



**Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa Único de Especializaciones en Ciencias  
de la Administración**

**REESTRUCTURACIÓN DE LA ESCUELA NACIONAL DE  
ENTRENADORES DEPORTIVOS**

**T e s i n a**

Que para obtener por el grado de:

**Especialista en Alta Dirección**

Presenta:

**Mariana Vázquez Beristain**

Tutor:

**Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado**

**Coordinador de las Especialidades en Recursos Humanos, Alta Dirección y  
Mercadotecnia**

**Ciudad de México, enero de 2018.**



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.

# **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**“Reestructuración de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos”**

## Resumen

Uno de los principales problemas que flagelan a México en la actualidad, es la pérdida de la cultura propia y la dependencia extranjera. La jefatura cree que los problemas que se deben resolver para mejorar a nuestro país son los políticos, los económicos, la falta de empleo, entre otros. Pero ello radica en la cultura educativa que existe dentro de la sociedad mexicana. Día con día, el nivel educativo de nuestras instituciones escolares va decayendo poco a poco, motivo de ello son los métodos de enseñanza y la falta de preparación del cuerpo docente.

Entendiendo que los conocimientos del alumno se adquieren de la siguiente manera: el 50% del aprendizaje emana de la escuela, de la academia o institución, y el otro tanto por ciento se adquiere en la calle, en la casa, a través de los medios de comunicación y los libros de manera autodidacta e independiente.

Debemos fomentar la educación tecnológica, científica, deportiva, artística, cívica, ética y cultural desde la infancia, para que seamos un país sobresaliente y de mayor prestigio mundial.

Otro factor que debemos considerar es que de cada diez estudiantes, solo uno logra terminar la carrera y convertirse en profesionista, debido a la necesidad de obtener ingreso económico para subsistir, buscan trabajo y dejan a un lado la preparación académica.

El Gobierno de la Ciudad de México cuenta con organismos como el Instituto del Deporte y la Comisión Nacional del Deporte que tienen como misión el fomentar la cultura física y el deporte a través de programas y acciones coordinadas con asociaciones públicas y privadas; una de ellas, es la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, que se encarga de capacitar y preparar a quienes guiarán a los atletas en su desempeño competitivo.

Partiendo de la situación cultural y educativa que actualmente enfrenta nuestra sociedad, fundamentado en un proceso de investigación previa en este rubro y en el estudio del rendimiento deportivo que se ha desarrollado, considerando los resultados obtenidos a nivel internacional en las justas deportivas de mayor categoría, se pretende entender el progreso y hacer un razonamiento del mismo para mejorar significativamente el ranking de nuestro país.

Este antecedente nos permitirá entender la estructura de esta institución para así lograr una alternativa en sus procesos de enseñanza y en la formulación de sus estrategias, para así responder a las crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones políticas, culturales, económicas y sociales.

El objetivo de este trabajo es analizar el funcionamiento de la educación y capacitación de los entrenadores deportivos y formadores físicos, detectando las deficiencias y con ello generar una propuesta de reestructuración en su sistema educativo y dentro de su organización.

La meta es transformar este organismo de educación deportiva, mediante un proceso continuo de innovación de todas las actividades del establecimiento, aprovechando las ventajas competitivas que maneja e incrementando el conocimiento interiorizado en todos los segmentos de la organización.

Definitivamente, el sistema educativo en México cuenta con deficiencias importantes que necesitan de atención en todos los niveles. Dentro del ámbito deportivo, existen pocos establecimientos en la Ciudad de México que se dedican a la formación de entrenadores a nivel de licenciatura y posgrado. Sin embargo, la solución propuesta es la de estructurar de manera más eficiente la educación brindada al cuerpo técnico de los deportistas, que se verá reflejado en un mejor desarrollo formativo de cada equipo, obteniendo mejores resultados a nivel mundial.

Por lo cual, la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos debe estar al nivel de las corporaciones educativas internacionales que preparan a los instructores, que son los responsables de respaldar y preparar a los atletas. A partir de ello, surge la inquietud de indagar esta contrariedad de raíz, entender el contexto para resolver las dificultades y con ello dar propuestas, ideas y distintas opiniones que son el primer paso para la solución que se ejecutará por medio de una transformación en su sistema de funcionamiento, enfocada a la reestructuración en sus procedimientos donde se buscará adquirir apoyo en distintas instituciones a nivel nacional e internacional para ampliar y actualizar los métodos de enseñanza.

