MORGAN, G. Imágenes de la Organización. Alfaomega. P.183

1.2.1 En el Entorno:

En el ámbito nacional surge la política de considerar al deporte como complemento en la formación del individuo; al crecer la población infantil y juvenil del país, la demanda de recursos humanos capacitados para entrenar jóvenes y niños se incrementó; a la par de la Escuela Nacional de Educación Física, el gobierno federal a través de la reciente creación del órgano nacional deportivo, la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), quien colabora con la SEP para dar origen a la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED) y dar auge a la capacitación y formación de entrenadores, quienes manejaban su quehacer con un matiz empírico, lo cual repercutía en forzar y desgastar las aptitudes físicas de los deportistas y de los niños.

A partir de esta coyuntura, en el país surgen instituciones que ofertan carreras técnicas en deporte y algunas facultades y escuelas de los estados de la República como formadoras de profesionales de la cultura física; pero como instituciones formadoras de entrenadores deportivos sólo existen tres: la ENED, que arriba mencionamos, el CECESD dentro de la UNAM y la Escuela de Entrenadores Deportivos "Mario Ramón Beteta" en Toluca, Estado de México.

Pero, mientras el CECESD tiene una competencia fuerte con CONADE, por la ENED, por su Programa de Capacitación de Entrenadores Deportivos que pretende la sistematización del conocimiento técnico-táctico y el Sistema de Capacitación y Certificación de Entrenadores Deportivos (SICCED) en diez niveles, la representación pública que se tiene de él, es de las mejores; los alumnos egresados del Centro son considerados como entrenadores de buen nivel por lo que para ellos es fácil colocarse en centros de trabajo y siempre existe una demanda o bolsa de trabajo destinada específicamente a estos alumnos.

Cabe hacer mención que este reconocimiento no es gratuito; por una parte, el Centro, la Dirección cuenta con los mejores entrenadores del país en diversas disciplinas,

gente con mucha experiencia en su especialidad deportiva, aunado a que el apellido que tiene el CECESD, es sinónimo de calidad académica: UNAM.

En cuanto a su medio ambiente activo, el CECESD no es contingente, si se modifica, transforma o desaparece, no está en sus manos decidir; por ello, es conveniente conocer las alternativas de acción que el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte tiene en términos legales. Su acontecer estará dado por las decisiones que tomen las autoridades universitarias, a partir de los señalamientos de la Dirección General de Legislación Universitaria.

Tres son los caminos que legalmente el Centro tiene para sobrevivir:

1.- El desear continuar ofertando una "licenciatura", deberá fundamentar su petición ante Consejo Universitario y justificar su conversión de Centro sui generis a Escuela, lo cual con los datos obtenidos en el diagnóstico de funcionamiento, las tareas realizadas resultan insuficientes para obtener esta categoría, además su estructura curricular que está basada en un modelo cubano, no ha tenido ningún estudio o revisión para saber si responde a las necesidades de nuestro país, en cuanto a deporte se refiere.

Así mismo, la matrícula de alumnos y el porcentaje de egresados son muy bajos, lo que implica una carga sumamente onerosa para la institución, situación que no justifica la implantación de la misma, por lo que sería necesario establecer un mínimo de alumnos para poder constituirse. Por otra parte, la plantilla de profesores es muy alta y las responsabilidades y acumulación de trabajo fuera de la institución, es una situación prohibida por el artículo 72 del Estatuto General, además de que el número de horas que tienen asignadas excede en demasía a la impartición real de clases, en virtud de que la matrícula de alumnos es muy baja.

Al considerar esta alternativa, tendría que elaborar un plan de reestructuración y presentarlo a consideración del Rector y al Consejo Académico de Área correspondiente,

para su opinión. En caso de que fuera aprobado saldría totalmente de la esfera de competencia de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas para integrarse a las entidades académicas, con todas las implicaciones que esto conlleva, así como su personal docente cumplir con las disposiciones aplicables al personal académico por los Estatutos de Personal Académico, el Contrato Colectivo de Trabajo para el Personal Académico y los requisitos y procedimientos establecidos por Legislación Universitaria.

2.- Para realizar tareas específicamente de Educación Continua y poder otorgar diplomados, deberá cumplir con los reglamentos que rigen tanto al diploma técnico como al de posgrado; en donde el alumno para obtenerlo no requiere de elaborar tesis ni cumplir con un examen general, bastara que haya aprobado el total de asignaturas correspondientes.

Los diplomados forman parte de la educación continua y son estudios académicos, que se imparten para actualizar y profundizar los conocimientos y capacidades de los profesionistas, técnicos o integrantes de la sociedad. A su vez deberá contener características tales como requisitos de ingreso variables de acuerdo al tipo de diplomado (técnico o de posgrado), estructurarse orgánicamente en módulos, duración corta, sin valor curricular en créditos ni grado académico, sus alumnos no son considerados como alumnos de la UNAM y determinación de costos para generar ingresos extraordinarios a la dependencia de adscripción.

La elección de este camino modificará su estructura y organización, convirtiéndose en Departamento o División de Educación Continua dentro de la DGADyR; deberá elaborar un proyecto cuya normatividad deberá apegarse a los lineamientos que establezca la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia, dicho proyecto será revisado por la Oficina del Abogado General y tener una aprobación preliminar de la Coordinación de Universidad Abierta. Finalmente, se someterá a la aprobación final de la Comisión de Difusión Cultural del Consejo Universitario.

3.- La tercera posibilidad, sería transformarse en un Centro de Extensión Universitaria, específicamente en un Centro de Extensión Académica del Deporte, estructura que se acerca más a la forma en que desarrolla sus acciones, en la cual estaría regido por el Reglamento General de Centros de Extensión, evitándose la anarquía prevaleciente en sus actividades y evitará menos posibilidades de confusión en sus tareas.

Los programas de los cursos de los Centro de Extensión no son parte de un plan de estudios formal, su Director es nombrado y removido libremente por el Rector, al igual que su Secretario y Jefes de Departamento; sus acciones serán guiadas por un Consejo Asesor que el Rector ratificará, así como los programas de los cursos aprobados por el Consejo Asesor. Tendrá un reglamento interno elaborado por el Consejo Asesor y ratificado por el Rector. Las personas inscritas en ellos, no tienen carácter de alumnos universitarios y sus derechos y obligaciones estarán señalados por el Reglamento General de Centros de Extensión Universitaria (RGCEU) y por el Reglamento Interno del Centro; al terminar los cursos, los alumnos reciben una constancia de estudios expedida y firmada por el Director del Centro. Los profesores tendrán un carácter de ordinarios, extraordinarios y ayudantes de profesor dispuesto por el Estatuto de Personal Docente del RGCEU. Su creación como Centro de Extensión Universitaria se da por acuerdo del Rector.

El CECESD para configurarse en un Centro de Extensión Universitaria, deberá elaborar una propuesta de transformación que contenga las características antes mencionadas, incluyendo información relativa a objetivos, funciones, programas de cursos, planta docente e infraestructura necesaria. Propuesta que se presentará al Rector, al igual que el proyecto de Acuerdo que modifique al CECESD en Centro de Extensión. En caso de que se autorice el cambio de naturaleza, automáticamente se desvinculará de la DGADyR pues sus actividades de extensión de la docencia, están desarticuladas de una dependencia de carácter administrativo.

Como se observa, cualquier camino que se tome derogará el Acuerdo de creación del CECESD del 17 de agosto de 1987, estableciéndose las bases de una figura legal en el marco de referencia de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Es importante resaltar que de los tres caminos posibles, sólo uno le permite seguir formando parte de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, lo cual nos remite al espíritu de su creación en 1987. Esto nos hace repensar de manera más clara porque su nombre, porque su existencia dentro de la DGADyR.

1.2.2 La Estructura Formal:

Mientras en el entorno se generó un ambiente propicio para la creación de escuelas formadoras de entrenadores, en la Universidad Nacional, los entrenadores deportivos consideraron importante aprovechar esta coyuntura y a través del director general, en ese momento, el Dr. Rogelio Rey Bosch, académico y amigo personal del Dr. Jorge Carpizo, rector de la UNAM, presentaron un proyecto para establecer un área de capacitación deportiva, el cual fue creada por acuerdo del rector en agosto de 1987.

El Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte cuenta con un organigrama que permite conocer su estructura formal, también tiene un reglamento interno que lo rige y describe las funciones de sus áreas, la responsabilidad de cada una de ellas y las tareas que cada una debe cumplir de manera coordinada para cumplir con el propósito de su creación.

El objetivo del CECESD es formar entrenadores debidamente capacitados para preparar deportistas de alto rendimiento en las diferentes disciplinas deportivas. Por otra parte, el objetivo de la DGADyR es promover una cultura física, deportiva, recreativa y del uso del tiempo libre que permita a los estudiantes universitarios mejorar su calidad de

vida y fundamentalmente, que sea un factor que coadyuve al fortalecimiento de su formación integral. Como se observa, hay una enorme diferencia entre el objetivo de nuestro objeto de estudio y su suprasistema, en la medida de que la Dirección es una dependencia administrativa dentro de la UNAM y que por ende, sobre la base de Legislación Universitaria, no puede realizar tareas de formación académica.

El acuerdo de su creación lo denomina como centro de educación continua con el propósito de dar cabida a la capacitación y a la actualización, no así para la formación, pero también le otorga facultades que no corresponden a un área de educación continua, menos aún dentro de una dependencia administrativa; en él existen elementos que corresponden más a características de un centro de extensión universitaria.

Con esta mezcla de particularidades, se conformó su reglamento interno y el inicio de sus tareas, permitiendo desviaciones y alteraciones en su quehacer, convirtiéndolo en una escuela de formación deportiva, la cual durante 10 años (1987 – 1997) ha realizado funciones que lo han llevado a ser un área sui generis dentro de la UNAM. Por una parte, oferta una licenciatura que no es licenciatura dado que no está reconocida como tal, porque la Universidad para cumplir con sus fines docentes debe contar con entidades académicas correctamente instituidas que tengan una organización definida respecto a lo que van a impartir. Por otra parte, califica a sus egresados como diplomados y en la UNAM, legislación universitaria sólo contempla el Diploma de Especialización regulado por el Reglamento General de Estudios de Posgrado y el Diploma Técnico estipulado por el Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales, diplomados que forman parte de las funciones de Educación Continua.