## ÍNDICE

Capítulo 1	Introducción .....	1
Título I	El deporte en México .....	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo 2	Antecedentes .....	2
Título I	INDEPORTE .....	2
Título II	ENED.....	3
Título III	Capacitación y certificación .....	4
Título IV	SICCED.....	4
Título V	Programa nacional de certificación por competencia laboral .....	7
Título VI	Licenciatura en entrenamiento deportivo .....	9
Título VII	Posgrado en entrenamiento deportivo.....	¡Error! Marcador no definido.3
Capítulo 3	Información general. ....	16
Título I	Misión .....	16
Título II	Visión.....	16
Título III	Objetivos.....	16
Título IV	Filosofía.....	17
Título V	Organigrama .....	18
Título VI	Ventajas competitivas.....	19
Capítulo 4	Planteamiento del problema. ....	21
Título I	Justificación .....	21
Título II	Objetivos de la investigación .....	22
Título III	Hipótesis.....	25
Capítulo 5	Solución Propuesta.....	30
Título I	Metodología .....	30
Título II	Marco teórico .....	31
Capítulo 6	Transformación organizacional.....	34
Título I	Reestructuración de operaciones .....	34
Título II	Reestructuración financiera .....	35
Título III	Desarrollo tecnológico .....	42
Título IV	Medios masivos de comunicación.....	44
Título V	Sistemas de evaluación y control.....	47
Capítulo 7	Conclusiones .....	48
Fuentes de información.....		50
Apéndice .....		52

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Plan de Estudios de la Licenciatura (Semestre 1 - 4).....	11
Tabla 2. Plan de Estudios de la Licenciatura (Semestre 5 - 8).....	12
Tabla 3. Plan de Estudios de la Maestría (Semestre 1 - 4).....	15

### **Lista de figuras**

Figura 1. Sistema de Capacitación para Entrenadores Deportivos.....	5
Figura 2. Estructura Organizacional de la ENED.. ..	18
Figura 3. Apoyos que requieren el deportista y el entrenador.....	24



## **Capítulo 1**

### **Introducción**

#### **Título I. El deporte en México.**

Al examinar de fondo el origen de las problemáticas deportivas con base en el análisis del desarrollo en el ámbito deportivo de nuestro país (consultar el apéndice), debemos guiarnos por la premisa de que existe una clara contradicción antagónica entre la teoría de la organización del deporte mexicano y su reglamentación con relación a las actividades reales en la práctica diaria donde los resultados deportivos manifestados en medallas, (centroamericanas, panamericanas y olímpicas) que son un indicador fiable del verdadero nivel que México tiene en el deporte de competencia.

A lo largo de la historia del deporte nacional han existido intelectuales que han tratado de cambiar el curso del deporte mexicano, sin lograr impactar en el resultado competitivo, y no es por la falta de capacidad, sino por el inexacto nivel de comprensión de la concepción competitiva del mundo.

Las problemáticas en el deporte nacional se pueden caracterizar, ya que se repiten continuamente a Esto, nos da la señal de que no son las personas que en un momento histórico concreto o determinado estén involucradas en el deporte, si no que comenzamos a aclarar que son los procedimientos que conforman el sistema los que ya imposibilitados por los años, han generado inercias, han desarrollado intereses económicos que obviamente no van a ser cuestionados por quien se beneficia de ellos.

## **Capítulo 2**

### **Antecedentes**

#### **Título I. INDEPORTE.**

El Instituto del Deporte (INEPORTE) como parte de la política social del Gobierno de la Ciudad de México, tiene como misión fomentar la cultura física y el deporte a través de programas y acciones coordinadas con organismos públicos y privados para mejorar la calidad de vida de los habitantes de esta ciudad, además de alentar a toda la población para que su tiempo libre lo destinen a actividades físicas, recreativas y deportivas que incidan en una vida saludable y alejada de actitudes nocivas para la sociedad.

Los cuatro ejes rectores que guían la visión de la política deportiva son: el deporte competitivo, el deporte social (cultura física), la infraestructura deportiva y los eventos deportivos magnos.