El CECESD se ha institucionalizado no como centro de educación continua, sino como escuela formadora de profesionales del deporte, se ha dado valor por sí mismo, puso un orden para sí, pero en el momento actual, en donde su suprasistema se enfoca hacia su fin principal, sus reglas y el desarrollo de sus tareas, a fin de mantenerse en un nuevo contexto universitario y nacional, el Centro carece de institucionalidad, por lo cual

busca redefinirse y modificarse, estar abierto al cambio de lo contrario su existencia será breve.

En cuanto a su formalización el CECESD se rige por su Reglamento Interno, el cual no se cumple por sí mismo, cada una de las áreas realiza su quehacer de manera mecánica, algunos por responsabilidad de cumplimiento, otros por un interés personal respecto a la academización del deporte. Esto nos permite detectar que no hay un interés común, por tanto el significado compartido respecto a la formación docente del deporte no es parte de la cultura de la organización, tan sólo, se manifiesta como una subcultura.

El reclutamiento, este se ha manejado de manera discrecional por los entrenadores en jefe de los diferentes equipos representativos, en cuanto a relaciones personales o compromisos de grupo, en las pasadas administraciones, sólo solicitaban al Director General su visto bueno y ellos mismos, los llevaban con el Jefe de la Unidad Administrativa para que iniciara su contratación.

A partir del surgimiento del CECESD, consiguieron nombramientos académicos como profesores de asignatura (interinos A, B, y en algunos casos definitivos) y ayudantes de profesor, que a través de los cotos y grupos de poder han manejado como definitivos pese a lo estipulado en octubre de 1987 por la Dirección General de Asuntos Laborales en donde el criterio presentado fue "...las funciones que realizan los técnicos y entrenadores de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, de ninguna manera pueden encuadrarse dentro de lo que es la función docente, ya que como lo dispone el artículo 2 del Estatuto de Personal Académico de la UNAM, las funciones del personal académico son entre otras, la formación de profesionistas, investigadores, profesores y técnicos útiles a la sociedad, y la enseñanza que imparten estos entrenadores y técnicos, no van encaminadas a ese fin".

1.2.3 El Funcionamiento, los Grupos y Actores:

Al realizar el estudio del proceso general de formación de entrenadores deportivos, se encontró que existe una enorme distancia entre el funcionamiento deseado y el que se realiza. El proceso general real que se lleva a cabo inicia en un punto y termina en otro totalmente lejano; no hay historia, no hay antecedentes, si se cometen errores estos pueden repetirse en el proceso siguiente; no hay planeación, seguimiento ni evaluación. El Centro actúa como cree que debe hacerlo y como supone actúa una institución educativa.

En virtud de que la escuela es pequeña y el número de alumnos corresponde a un promedio de 100 por año, se efectuó una medición de la matrícula escolar de 1987 al semestre 97-1: de ingreso – egreso, por especialidad deportiva, un análisis comparativo del mapa curricular y sus programas de estudio, así como la conformación de la planta docente.

Los datos obtenidos arrojan un grave problema de sistematización en el proceso de formación de entrenadores deportivos, irregularidades dentro de la UNAM, ya que reiteradamente se quebrantan disposiciones de Legislación Universitaria y del Reglamento de la Administración Escolar; además de funcionar con un plan de estudios establecido anárquicamente.

En nueve años el CECESD ha tenido 1012 alumnos de los cuales se han diplomado 31, todos de las tres primeras generaciones; durante 1993 no tuvo inscritos; para el semestre 97-1 la matrícula escolar es de 167 alumnos con una plantilla de 58 profesores lo cual da un promedio aproximado de 3 alumnos por profesor, resultando muy oneroso para el presupuesto universitario. Al igual que en 21 disciplinas que se ofertan, algunas se han abierto con un solo alumno.

Cabe mencionar que el CECESD inició su tarea docente sin programas de estudio, hasta el momento se imparten 33 asignaturas de tronco común sin programa, es decir el 45% del total de materias y 8 especialidades deportivas no cuentan con el total de programas para 6 semestres. También, no se ha definido el perfil de profesores de formación deportiva.

En cuanto a los actores, los profesores priorizan su tarea de entrenador sobre la de docente pero se mantienen dentro del Centro por el prestigio que adquieren en la semejanza que han dado para entrenador-docente-investigador y por el tipo de nombramiento que se les otorga al no existir un nombramiento para las funciones que realizan como entrenadores.

1.2.4 De la Comunicación:

A partir del estudio de la comunicación en el proceso general de entrenadores deportivos, se detectó que los actores no cuentan con los datos suficientes para cumplir con eficiencia sus tareas. El conflicto más grave se encuentra entre las áreas de servicios escolares, la secretaría académica y la coordinación general, las cuales deben actuar coordinadamente desde la selección e ingreso de los alumnos, hasta el tramite de egreso; en el funcionamiento el mayor problema identificado, se encontró en los pasos 4,5 y 6 del proceso general, relacionados a la calidad académica en la formación de entrenadores deportivos, en los cuales coinciden los problemas comunicativos.

En esta parte, la comunicación-información entre estas tres áreas debe ser totalmente clara; en el problema comunicativo detectado nos encontramos, por un lado, con un problema de índole informativo; es decir; el Departamento de Servicios Escolares elabora el calendario de programación de las actividades a realizar en el proceso de permanencia de los alumnos, establece tiempos para el registro de calificaciones, muestra la propuesta de calendarización a la Secretaría Académica, con quien debe

comentar cambios y llegar a un acuerdo con respecto a la programación de actividades y establecer entre ambas áreas un vínculo con los profesores de las diferentes asignaturas.

La desconfianza entre estas dos áreas -provocada en primer término por su pertenencia a grupos diferentes dentro de la organización, y en segundo, de mayor profundidad, basado en la manera en que cada uno de los actores concibe el mundo- no es un rechazo personal por sí mismo, sino que el concebir mundos tan opuestos, de ver, hacer y pensar las cosas tan contrariamente, hace que descalifiquen el actuar del otro; el creer que no hacen bien su trabajo, o bien, que lo hacen mal porque hacerlo de esta manera va con intención de perjudicar, ha llevado a retrasos en la inscripción, no entrega oportuna en calificaciones, caso omiso al calendario escolar y sobre todo perjuicio en los tramites académicos de los alumnos, pues una constancia de estudios que se elabora en media mañana, tarda hasta una semana en entregarse.

Otro conflicto encontrado se da entre el centro de documentación y el área administrativa, que al igual que el anterior, los responsables de las áreas, pese a ser ambos personal de base, corresponden a corrientes sindicales diferentes lo que los hace estar en constante pugna, además de establecer entre ellos una lucha personal sobre quién tiene más poder e injerencia con las autoridades, a fin de que los demás trabajadores se pongan de su parte; hasta el momento esta situación no ha afectado el funcionamiento, pero en un momento dado puede alterar la operatividad.

1.2.5 De la Cultura y las Subculturas:

La cultura está dada por los valores, creencias, ideas, mitos, rituales y normas que sostienen a las organizaciones. Cada comportamiento, cada actuación de los individuos tiene una razón de ser que da forma y sentido a la racionalización de una organización. En el caso de nuestro objeto de estudio se descifra su cultura y sus subculturas a partir de la personalidad de su suprasistema, pues de él toma su manera de ser.

De tal forma que sus valores se centran en una cultura deportiva en donde las representaciones se asocian a expresiones y sistema de valores constreñidos en un ámbito social de competencias y glorias deportivos. En donde ser deportista conlleva a representar un cuerpo atlético, sano y con un fuerte fervor al deporte, donde éste debe ser el que enmarque y norme la vida de los individuos; pues conlleva valores de lealtad, honradez, disciplina, trabajo en equipo e identidad con un grupo, una escuela, un país.

En este ámbito, la cultura principal es ser deportista universitario, haber representado a la UNAM en competencias deportivas interescolares, regionales y nacionales, tener fervor al deporte y al código puma –no a la UNAM, no al orgullo universitario, sino al orgullo Puma- y a la formación deportiva. En donde todos los miembros de la organización –no importa el nivel jerárquico, ni académico, ni de nombramiento de base o no- deben hacer deporte.

Las subculturas son posiciones más frágiles dentro de la organización, se manifiestan en las áreas administrativa, planeación y desarrollo académico, medicina del deporte y recreación; ellas ven al deporte no sólo como competencias y glorias deportivas, sino también como entretenimiento, como un coadyuvante a la salud, al conocimiento del cuerpo humano, como una actividad de relajación, de complemento, de búsqueda de calidad de vida en un mundo lleno de tensión y problemas sociales, económicos, políticos. Y al deporte en la universidad como una actividad que debe estar abierta a todos los universitarios, no sólo aquellos que deseen competir, sino un espacio al cual los universitarios tengan acceso en su tiempo libre.

Los intereses de los individuos conforman el comportamiento de la organización y la divergencia de esos intereses provoca conflictos. Por ello, todos los que participan en el CECESD (administrativos, profesores, alumnos, trabajadores) no se aceptan entre sí, la lucha por el poder en sus diferentes niveles y la toma de decisión de lo que debe ser el deporte universitario no permiten el entendimiento. Por ello, la comunicación adquiere

relevancia pues ella puede mediar a partir del diálogo, la negociación y establecer mecanismos y estrategias que permitan la colaboración y la cooperación en la acción colectiva de la organización.

3. COLOFÓN

La Crisis del CECESD, ¿Crisis del Deporte Universitario?, ¿Crisis del Deporte Nacional? ¿Quiebre Institucional?

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, hemos presentado a nuestra institución, al hablar de ella no podemos dejar de mencionar de quién dependen, dónde está inmersa, cuál es territorio que le da su identidad; sus amenazas y logros.

Desde su surgimiento, en cada cambio de administración, el Centro veía tambalear su existencia, sin embargo, había logrado subsistir. En esta nueva administración, ha llegado a un punto crítico, pues su revisión ha sido turnada a Legislación Universitaria, quien dictará la alternativa de actuación de esta dependencia dentro de las reglas de la UNAM.

Por otra parte, el Comité Técnico Académico que es la instancia que lo determina, decidió, en sesión extraordinaria, realizar sólo reinscripciones para el semestre 98-1 e interrumpir inscripciones hasta conocer su situación real. Aunque este fallo fue resolución de consenso, algunos miembros del Comité y profesores del CECESD, les es difícil comprender, o más bien, aceptar estos acontecimientos, además de observar que la existencia del Centro está en riesgo.

La estabilidad económica de los miembros no se afectaría con la desaparición del Centro, pues el 87% de profesores tienen su adscripción en las otras subdirecciones de la DGADyR, el 13% restante a la Subdirección de Planeación, así como el personal

administrativo. Lo que se truncaría sería un proyecto de formación, de capacitación y actualización académico del entrenamiento deportivo, el cual es necesario en nuestro país. Esta no visión si sería grave. Por ello, las autoridades deportivas de la UNAM han planteado su reestructura a partir de estar acorde a los postulados universitarios.

El resquebrajamiento de un modelo, de una idea, de un concepto que los miembros de la DGADyR compartían sin conocer su situación real, desconocida y no contemplada por la gran mayoría de ellos y que lo consideraban como un gran avance para el deporte universitario, ahora descubren que se autoengañaron y han sido engañados, su deseo e interés por convertirlo en vanguardia, sin duda alguna, no permitió ver que se estaba haciendo un trabajo que no tenía bases ni fundamentos legales y reales que lo instituyeran.

Esta situación incierta afecta a las subculturas que de alguna manera veían sus ideas y valores reflejados en el CECESD, ahora algunas de ellas se han relegado a sus áreas esperando no ser tocadas (medicina y deportes), o bien generando estrategias que les permitan encontrar los elementos que les permitan entender la lógica de los sucesos o enfrentarlos; otras se sienten fortalecidas ante la postura de la cultura principal -como es el caso de recreación-. Cabe señalar que pese a la información que se les transmite, los paradigmas no les permiten comprender los cambios, prueba de ello es la propuesta de los tres escenarios abiertos para la continuidad de las tareas a partir de su reestructura. Este ha sido uno de los principales errores del CECESD: no saber leer su entorno.

Lo importante por el momento, para este estudio, es adaptar las subculturas a los tres escenarios planteados: El Centro como Educación Continua, El Centro como escuela formadora en una licenciatura y El Centro como Extensión Universitaria; para los tres casos se requiere de Acuerdo del Rector y cumplir con requisitos que tanto el personal como el programa académico del Centro no cuenta y que perseguirlos, dentro de los términos de la Legislación Universitaria, será como buscar su desaparición. Por ello, es

básico establecer una estrategia de comunicación que permita el diálogo, la negociación, la concertación y el consenso entre los miembros de la organización, a fin de que se comprenda que existe otra posibilidad, legal también, de continuación, a la que denominaríamos como nuestro cuarto escenario: el CECESD como una función de extensión de la DGADyR. En la cual se organizarían cursos, conferencias y talleres sobre actualización y capacitación en la metodología del entrenamiento deportivo.

Si bien es cierto, legislar limita y puede frenar la acción, se requiere institucionalizar para establecer bases sólidas sobre las cuales la organización pueda desarrollarse, crecer e ir a la vanguardia de los acontecimientos que su entorno le presente.

Esta reflexión nos acerca a confirmar que su existencia y continuación en las diferentes administraciones que estuvieron a cargo, fue producto de intereses políticos, personales y de grupo, que lo dejaron avanzar en un terreno no fértil para ello; y que también, en algunos casos los cotos de poder establecidos al interior eran tan fuertes, que amenazaban incluso con la fuerza física si se llegaba a realizar algún cambio. Se hablaba de que no había voluntad política por parte de las autoridades para apoyar la existencia del Centro, el temor a enfrentar esta responsabilidad y sus consecuencias, sólo logró que el mal continuara, perjudicando sobre todo a aquellos jóvenes que creían formarse como profesionales en el deporte dentro de la UNAM.

Profesionales necesarios para el país, en virtud de que el crecimiento de la población infantil y juvenil, en un mundo en crisis, necesita de un campo de acción como el deporte pues él puede ser un factor de calidad de vida, de capital social. Es decir, que el deporte en México ha jugado el papel de canalizador de tensiones, angustias, de distractor momentáneo de una realidad llena de problemas económicos, familiares, sociales, personales. En donde durante una competencia se juega la esperanza de que "nuestro" equipo gane y nos convierta en ganadores, por lo menos un instante.

Y ahora, en una nueva visión que aún no está bien definida en nuestro país, la práctica del deporte se convierte en una actividad que genera salud mental y física; en donde también el ser espectador nos permite convivir y compartir –aunque sea temporalmente- con los otros.

Por su parte, la crisis del deporte universitario está ligada en gran medida a la crisis que vive la Universidad, provocada por la masificación de la que ha sido objeto desde la década de los 70, creciendo su población de 60 mil a más de 200 mil estudiantes; aunado a un subsidio público que no ha aumentado en la misma proporción que crece la demanda educativa. La crisis económica del país ha golpeado a lo largo de su historia a la Universidad, y en los últimos tiempos, ha sido tal que ha hecho estragos en la educación superior y en su personal, que ha sido fuertemente castigado.

En este ámbito, el deporte ha tratado de dar a los universitarios glorias deportivas; por lo que en las competencias no importa si los miembros de los equipos representativos son universitarios o no, lo único que interesa es tener elementos que de manera individual o en equipo tengan alto rendimiento competitivo y cuyo único interés sea por el deporte. Ello ha permitido el descuido en el cumplimiento de las tareas que se le han encomendado: coadyuvar a la formación integral del estudiante universitario, convirtiéndose en una actividad que en el momento actual, no ha sobresalido en ninguna de las justas deportivas locales, regionales, interregionales, estatales o nacionales, en las cuales ha participado. Aunado a la divergencia de intereses entre los individuos que se dedican a esta rama y a la discrecionalidad de sus acciones.

Otro aspecto que contempla esta crisis, es que el presupuesto que se le asigna es oneroso -respecto al que se le asigna a las tareas de investigación y docencia- e insuficiente para mantener tantos equipos representativos y costearles sus gastos (uniformes, viajes, viáticos, hospedaje, arbitraje, pago de asociaciones deportivas, seguros de vida, etc.). La presente administración intenta hacer comprender a los deportistas que el papel principal de la UNAM y la mayor parte de su presupuesto, es

para la formación docente, y la investigación, que la tarea de las áreas administrativas es colaborar en estos propósitos.

Como hemos mencionado con anterioridad, la mayor parte de entrenadores universitarios, cumplen tareas fuera de la dependencia, son entrenadores nacionales, colaboradores en la administración pública del deporte (CONADE, CODEME, CONDE, COM, etc.), o bien asesores en alguna de ellas. Su compromiso es totalmente con el deporte, algunos de ellos han tenido que ver con las irregularidades que se dan al interior, tanto de la Dirección como de nuestro objeto de estudio. Cabe comentar que los trabajadores universitarios, en la crisis económica del país y de la UNAM, al ver disminuidos sus ingresos, buscaron fuentes alternativas de obtención de ingresos, a fin de poder enfrentar el encarecimiento de la vida, tal situación es justificable; pero el estudio realizado para este trabajo, nos muestra que tienen hasta dos trabajos más y que a la Universidad sólo se presentan a cobrar, aspecto que sólo sangra aún más a la Institución.

El hecho de que se esté revisando la actividad del CECESD y las funciones del deporte en la UNAM, desconcierta a sus miembros, quienes estaban acostumbrados a trabajar en una dependencia desarticulada de la de la estructura general de nuestra Máxima Casa de Estudios. Reflejo, en cierta forma, de la estructura deportiva en el ámbito nacional; es decir, aspecto que se da por considerar al deporte como una actividad física importante para el individuo en sí mismo versus una actividad que permite a las organizaciones, a los países una competencia en la que el deporte mismo se vuelve mercancía.

La crisis del deporte universitario, también es parte de la crisis del deporte nacional, los bajos niveles competitivos, el desgaste físico de los deportistas, la capacitación de los entrenadores, el descuido de la promoción deportiva en todos los niveles y el centrar su atención en unos cuantos; aunado a la competencia y centralismo de los organismos encargados del desarrollo deportivo nacional, y su lucha por establecer

quien dicta los parámetros a seguir, no permiten concentrar esfuerzos y buscar un objetivo común; además, los entrenadores no transmiten sus experiencias ni intercambian información para ayudar al deporte nacional, porque la competencia entre ellos está guiada en seguir manteniéndose al frente de los equipos nacionales y conservar los beneficios individuales que ello conlleva.

Por ello también, el deporte es un reflejo de nuestro desarrollo nacional y está ligado a la problemática social. Al final de cuentas, este modelo, esta idea que tenemos no es real, es parte de nuestras representaciones y es parte de una racionalidad, de una concepción del mundo que no es como lo pensábamos.

PLAN ESTRATÉGICO. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

1. Planteamiento:

El punto de partida de esta propuesta nace del reconocimiento de que existen problemas graves en nuestra organización, problemas que existen independientemente de nuestra percepción; se han identificado problemas reales en el proceso general de formación de entrenadores deportivos, en donde el factor humano está vinculado a las causas que los generan. También, existen problemas comunicativos que afectan este proceso. En gran medida, ellos son provocados porque los seres humanos tenemos una manera diferente de concebir el mundo que nos rodea, de crear nuestros constructos, de interpretar, de razonar.