Es así como se pretende reducir los altos índices de sedentarismo y obesidad para ofrecer oportunidades a todos los ciudadanos, sin distinción de edad, género, situación socioeconómica o habilidades para que participen en actividades físicas y determinen sus metas personales. El deporte es y debe ser para todos. Por lo cual, las líneas de acción en este sentido son claras:

- Promover el aumento de la oferta y los espacios para la práctica de actividades físicas, recreativas y deportivas.
- Difundir información sobre los beneficios de la cultura física y el deporte.

- Formalizar convenios de colaboración con actores públicos y privados para un mayor impulso a la práctica de actividades físicas.
- Llevar a cabo más y mejores eventos deportivos para goce y disfrute de la población en general, además de perfilar a la Ciudad de México como una urbe líder en la organización de eventos deportivos magnos y de calidad.
- Brindar las condiciones óptimas para la formación de deportistas de alto rendimiento que representen y posicionen a la Ciudad de México a nivel nacional e internacional.

## **Título II. ENED.**

La Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED) es una Institución Educativa de Nivel Superior dependiente de la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), surge en el año de 1984 con el propósito de formar entrenadores deportivos capacitados con los elementos científicos y metodológicos que respondieran a las necesidades del Deporte en México.

En el año de 1988 se formaliza la operatividad de la Institución con la publicación en el Diario Oficial de la Federación del Acuerdo 132, mismo que establece su organización y difunde su plan de estudios. En 1990 se publica en el Diario Oficial de la Federación en el Acuerdo 156.

Durante su desarrollo institucional sus egresados se han incorporado al ámbito laboral participando activamente del acontecer deportivo nacional y fortaleciendo la labor del entrenador deportivo.

### **Título III. Capacitación y certificación.**

Uno de los objetivos de la CONADE es crear, desarrollar e implementar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano; que impulse la integración de una cultura física sólida y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte. Para el logro de esta misión es necesario contar con personal calificado que desarrolle sus actividades laborales con un alto nivel de desempeño.

Por ello, la ENED, a través de la Subdirección Técnica de Capacitación para el Deporte, atiende un sistema de capacitación, el cual está conformado por diferentes programas que sirven de referencia para la capacitación, la evaluación y la certificación en el ámbito de la cultura física y el deporte.

### **Título IV. SICCED.**

El Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED) es un programa federal perteneciente a la CONADE y bajo la responsabilidad de la ENED, tiene el propósito de crear mecanismos para la inscripción, capacitación y certificación de entrenadores deportivos en México. Surgió en el año de 1996, ante la necesidad de contar con un modelo que respondiera a las demandas del desarrollo deportivo, en el que la acreditación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por los entrenadores.

El objetivo es certificar a los entrenadores de manera autodidacta, por su experiencia laboral o por estudios donde hayan adquirido los conocimientos y habilidades necesarios para desenvolverse en este ámbito.

La operación del SICCED se realiza a través de las Unidades de Formación y Capacitación de los Institutos y/o Consejos Estatales de la Juventud y el Deporte, así como UNAM, IPN, Colegio Profesional de Licenciados en Entrenamiento Deportivo.

La certificación de cada nivel se realiza mediante la participación en cursos de capacitación y la acreditación de exámenes teóricos y prácticos, en los cuales se otorga un diploma validado por la SEP y la CONADE.



Figura 2. Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores

Los deportes integrados al SICCED son los siguientes:

- Acondicionamiento físico
- Actividades subacuáticas
- Ajedrez
- Atletismo
- Badminton
- Baloncesto
- Béisbol
- Boliche
- Boxeo
- Canotaje
- Ciclismo
- Deportistas especiales
- Equitación
- Esgrima
- Frontón
- Fútbol
- Gimnasia Artística Femenil
- Gimnasia Artística Varonil
- Gimnasia Rítmica
- Gimnasia de Trampolín
- Handball
- Hockey
- Judo
- Karate Do
- Levantamiento de pesas
- Limalama
- Lucha
- Nado Sincronizado
- Natación
- Patines sobre hielo
- Patines sobre ruedas
- Pentatlón
- Racquetbol
- Remo
- Softbol
- Squash
- Taekwondo
- Tenis
- Tenis de Mesa
- Tiro con Arco
- Tiro y Caza
- Triatlón
- Voleibol
- Yoga

## **Título V. Programa nacional de certificación por competencia laboral.**

El Programa Nacional de Certificación de Técnicos y Entrenadores Deportivos por Estándares de Competencia Laboral es una estrategia de CONADE que sirve como referente para la capacitación, evaluación y certificación en los diferentes perfiles ocupacionales del deporte, como son instructor deportivo, gestor deportivo, árbitro deportivo y visor deportivo.