En la realización de los diagnósticos se encontraron los siguientes problemas en el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte: El Centro vive una situación incierta provocada por los cambios administrativos en su suprasistema y la revisión de las tareas en todas las áreas, en donde él no es contingente a su entorno; en su estructura formal se detectó ilegalidad de su creación, un objetivo totalmente alejado del objetivo de la dependencia de la cual forma parte e igualmente distante de los objetivos de sus programas de estudio, las metas de los individuos no corresponden a las metas de la organización, su función formal es diferente a su actuar real. En su funcionamiento, tiene problemas de organización y sistematización en el proceso general de formación de entrenadores deportivos, sobre todo en su calidad académica; no hay planeación, el costo por alumno es muy alto y en diez años de existencia la matrícula escolar disminuye año con año; a la vez, carece de una planta docente propia. Los problemas de orden comunicativo informativo afectan el funcionamiento, existe conflicto, desconfianza y falta de entendimiento participativo, no hay disposición de compartir la información. Finalmente, los intereses de los individuos, sus valores, ideas y creencias

conforman el comportamiento de la organización y la divergencia de ellos en las subculturas provocan conflictos.

Actualmente el Centro vive una gran incertidumbre, sin alumnos de nuevo ingreso y 100 estudiantes en 3er. y 5to. semestre, replanteando y revisando su quehacer para continuar con la labor de formación, sabe que no es contingente y en este momento sus miembros han concentrado gran parte de sus funciones en organizar cursos de extensión que apoyen la capacitación y actualización del entrenamiento deportivo, la resistencia al cambio se deja sentir constantemente, el paradigma básico es continuar con tareas de formación y seguir siendo parte de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas.

La baja inscripción, la falta de programas de estudio en diversas asignaturas, la negación de los profesores por cumplir con los tiempos y requerimientos de la enseñanza por dar prioridad al entrenamiento de sus equipos, son considerados un mal menor y su estrategia de acción es conformarse en grupos de oposición que intentan desprestigiar y desarticular la labor del actual director general, apoyándose en grupos externos que desde su posición de poder ayuden a destituirlo.

Es por esta situación que podemos operar comunicativamente, porque la comunicación tiene que ver con la personalidad y la cultura y en el proceso de cambio que requiere urgentemente el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, la comunicación se nos presenta como el elemento indispensable para dialogar, negociar, comprender los cambios, entenderlos y estar dispuestos a intercambiar la información para conocer lo que sucede al interior y en nuestras relaciones con el entorno.

Siempre se ha vivido con una mentira, el CECESD mismo es una mentira, una mentira creada por otros, por ello es importante romper los paradigmas y desarrollar un

plan integral de comunicación que nos permita construir un modelo diferente, en donde la comunicación nos dé la posibilidad de identificar los comportamientos paradójicos

Debemos cambiar nuestra manera de dirigir y coordinar las acciones, el continuar de la misma manera nos lleva al fracaso, es necesario rediseñar la forma en que hemos vivido dentro de nuestras organizaciones y el cambio más importante está en nosotros mismos, en el comportamiento, actitudes y expectativas de los que somos parte de una organización, cambiar nosotros mismos para poder cambiar al interior de la institución de la cual formamos parte.

En este ámbito y a partir de la naturaleza de los seres humanos, la comunicación permitirá disminuir las diferencias, elaborar un sistema de significados compartidos, el cual se refleje en un entendimiento participativo que coordine las acciones y reduzca la incertidumbre, los conflictos y de cabida a la disposición de compartir la información.

2. Objetivos Propuestos para el Plan de Intervención

- Fomentar la capacitación y actualización permanente de los entrenadores deportivos universitarios desde una perspectiva multidisciplinaria y académica, que aunado a su intuición y experiencia, les posibilite ser los promotores del deporte como una mejora en la calidad de vida de los individuos, tanto al interior de la UNAM como en el contexto social.
- Proyectar la calidad psicopedagógica de los cursos de extensión en la sistematización del conocimiento del entrenamiento deportivo.

- Fomentar los valores deportivos de honestidad, lealtad, disciplina, trabajo en equipo e identidad y orgullo universitarios en las tareas administrativas, académicas y deportivas de nuestro objeto de estudio.

Para el cumplimiento de los objetivos anteriores, se requiere consolidar el compromiso de los profesores en la transmisión del conocimiento de su disciplina deportiva, reforzar la vinculación establecida entre las especialidades deportivas, el área de psicopedagogía y el área de medicina del deporte para la elaboración de programas académicos y metodológicos del entrenamiento deportivo.

Es necesario optimar el conocimiento y la experiencia del personal académico y administrativo del CECESD, los recursos materiales con los que se cuenta y aprovechar las instalaciones deportivas de la DGADyR para la realización de cursos de extensión que generen ingresos extraordinarios y hagan factible la continuidad de éstas tareas.

Esto permitirá crear bases sólidas que en el futuro proyecten al CECESD como un Centro de Extensión Universitaria que dé cabida a la formación de entrenadores deportivos especializados e ir abriendo la posibilidad de un cambio mayor, fortaleciendo la autoestima de los actores para desvincularse de su esfera protectora y poder romper el cordón umbilical que no los deja crecer, ser críticos, autocríticos, autónomos. Entrar en un ámbito donde es imprescindible cambiar la forma usual de pensar lo hechos.

Para cumplir este propósito se requiere desde este momento un líder, un líder que perciba un mundo en constante cambio, que parta del concepto de la nueva gerencia, que pueda avanzar en los complicados procesos organizativos, de flexibilizar la organización, del reto de enfrentar un mundo en constante turbulencia. En la DGADyR contamos con un líder de la nueva gerencia, el cual requiere de la colaboración de todo el personal para poner en camino la tarea del CECESD.

El Director General plantea un cambio de esta naturaleza, pero no estamos acostumbrados a una nueva forma de trabajar, de concebir el mundo, de comprender que éste cambia y que los miembros de la organización debemos partir de romper los paradigmas para ser flexibles y abiertos a los cambios que se nos presentan; de saber leer el entorno en este modelo diferente de ver el panorama, aprender a enfrentarlo y adelantarnos a los acontecimientos.

3. Políticas de Comunicación:

Para cumplir de manera eficaz con las tareas que el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte tiene como responsabilidad, las acciones comunicativas a considerar, se basarán los siguientes lineamientos:

1. La comunicación constituye la base de la cooperación entre los miembros y de las áreas del CECSD, para el cumplimiento de las tareas.
2. La transmisión de la información entre las áreas que componen el Centro, deberá ser clara para poder ser entendida y comprendida por todos en el proceso general de formación de entrenadores deportivos.
3. Las ideas, propuestas, sugerencias y comentarios respecto al funcionamiento del Centro, deben ser expresadas por los actores de la organización al líder para que sean consideradas por los responsables de las diferentes áreas.
4. Es vital que la información sobre cada uno de los pasos del proceso general, circule.
5. Fomentar la disposición de compartir la información.
6. La comunicación partirá de que las realidades opuestas coexistan.
7. La comunicación será el medio por el cual se acepte la existencia del otro. (Diálogo, tolerancia, negociación).
8. Evitar jerarquizar la información.

9. Para el buen funcionamiento del Centro, deben utilizarse las redes formales e informales.
10. Es importante considerar el uso de la conversación para lograr el entendimiento participativo.
11. Perder el temor de expresar dudas o desacuerdos

Políticas que podrán cumplirse si se obtiene un acuerdo previo entre los miembros de la organización y de ellos con las autoridades deportivas universitarias.

4. Vocabulario rector:

El Centro de Educación Continua tiene que enfocar sus mensajes a diferentes públicos: el interno individual, los actores de la organización, que conozcan el camino por el cual se avanza y sea un mediador entre los intereses particulares y los de la organización; el interno colectivo, la competencia, el cambio de políticas y sucesos externos, para el cual debe ser contingente y tener visión de cambio; el externo individual, es decir los alumnos o beneficiarios del servicio; y el externo colectivo, las instituciones públicas del deporte que están atentas y desean información del acontecer deportivo universitario.

Los mensajes ofrecidos a todos ellos tienen que partir de la misión y los valores universitarios, de la utilización de conceptos como calidad de vida, identidad y orgullo universitarios, disciplina, lealtad, trabajo en equipo, respeto a los contrarios, tolerancia, y apertura al diálogo.

5. Programas específicos:

En un primer momento, después de los diagnósticos realizados, se requiere plantear una reestructura administrativa que como punto de partida defina la misión y objetivos

propuestos dentro del marco de la Institución, así permitirá establecer líneas de acción que lleven a la conformación de programas de trabajo con metas específicas para cumplir con los propósitos buscados.

Paralelamente, es importante establecer una estrategia de comunicación que permita adaptar las subculturas al cuarto escenario planteado: como una función de extensión de la DGADyR; los tres primeros el Centro como Educación Continua, como licenciatura y como Centro Extensión Universitaria por requerir Acuerdo del Rector serán descartados pues la búsqueda de su institucionalización será su desaparición, pues no cumplen con requisitos establecidos para su constitución.

Por ello, la estrategia comunicativa para la obtención del diálogo, la negociación, la concertación y el consenso entre los miembros de la organización, será primordial para que los actores comprendan que existe otra posibilidad, legal también, de continuación de las tareas del CECESD.

Es decir, que esta tarea será la de organizar actividades académicas (cursos extracurriculares de corta duración, conferencias y talleres) sobre actualización y capacitación en la metodología del entrenamiento deportivo, vinculando el deporte, la medicina deportiva, la recreación y la psicopedagogía, dirigidas a un público heterogéneo, que sean autofinanciables y generen ingresos extraordinarios para las acciones fundamentales de la Dirección.

A fin de evitar la desconfianza y generar un ambiente de mayor participación y colaboración de los miembros, es importante fomentar el valor de trabajo en equipo, basado en el estímulo, la confianza y el apoyo mutuo, en donde la información fluya en todos los niveles; es decir, que todos los actores sepan hacia donde va la organización, que busca y cual es su plan de acción.

En donde la estructura piramidal sea eliminada y las áreas se conviertan en unidades semiautónomas con jerarquías flexibles, en donde todos conozcan que está haciendo cada uno de los departamentos que conforman la organización.

El primer paso para poner en práctica este lineamiento, será la celebración de reuniones de trabajo semanales con los responsables de cada una de las áreas y en donde todos puedan participar con comentarios, ideas y sugerencias que apoyen el trabajo del compañero. Seguida de reuniones particulares en donde se informe a los colaboradores de la situación general y de las tareas correspondientes para esa área en específico.

El descentralizar y dar participación a todos los miembros, hará posible una mayor eficacia y eficiencia de la organización.

Paralelo a estas acciones, es importante organizar cursos de capacitación para los miembros de la organización a fin de potenciar sus conocimientos y habilidades. En el CECESD, será de vital importancia organizar cursos que permitan ampliar el horizonte de los actores e involucrarlos en la vida ambiental interna y externa de su organización.

Tal vez parezca inadecuado iniciar con reuniones de trabajo más que con generar acciones que permitan la convivencia e interrelación de los actores; desgraciadamente en el CECESD existen vicios de años que es importante erradicar y que han afectado la relación interpersonal; lo principal es aprovechar el compromiso que sienten los actores con las tareas deportivas, e iniciar con un trabajo serio y comprometido en el cual ellos mismos se involucren y observen que se busca diagnosticar para mejorar, revisar para componer, cambiar para sobrevivir.

La organización de cursos de capacitación para el personal, deberá ser dentro del horario laboral en el cual todos puedan asistir (de 13:00 a 15:00 hrs.), ellos abrirán un espacio de comunicación personal, en el cual no sólo se impartan temas de capacitación,

sino que también sean espacios en donde se obtenga información del contexto en el cual se está inmerso, o bien, que permita a los actores conocerse, cursos en lo que en cada sesión tengan a su disposición café, té, refrescos y galletas, que sepan que son bien tratados y sobre todo reconocidos.

La realización de estos cursos no sería de mucha erogación para la dependencia, pues no se llevarían a cabo uno detrás de otro, los tiempos intermedios permitirán que el personal se comience a tratar de otra manera, que existan temas en común que les den la pauta para la disertación; además, si estos cursos se organizan a través de una dependencia académica, el hecho de obtener una constancia, para un personal que en esta área ha sido maltratado por no tener reconocimientos académicos, sería un punto que motive la asistencia, aunado a la capacitación que constantemente ellos solicitan.

Un curso de 10 sesiones con duración de dos horas cada sesión, tendría un costo aproximado de \$2,000.00 pesos, más el costo del café, el té y las galletas. En cursos posteriores, el gasto de cafetería podría realizarse a través de la cooperación de los asistentes.

Después del segundo o tercer curso, otra acción a considerar, es la realización de actividades deportivas entre el personal, las cuales sirvan para canalizar ese espíritu competitivo que han asumido como parte de sí mismos.

Estas acciones ayudarán a preparar a la gente para el cambio, romper los paradigmas desde lo individual, en donde todos sepan que el cambio no significa cambiar todo, sino sólo cambiar aquello que ha frenado el avance de la organización, que los logros obtenidos deben rescatarse y fortalecerse. De la misma forma, aprovechar la diversidad de opinión, que no todos tenemos que pensar y actuar igual, que debe haber diálogo y tolerancia, que todo se reduce a la disposición de compartir, que entre todos se debe hacer un esfuerzo para encontrar la semejanza, que existe un interés común sobre

los intereses individuales y sobre él deben establecerse los acuerdos y obtener el consenso.

Al tener un acuerdo previo entre los miembros de la organización y establecer programas de trabajo de organización de actividades académicas como cursos extracurriculares de corta duración, conferencias y talleres desde una perspectiva multidisciplinaria, es decir, en donde se engloben las diferentes disciplinas que conforman el entrenamiento deportivo, logrando que sean autofinanciables y generen ingresos extraordinarios para la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM, sobre la base de una acción acorde a los planteamientos universitarios, la imagen que se tiene del deporte y de por qué entrenadores deportivos, cambiará.

En ese momento y ya con la base de un acuerdo común, se definirá el rumbo del deporte en la UNAM y por ende, abrirá el camino para que se defina su actuar en el país.

Será ahí y sólo ahí, que a partir de la difusión académica de las actividades deportivas y recreativas, tanto dentro como fuera de la UNAM, que se obtendrá la posibilidad de que en un futuro la formación de entrenadores deportivos logre convertirse en una organización que pueda desarrollarse, crecer e ir a la vanguardia de los acontecimientos que su entorno le presente.

Para ello será necesario institucionalizar el deporte a partir de la realización de un congreso que lo constituya como un programa de trabajo no sólo de la Universidad sino del país, con planes, procesos y funciones que surjan de una visión compartida que lleve a una acción colectiva de entendimiento participativo.

CONCLUSIONES

Desde hace algunos años venimos mencionando que el país, el mundo está cambiando, que vivimos en una sociedad de constantes cambios y que estos son cada vez más acelerados, cambios que abarcan la economía, la política, la tecnología, la ciencia, a las organizaciones y al hombre mismo. Sin duda esta persistencia en modificar la manera de hacer las cosas, es producto de una crisis económica cada vez más agudizada que lleva a un grado de polarización y empobrecimiento social graves; procesos de transformación que se han vivido en un tiempo relativamente corto y que nos mantienen en un país de transición e incertidumbre.

En este ámbito, el estudio y análisis de las organizaciones son un factor de regulación y transformación para obtener la eficacia y eficiencia de las instituciones; en donde la comunicación adquiere relevancia por ser ella el medio para la acción colectiva, con entendimiento participativo y significados compartidos; y a partir de ella crear mecanismos y estrategias de cooperación, coexistencia, diálogo, consenso y negociación para mejorar la calidad de vida, la productividad y la competencia frente a la globalidad.

Como se puede observar a lo largo de este trabajo, el estudio del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD) de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR) de la Universidad Nacional Autónoma de México, como un sistema, está elaborado a partir de las teorías de la organización; las cuales surgen por la racionalidad del hombre en un contexto de desarrollo tecnológico, en la búsqueda de sistematizar el mundo natural, el mundo humano para transformarlo; por lo que en la historia del hombre, cada uno tiene una manera diferente de interpretar y comprender el mundo.

Aprender a cambiar nuestras formas de pensar, será un reflejo de estar abierto al cambio para enfrentar un mundo en crisis. Apreciaciones teóricas que en esta

investigación aterrizan en el análisis sistemático de una organización educativa inmersa en otra de mayor dimensión.

En este marco se ha estudiado al Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, que forma entrenadores deportivos de alto rendimiento. El análisis abarca su entorno, su estructura formal, su funcionamiento, los grupos y actores de la organización, sus formas de comunicarse, sus culturas y subculturas generadas por los mitos, valores, creencias, ideas y normas que lo constituyen.

En el examen de su entorno se encontró –a partir de la Teoría de Sistemas- que el Centro es una organización formal y abierta con interrelaciones con el entorno a través de sus fronteras. En este marco se detectó que tiene una fuerte competencia con la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), por su Programa de Capacitación de Entrenadores Deportivos que pretende la sistematización del conocimiento técnico-táctico, por el Sistema de Capacitación y Certificación de Entrenadores Deportivos (SICCED) que califica en diez niveles y por su Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED), avalada por la SEP, que ofrece una licenciatura.

Como se describe en este primer capítulo, el CECESD es afectado fuertemente por su entorno. Durante sus primeros años, los movimientos de autoridades de la UNAM, le permitieron generar conductas adaptativas. Pero, en este último cambio de administración (enero 1997), que parte de una revisión de las tareas universitarias para buscar la eficacia y eficiencia en todas las dependencias, lo mantiene en una etapa de inestabilidad e incertidumbre.

Desde su conformación el Centro se había acostumbrado a actuar de manera autónoma, particularidad que surge de la forma como está inmerso dentro de la estructura de la DGADyR y que aparentemente lo desarticula de la UNAM, situación que no le permitió prepararse para los cambios, pues manifestaba su fortaleza a partir del reconocimiento externo de las instituciones deportivas a su calidad académica, aspecto

que lo mantuvo alejado de la información que requería para interpretar su posición en la UNAM y la de ésta en el nuevo contexto nacional.

Cabe resaltar que este reconocimiento se debe a que algunos profesores de especialidades deportivas –comisionados por la Subdirección de Deportes (suprasistema) para impartir clases- son personas con mucha experiencia y conocimiento en el terreno deportivo nacional, aunado a que el CECESD se maneja prestigiosamente como una dependencia de la UNAM, lo que ya por sí mismo es una buena carta de recomendación.

En lo que se refiere a su entorno interno, el CECESD no es contingente y vive una fuerte incertidumbre, situación que surge por ser una instancia académica dentro de una dependencia administrativa, aspecto ilógico en la estructura universitaria. Por otro lado, desde su origen ha emanado como una organización formal pero sin una base legal real, lo que lo llevará en un futuro próximo a reestructurarse, modificarse o transformarse.

Al analizar la problemática del CECESD respecto a su entorno, nos damos cuenta que existe una indefinición del papel del deporte y de la formación de entrenadores deportivos dentro de la UNAM; pero también, este aspecto nos remite a reflexionar sobre este rol en el deporte nacional, de la forma como en el país se concibe y contempla la práctica deportiva y la imagen que de ella se tiene.

El capítulo dos referente al examen de la dimensión formal, expone una descripción e interpretación teórica apoyada en los planteamientos de las teorías clásica, humanista y de sistemas de las organizaciones, considerando a la organización como un sistema que contempla un todo integrado por elementos que tienen una interrelación directa y una orientación de sus acciones hacia determinados objetivos.

En el análisis se encontraron los elementos que le dan la categoría de estructura formal, tiene misión, objetivos y reglamentos que guían su quehacer. Pero también se

detectaron irregularidades de tipo legal en su instauración, lo que lo caracteriza como una organización "sui generis" dentro de la UNAM.

A partir del estudio de autores que caracterizan a las organizaciones, en el diagnóstico del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, se ubicó nuestro objeto de estudio como una organización de servicio -tipología considerada por Peter Blau y William Scott- por considerar que la tarea de formar entrenadores deportivos se adecua a una institución educativa que presta un servicio y su existencia depende de su capacidad para ser útil. Pero la configuración es poco fértil porque no existen rasgos analíticos unitarios; además, la tipología es incompleta ya que todas las organizaciones tienen algo en sí mismas que corresponden a las diferentes clasificaciones establecidas.

Por lo que se precisó no circunscribir al Centro en algún aspecto de los tipos de organización planteados por diversos autores, el ubicarlo en uno o varios de ellos es limitarlo, encasillarlo, introducirlo a presión. El estudio de las organizaciones es amplio, cada sistema tiene su propia razón de ser, su diseño responde a un momento determinado, a una necesidad específica del medio social, político o económico; de igual forma su naturaleza y la manera como realiza sus acciones.

En lo que compete al objetivo del CECESD, aparece como un elemento básico para el estudio de las organizaciones, nos permite razonar sobre lo que la organización busca, las actividades y procesos que debe llevar a cabo para cumplir con el propósito de la institución y su aplicación se traduce en la estructura de la organización.

En esta investigación se encontró que existen contradicciones entre el objetivo y misión del suprasistema con el de la organización; a la vez también hay distancia entre el objetivo del sistema con las metas de los individuos. Esto provoca una desviación en las tareas debido al cometido mediato del personal docente, para quienes el objetivo está en formar deportistas de alto rendimiento y no en la formación y capacitación de entrenadores especializados en las diferentes disciplinas deportivas. Los valores que los

miembros de la organización manejan, no son parte del objetivo perseguido por la instancia, pero influyen sobre el comportamiento de la organización y afectan en ella generando contradicciones, conflictos y desintegración entre las áreas que configuran la organización.

En el subcapítulo que revisa la estructura formal del CECESD, surgen conceptos importantes como la cooperación y la división del trabajo; estos términos emanan como aspectos valiosos en el examen de las organizaciones, pues ellos sustentan las tareas diferenciadas de la organización. En el Centro existe la división del trabajo pero no la cooperación pues cada área cumple con la responsabilidad asignada y no colabora con los compañeros de las otras partes que conforman el sistema, esta falta de participación se debe fundamentalmente a concebir el camino del CECESD desde diversos enfoques.

Cabe señalar que la organización no corresponde al deber ser planteado para ella, pues estipula reglas y normas que no se cumplen. A través de la investigación documental se apreció que las funciones definidas reglamentariamente en la estructura formal del Centro no se aplican de la forma como se señalan, se efectúan libremente y omitiendo procedimientos. Ejemplo de ello es la revisión del plan de estudios que debe realizar el Comité Técnico Académico; sin embargo, ello se decide por la Secretaría Académica, de igual forma la designación de profesores.

A través de la investigación se localizó que la creación del CECESD en la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, fue un trámite por el cual todos los miembros de la organización lucharon para obtenerlo; en donde todos se comprometieron a participar en él y hacerlo crecer. Con el transcurso del tiempo y al haber conseguido lo que en lo particular cada uno de los interesados deseaba, dejó de ser una acción relevante para ellos. Esta situación llevo al Centro a buscar, de manera independiente, los elementos que requería para seguir adelante, y que quien estuviera al frente se estableciera como el guía principal de su quehacer; aspecto que con los

cambios administrativos de la UNAM, siempre recayó en la secretaría académica, quien desde el origen del Centro ha ocupado este lugar.

Cabe decir que los entrenadores, médicos y psicólogos deportivos, técnicos y autoridades deportivas de ese momento, pugnaban por ser reconocidos como profesores universitarios ya que se dedicaban a trabajar directamente con los alumnos; reconocimiento que no podían adquirir por ser miembros de una dependencia administrativa y que al crear al CECESD como una escuela formadora del deporte en la UNAM y ofrecerse a impartir clases en él, les ayudaba a fortalecer su posición y conseguir el nombramiento deseado. En el caso de las autoridades, esto les permitía tener plazas de profesor de asignatura que al término de su administración les posibilitaba seguir en la dependencia y asegurar un trabajo permanente.

Respecto al reclutamiento y selección del personal, no existen mecanismos de selección por lo que el reclutamiento se lleva a cabo de manera discrecional. No hay un perfil definido para el personal de esta área, ni revisión curricular para los profesores. Esto se debe en un primer plano a que no existe una definición clara del deporte dentro de la UNAM y por ende, del entrenador deportivo; y por otro, a la característica sui generis del Centro y del otorgamiento de plazas a su personal. Situación que no sólo recae en él sino en todas las áreas de la Dirección General.

En el punto de este documento destinado a conocer el proceso de incorporación, se observó que en el CECESD no existe rotación de personal, por tanto el reclutamiento es casi nulo –no así en su suprasistema, que hasta el año de 1996 siguió contratando personal ampliando su banco de horas; el personal joven iniciaba dando clases en el CECESD de manera gratuita (comisionado por su área de adscripción, apoyados por su entrenador en jefe) y posteriormente se le contrataba, cabe aclarar que no para el CECESD sino para la subdirección que lo comisionaba- consideramos que esta situación obedece a que casi no hay personal de confianza y el que se dedica a las tareas administrativas de nuestro objeto de estudio, se ha amparado en nombramientos

académicos, que han contemplado como definitivos. Sólo en servicios escolares, en diez años de existencia del Centro, ha habido un cambio de personal; las secretarías de confianza siempre han estado en su puesto. El caso del coordinador general es diferente; este puesto es designado por disposición del titular de la Dirección y regularmente su rotación se da sobre la base de los cambios administrativos generales de la UNAM.

Como se menciona en la descripción de la formalización y burocratización, el grado de formalización presentada en el Centro depende del modo en que cada uno de los miembros acata las reglas; se reflexionó sobre los conceptos de poder, autoridad y obediencia. En el CECESD, al titular no se le reconoce ningún tipo de autoridad por parte de los individuos por lo que él actúa con autoritarismo y se impone a través del sometimiento y la presión; por ende, la obediencia se da por regla y no como un acto voluntario, situación que ha repercutido en la creación de grupos informales que generan conflicto y bloquean el avance de la institución. Cabe comentar que la designación u obtención de un puesto superior en la jerarquía, por sí mismo conlleva autoridad, si ésta se refuerza con el conocimiento e interés hacia el desarrollo del sistema es aceptada por los miembros de la organización; pero de lo contrario, la falta de información y el desinterés que se manifieste la elimina. Este es el caso de nuestro objeto de estudio.

Un dato interesante para el estudio de las organizaciones, fue el encontrar que al graficar el proceso comunicativo del Centro, la manera como se da la comunicación nos refleja la estructura formal de la organización con su problemática. Interpretar esta representación gráfica nos permite comprobar el planteamiento descrito en de cada uno de los temas revisados y reflexionados para el examen estructural de la organización.

La comunicación juega un papel importante en la manera como se da la cooperación en la división del trabajo, si no hay cooperación el costo es mayor que el beneficio porque no se obtiene el máximo posible de rendimiento entre los miembros de la organización. Por ello en el CECESD, es importante establecer la comunicación para que a partir de ella se logre mediar en los conflictos detectados.

El capítulo tres de este trabajo, dedicado al funcionamiento, grupos y actores, en el marco teórico de lo real e ideal, se encontró una gran distancia entre el funcionamiento deseado para esta organización y el funcionamiento que se lleva a cabo en la realidad. El análisis realizado dentro de los parámetros de la calidad total y la obtención de datos estadísticos, nos permitió apreciar que en el CECESD, no existe planeación, por lo que sus tareas se realizan sin revisión ni seguimiento, situación que en un momento dado, da la pauta a la desviación de tareas y repetición de errores.

Pero, ¿a qué se debe esta situación?, ¿cuál es la razón para que ocurra? La explicación que logramos percibir de la problemática del funcionamiento, parte primordialmente de las características del contexto en el que surge el CECESD, si bien el espíritu que impulsa su creación abre un panorama para el desarrollo de una nueva rama de trabajo para la Universidad y para el país; pero a su vez, le coloca en un ámbito en el cual, en ese momento, no es posible su desarrollo, aunado a que al interior de la DGADyR se deseaba desarrollar una labor que aún no estaba definida y su personal estaba más preocupado por su permanencia dentro de la Universidad.

Las autoridades de esa época, satisfechas con el logro obtenido, no se percataron o bien no tuvieron el interés por examinar y vigilar los contenidos ni los procedimientos de la enseñanza del entrenamiento deportivo y la labor del Centro siguió realizándose año con año sin sistematización ni revisión. Sólo en el segundo periodo de la maestra Elena Subirats al frente de la Dirección General (1989-1992), se atendió un poco más al CECESD, solicitando a los entrenadores su apoyo y redefiniendo solamente su plan de estudios y aplicándolo entre los alumnos sin un análisis administrativo previo para no afectar a las generaciones en transición entre un plan y otro.

Las bases otorgadas para su funcionamiento no eran claras, por lo que el Centro tuvo que armar en poco tiempo un programa de estudios que cumplir y establecer mecanismos para la ejecución de las tareas. El boom de su creación convocó a la que

hasta el momento ha sido la generación más grande del CECESD, 191 alumnos. El proceso en el cual estos alumnos se formaron, se fue abriendo paso a paso, concluyendo sólo 89 estudiantes (53.4%), de los cuales cerraron con el 100% de créditos el 25%; diplomándose en años posteriores el 10.9%, es decir 21 alumnos.

El estudio del proceso de funcionamiento del Centro, nos permitió encontrar diversos problemas en el desarrollo de las tareas que debe cumplir; de ellos, el de mayor preocupación es el que se refiere a la calidad académica de sus programas, por ser la parte vital, que en este momento pudiera sostener la existencia de la organización, según los escenarios planteados para ella. (Estos están descritos en el Plan Estratégico).

En esta parte del proceso se realizó una medición, la cual nos arroja datos de irregularidades administrativas en cuanto al registro, permanencia y egreso de los alumnos. Cabe señalar que en 10 años de existencia del Centro, el costo que se genera para el cumplimiento de sus tareas, es en gran medida mayor que el beneficio; pese a que la organización se plantea atender a mayor número de alumnos, los resultados obtenidos en las estadísticas señalan que cada vez es menor su convocatoria, al grado de abrir grupos con un solo alumno. Situación que nos lleva a confirmar el distanciamiento que existe entre lo ideal de la organización y lo real.

Los datos presentan un grave problema de sistematización del proceso pues de 1012 alumnos de 1987 a 1997, sólo se han diplomado 31, en 1993 no hubo inscritos; y el semestre actual (97-1) tiene una matrícula de 167 alumnos que en comparación con la plantilla de profesores (58 profesores), resulta incongruente, pues se tiene un promedio aproximado de 3 alumnos por profesor, lo que resulta muy oneroso para el presupuesto de la UNAM.

Cabe señalar que se descubrieron irregularidades para cubrir esa baja convocatoria, generando disciplinas no deportivas, lo que origina mayores problemas

para el sistema y aumento en los costos, aunado a ello, se cambió el plan de estudios haciendo crecer los problemas del área escolar.

En lo que compete al área académica, existen desviaciones en su ejecución, aunado a que un 87% de los profesores son comisionados hora-clase por las subdirecciones del suprasistema, es de resaltar que una escuela sin personal docente adscrito a ella, no funciona como debería.

Por otra parte, en cuanto a los mecanismos de motivación por parte de la organización para que los miembros permanezcan y los elementos que ellos buscan para establecerse en ella, se concluye que en el Centro de Educación Continua, no hay motivación para los individuos por parte de la organización y estos duran en ella por el salario y porque el conocimiento de la organización les permite tiempos libres dentro del tiempo laboral.

En cuanto a los individuos, se detectó la necesidad de mantenerse en el Centro por ser su fuente de trabajo y salario, que buscan vincular el deporte con la UNAM a partir de un enfoque académico, aunque sus fines están en contraposición con los objetivos de la organización. A los entrenadores el hecho de tener nombramiento académico les da prestigio en el entorno deportivo, pues esta situación la asemejan a lo que conciben en esta institución como entrenador-docente-investigador. Se debe comentar también que se observó que para las instituciones deportivas externas es importante el aval de la UNAM.

En el capítulo cuatro que detalla el análisis de la comunicación, la identificación de problemas comunicativos vinculados al problema administrativo del CECESD, nos lleva a comprobar que éstos afectan el funcionamiento del proceso de formación de entrenadores deportivos especializados y que el problema entre los actores parte de una manera diferente de concebir al mundo, de realidades diferentes que son producto de sus necesidades, motivaciones insatisfechas de sus intereses y experiencias, de las

representaciones de sí mismos y de los otros, así como de las expectativas que cada uno tiene dentro de la organización.

Como se presenta en el marco teórico de este estudio, se parte de conceptualizar la comunicación desde la perspectiva de la cibernética planteada por Wiener, continuada y ampliada en un modelo comunicativo elaborado por Bateson, Watzlawick y otros intelectuales que junto con ellos conforman "El colegio invisible". En donde conciben a la comunicación como un sistema de canales múltiples, en donde todos participamos en tanto miembros de una comunidad, en un contexto de interacciones que le dan una significación a los mensajes.

A partir de ello, se analizan los actores del sistema como productores, distribuidores y consumidores de información, que en el proceso comunicativo del CECESD son actuantes y producen actos; pero que también interpretan la realidad desde su concepción del mundo dando origen a la percepción de su contexto situacional y de sus representaciones para sí y para los otros.

En el CECESD, las áreas de servicios escolares, la secretaría académica y la coordinación general, deben actuar coordinadamente desde la selección e ingreso de los alumnos, hasta los tramites de egreso. En el diagnóstico del funcionamiento, el principal problema identificado se encontró en los pasos 4, 5 y 6 del proceso general, relacionados a la calidad académica en la formación de entrenadores deportivos. Al entrelazar los problemas comunicativos que provocan conflicto y ubicarlos en el proceso general se detectó que se dan entre las personas con mayor responsabilidad para el cumplimiento del objetivo y que sus diferencias se enmarcan considerablemente en los mismos pasos en donde se establece el problema técnico.

Es decir, que nos encontramos por un lado con la existencia de un problema de índole informativo como es el que se presenta en la elaboración del calendario escolar en el cual se debe llegar a acuerdos respecto a la programación de actividades y por otro, un

problema comunicativo que surge a partir de las diferentes formas de concebir al deporte y al papel de los entrenadores deportivos, lo que repercute profundamente en los últimos semestres que son los que dan mayor fundamentación para la formación de quienes desean dedicarse al entrenamiento deportivo.

La sistematización nos permitió apreciar que en la mayor parte de las áreas existe información; si bien no toda la información, si aquella que se requiere para la interacción. En el vínculo entre Secretaría Académica y Servicios Escolares sólo existe la acción orden-ejecución y entre el Centro de Documentación y el Área Administrativa no hay interrelación, problemas que se presentan por falta de entendimiento y la desconfianza entre los miembros de la organización.

En ambos conflictos no hay disposición de compartir la información, por ende, no hay entendimiento participativo que lleve a una acción conjunta, por lo que es necesario realizar una estrategia comunicativa para la interacción entre los individuos, tanto para comunicarse como para ejecutar las tareas de la organización.

El conflicto, la desconfianza y la falta de entendimiento surgen por pertenecer a grupos diferentes y por concebir realidades opuestas que deben comprender que deben coexistir, que es vital para la subsistencia de la organización que la información circule por todos los pasos del proceso general y que es necesario comprender que la comunicación constituye la base de la cooperación en el cumplimiento de las tareas.

El capítulo quinto que narra las culturas y subculturas de la organización, nos permite comprender a nuestra organización objeto de estudio, interpretarla y explicarnos por qué suceden las cosas que suceden, por qué su proceder, su conducta, tratar de pensarla y repensarla para romper las inercias, analizarla en sí misma, en su entorno en el país donde se ubica, buscar las paradojas en las que se encuentra inmersa, cambiar los paradigmas, vislumbrar su acontecer.

En este capítulo se encontró que en el CECESD existe un arraigo cultural en torno al deporte, que no ha permitido a los actores establecer una relación más estrecha con el ámbito académico de la Universidad, sus valores, creencias, mitos y normas marcan el comportamiento de los individuos y el de la organización.

El vincular el análisis de la cultura con los realizados en el entorno, la estructura formal, el funcionamiento, grupos, actores y la comunicación, confirman que en los problemas detectados, la cultura y la comunicación han afectado los problemas técnicos.

Posteriormente, en un apartado de los capítulos que nos permitieron conocer los problemas de nuestro objeto de estudio, el conocimiento global del CECESD, nos permitió elaborar un plan estratégico de intervención en las problemáticas comunicativa y cultural que coadyuven a resolver el problema administrativo de nuestra organización. La elaboración del mismo tiene como punto de partida reconocer que existen problemas graves que deben ser enfrentados.

Para ello, se propone un programa específico de comunicación-información que elimina la desconfianza, la no-participación y que a través de la comunicación permita el diálogo, la negociación, que rompa los paradigmas y prepare a la gente para el cambio y que fomente la disposición de compartir la información.

La investigación y análisis del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, nos llevo a enfrentar una organización sui generis en el contexto universitario, al ir elaborando los diagnósticos que nos permitieran adentrarnos en este sistema, cada vez nos llevaban a considerar que no era posible la existencia de organizaciones como la que se nos presentaba, y aún más fue identificar su entorno inmediato que nos sorprendía con todas las irregularidades que de él partían y de las cuales el objeto de nuestro estudio sólo era un reflejo. Pero esto no paraba ahí, sino que en la búsqueda de las explicaciones de porque ocurrían cada una de las desviaciones

detectadas, nos dábamos cuenta que éstas procedían de un ambiente general más amplio y que desde este trabajo sólo podíamos vislumbrar. El deporte en México.

Aunado a ello, no podíamos dejar de contemplar a nuestra Universidad, la que nos formó y que para este investigador es aún más que la escuela, es la institución que nos da cabida en nuestro desarrollo profesional. Uno analiza y crítica a la Universidad, pero la perspectiva que se tiene no es ni en mucho lo que representa; ahora me doy cuenta que esas críticas eran mínimas comparadas a la organización que hoy descubrimos a partir de investigar sólo una de sus partes, tal vez la más pequeña, la más alejada de la organización misma. Creo, espero que no sea así en sus otras áreas.

Después, otro duro golpe, las organizaciones tienen una razón de ser y una razón de actuar como actúan, las organizaciones son producto del hombre y por él y para él existen. Y había que intentar comprenderlas, el conocer que no son malas, que simplemente responden a una manera de percibir el mundo que ya no es como lo pensábamos.

Iniciar la reflexión sobre esta nueva visión, remitía a romper nuestros propios paradigmas, a ver las cosas de otra manera, a cambiar nosotros mismos para poder actuar en el cambio de ellas. A enmarcarlas en un contexto de globalidad internacional en el cual está inmerso nuestro país, nuestras instituciones, nuestro objeto de estudio.

El CECESD nos plantea la necesidad pensar y poner atención sobre la situación que nos presenta el deporte dentro de la UNAM; a la vez, el papel que el deporte desarrolla en el país, mucho de ello se debe en gran medida a esa indefinición, a esa falta de rumbo que no ha permitido la institucionalización del deporte en la UNAM y en México; y sobre el papel que éste tiene que cumplir en una institución de educación superior.

En gran medida, esta situación se ha debido a dos enfoques que se contraponen entre sí, el mito tradicional de la academia en la UNAM y el mito de la gloria deportiva. ¿Cómo hacer para lograr el entendimiento? El trabajo nos hizo factible adentrarnos en la comunicación organizacional y el saber que es posible realizar una auditoría comunicativa a partir de la cuál es posible elaborar una propuesta de intervención, en donde la comunicación se nos presenta como un factor de diálogo, de negociación, de mecanismos y estrategias para el entendimiento, para compartir información que nos lleven a una acción conjunta, en beneficio de nuestras organizaciones.

La capacitación y la actualización de los entrenadores deportivos, no son preocupación de las autoridades universitarias, los logros deportivos son un mero trámite de vínculo con los alumnos, como una actividad de entretenimiento, de servicio o de distracción, de lo cual muchos se han aprovechado para operar de forma particular, discrecional. Por otra parte, los entrenadores para quienes sus expectativas de vida giran en torno al deporte, dentro de la Universidad su papel de profesores les genera frustración. Entonces, las tareas se hacen porque se tienen que hacer, sin compromiso, sin identificación, sin razón de ser, sin pasión. Lo que a la larga tanto a los individuos como a la institución les hará perecer.

Es aquí nuevamente donde la comunicación puede interferir a través de ser el medio por el cual las realidades opuestas coexistan y se acepte la existencia del otro.

La indefinición del deporte en México, esa falta de institucionalidad sólo ha servido para hacer del deporte no una actividad de entretenimiento o de servicio, ha sido un distractor de los acontecimientos más relevantes del país en términos sociales, económicos y políticos, además de ser un fuerte negocio para quienes se dedican a su organización.

No importan los bajos niveles competitivos, el desgaste físico de los atletas, la capacitación de los entrenadores, la promoción deportiva en todos los niveles, la salud

física y mental de los individuos, nada de eso es valioso. Lo verdaderamente relevante es mantener los cotos de poder establecidos que sólo han permitido el beneficio de unos cuantos.

En este ámbito, las autoridades deportivas tanto del país como de la Universidad, preocupadas por otros intereses, podríamos decir, de mayor importancia para la UNAM como es el cumplir con su objetivo de formar a profesionales útiles a la sociedad con la mayor calidad y eficiencia; y, en el país por resolver los problemas económicos, políticos y sociales que lo aquejan, no se han preocupado por definir el rumbo del deporte para, llegar a un acuerdo sobre su papel. Por ello, en este trabajo se plantea una propuesta de intervención comunicativa en nuestro objeto de estudio que sea reflexionada, a fin de que en un futuro próximo se logre la realización de un Congreso en el cual se discuta y reflexione sobre esta tarea, en donde a partir del diálogo, la tolerancia, la concertación, la negociación se pueda acceder a la construcción de un área que posibilite una mejor calidad de vida.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, et. al. *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Legis.
- AVILA GUZMÁN, Xavier. "De la Cibernética a la Organización Comunicante". *Ensayos de Comunicación Organizacional*. Núm.1, época 1, 1997.
- BATESON, Gregory, et.al. *La Nueva Comunicación*. Ed. Kairós. Barcelona, 1994.
- CROZIER Y FRIEDBERG. *El Actor y el Sistema*. Alianza Editorial Mexicana. México, 1990
- D'APRIX, Roger *La Comunicación: Clave de la Productividad*. Ed. Limusa.
- DE LOS REYES, José María. Cátedra Magistral "Antecedentes por la Lucha de la Autonomía Universitaria. *Memoria 60 Años de la Autonomía Universitaria*. UNAM, 1990.
- DE MARIA Y CAMPOS, Alfonso. *Los Combates por la Extensión Universitaria. (Notas sobre su Historia)*. UNAM, 1979.
- DENISON, Daniel R. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, 1991
- Gaceta UNAM, 1987.
- Gaceta UNAM, 1989.
- Gaceta UNAM, 1997.
- GARCÍA, IBAÑEZ y ALVIRA. *Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Alianza Universidad Textos. Madrid, 1992
- GIRAL BARNES, José. *Cultura de Efectividad*. Grupo Editorial Iberoamérica.
- GOLDHABER, Gerald M: *Comunicación Organizacional*. Diana.
- GUEVARA NIEBLA, Gilberto. *El Poder y el Saber*. Siglo XXI, 1987.

- HABERMAS, Jürgen. *Escritos sobre Moralidad y Eticidad*. Ed. Paidós. Barcelona, 1987.
- JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar. *Sistemas: Objetos y Relaciones*.
- KLIKSBERG, Bernardo et. al. "Revisando mitos viejos y nuevos en gerencia". *Estrategia, una presencia ante el caos*. Ed. Bialpsa. 1993.
- KRASS, Eva S. De. *Cultura Gerencial México- E.U.* Grupo Editorial Iberoamericana.
- KRAUZE, Enrique. *Caudillos Culturales de la Revolución Mexicana*. SEP Cultura, 1985.
- La Extensión Universitaria*. Tomo I. UNAM, 1979.
- Legislación Universitaria*. Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM, 1990.
- MARTÍN SERRANO, Manuel. *Métodos Actuales de Investigación Social*. Akal. Madrid, 1978
- MARTÍNEZ, Emilio. *Herramientas Estadísticas Básicas*. Versión Mimeo Gráficas. La Prensa. Junio, 1995
- MAYNTZ, Renate. *Sociología de la Organización*. Trad. José Díaz García, 1ª.ed., 5ª. reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188p.
- Memoria de la V Feria Internacional del Libro*. "Discurso de Inauguración" del Dr. Octavio Rivero Serrano. UNAM, 1983.
- MÉNDEZ, José, et. al. *Dinámica Social de las Organizaciones*. Mc Graw Hill, 1990.
- MORGAN, Gareth. *Imágenes de la Organización*. México. Alfaomega/RA-MA, 1991, 411p.
- OLMSTED, M.S. *El Pequeño Grupo*. Paidós. Buenos Aires, 1966
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez. 3ª. ed., México, Prentice Hall, 1991, 568p.
- SALAMAN, Graeme y Thompson, Kenneth. *Control e Ideología en las Organizaciones*. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984. 367p.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicología de la Organización*. Victor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252p.

VILLEGAS, Abelardo. *Autognosis. El Pensamiento Mexicano en el Siglo XX.*
Siglo XXI, 1985.

WATZLAWICK, Paul, et. al. *Teoría de la Comunicación Humana. Interacciones,
Patologías y Paradojas.*



RECTORIA

ACUERDO POR EL QUE SE CREA EL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE.

Jorge Carpizo, Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, en ejercicio de las facultades que confieren los artículos 9o. de la Ley Orgánica y 34, fracciones IX y X, del Estatuto General de la propia Universidad, y

C O N S I D E R A N D O

Que la Universidad Nacional Autónoma de México tiene un profundo interés en promover la práctica del deporte, así como su amplia difusión y enseñanza.

Que para este propósito resulta indispensable que las diversas dependencias académicas cuenten con personal altamente calificado para atender los requerimientos de la formación de los estudiantes en lo que al deporte se refiere, considerando éste como elemento imprescindible de su preparación académica.

Que es necesario que este personal cuente con bases sólidas y actualizadas sobre las disciplinas directamente vinculadas con el ejercicio de sus funciones en las diversas especialidades deportivas, a efecto de que reúnan las cualidades conducentes a la preparación de deportistas de alto rendimiento, he tenido a bien expedir el siguiente

A C U E R D O

PRIMERO.- Se crea el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte, que tendrá por objetivo el formar entrenadores debidamente capacitados para preparar deportistas de alto rendimiento en las diversas disciplinas deportivas.

SEGUNDO.- Para el cumplimiento de este objetivo el Centro desarrollará las funciones señaladas en su reglamento interior, emitido por la Subdirección de Investigación y Docencia de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas.

TERCERO.- El Centro dependerá directamente de la Subdirección -

antes mencionada y se integrará con un coordinador general, cuatro coordinadores de área de tronco común y un coordinador por cada especialidad deportiva, quienes serán designados por el Director General de Actividades Deportivas y Recreativas y tendrán las funciones que les sean asignadas por el reglamento interior del propio Centro.

CUARTO.- El Centro contará con un Comité Técnico Académico que fungirá como órgano necesario de asesoría y dictámen; se integrará en la forma y términos que determine el reglamento interior del propio Centro y tendrá las atribuciones específicas que en el mismo le sean conferidas.

QUINTO.- Asimismo, el Centro contará con una planta docente integrada por profesores y entrenadores con amplia experiencia en cada una de las especialidades deportivas, quienes serán seleccionados por el Comité Técnico Académico a propuesta del Director General de Actividades Deportivas y Recreativas.

SEXTO.- Los estudios impartidos por el Centro, serán cursados en tres años, y comprenderán materias de tronco común en las áreas biomédica, de ciencias sociales, sicopedagógica y metodológica, así como las materias correspondientes a cada una de las especialidades que sean seleccionadas por los alumnos del mismo. En todo caso cada uno de los alumnos podrá optar por una sola especialidad.

SEPTIMO.- Podrán ingresar como alumnos del Centro, aquellos aspirantes que habiendo concluido sus estudios de educación media superior, resulten aprobados a través de los mecanismos de selección que estipule el reglamento interior del mismo y cumplan con los requisitos adicionales que en su caso establezca el Comité Técnico Académico.

OCTAVO.- A los alumnos que concluyan sus estudios en el término de seis semestres continuos y cumplan con los requisitos señalados para tal efecto por el reglamento interior del Centro y, en su caso, por el Comité Técnico Académico, se les otorgará diploma de entrenador especializado en la disciplina por la que hubieren optado.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- Este acuerdo entrará en vigor el día de su publicación en la Gaceta UNAM.

SEGUNDO.- La Secretaría General Auxiliar y la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas instrumentarán las medidas conducentes al debido cumplimiento del presente acuerdo.

TERCERO.- La Subdirección de Investigación y Docencia de la Direc

ción General de Actividades Deportivas y Recreativas emitirá el reglamento interior del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte en un término de 90 días a partir de la fecha de entrada en vigor del presente acuerdo.

Atentamente,

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

EL RECTOR