Contando con la autorización del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), siendo una entidad paraestatal sectorizada en la SEP que otorga certificados de competencia laboral con validez nacional y oficial. En el año 2013, la CONADE y el CONOCER firmaron un contrato por el cual la CONADE se acreditó como Entidad de Certificación y Evaluación. Este contrato faculta a la CONADE para evaluar y certificar a las personas que demuestren que poseen los conocimientos, habilidades y actitudes de un puesto ocupacional del ámbito deportivo expresado en un estándar de competencia laboral. La acreditación como Entidad de Certificación y Evaluación le da a la CONADE las facultades de:

- Realizar los procesos de evaluación de estándares competencia laboral.
- Gestionar la expedición de los certificados a quienes acrediten un estándar de competencia laboral del ámbito del deporte.
- Formar parte del Sistema Nacional de Competencias.
- Acreditar a los Centros de Evaluación para operar los procesos de evaluación de estándares competencia laboral en el deporte.

El objetivo de este programa es contribuir en el logro de la suficiencia y la calidad de especialistas y técnicos (entrenadores, jueces, árbitros, gestores, preparadores físicos, etc.) requeridos para el desarrollo óptimo del deporte del país mediante estándares de competencia laboral.

La operación se realiza a través de las Unidades de Formación y Capacitación de los Institutos y/o Consejos Estatales de la Juventud y el Deporte, así como UNAM, IPN, Colegio Profesional de Licenciados en Entrenamiento Deportivo.

La certificación de cada estándar de competencia laboral se realiza mediante la acreditación de evaluación de gabinete y de campo. En caso de obtener el juicio de competencia COMPETENTE se expide un certificado de competencia laboral por parte del CONOCER y la CONADE.

Los estándares de competencia laboral en que se puede capacitar son:

- Preparación de jóvenes y adultos en el futbol asociación.
- Preparación a niños de 6 a 12 años en la inducción de los estilos de natación.
- Acondicionamiento físico para mantenimiento de la salud.
- Estimulación con actividades acuáticas a niños y niñas de uno a tres años.
- Organización de eventos competitivos de natación en etapa de iniciación.
- Arbitraje de partidos de futbol en etapas de especialización.
- Dirección técnica de equipos de futbol asociación en etapa base.
- Gestión de eventos locales de futbol.
- Preparación de jóvenes y adultos en la inducción de los estilos de natación.
- Preparación física de futbolistas amateur.



## **Título VI. Licenciatura en entrenamiento deportivo.**

La Licenciatura en Entrenamiento Deportivo que ofrece la ENED dentro de sus instalaciones tiene como objetivo formar profesionistas competentes en el entrenamiento deportivo con un enfoque científico, tecnológico, metodológico y humanista que contribuya al desarrollo del deporte y a mejorar la calidad de vida de la población.

El perfil de ingreso del aspirante a cursar la Licenciatura, además de haber concluido la educación media superior, debe demostrar:

- Conocimientos generales del deporte y de un deporte específico.
- Conocimientos básicos dentro de las áreas de estudio biomédicas, sociales y lógico-matemáticas.
- Observación, análisis y solución de problemas.
- Comprensión del lenguaje escrito.
- Habilidades físicas, técnicas, tácticas y estratégicas en un deporte específico.
- Disposición para el aprendizaje, el trabajo autónomo y en equipo.
- Interés por los avances científicos, tecnológicos y los procesos de enseñanza – aprendizaje del deporte.
- Respeto a sí mismo y a la comunidad.
- Valorar y fomentar las diversas manifestaciones de la Cultura local y global.
- Interpretar información especializada en idioma Inglés.

El perfil del egresado será competente en sectores público y privado para:

- Mostrar capacidades, habilidades y hábitos de autoaprendizaje, de investigación, de adaptación a los avances científico tecnológicos y de participación en eventos académicos.
- Mostrar una adecuada expresión oral y escrita, así como una comunicación dialogada basada en el intercambio de opiniones.
- Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación en la búsqueda, intercambio y procesamiento de la información.
- Emplear la investigación científica como contribución a la solución de problemas profesionales.
- Practicar sistemáticamente actividades físico-deportivas.

El plan de estudios se compone de unidades de aprendizaje (asignaturas) que se abordan a través de los siguientes ejes de formación:

- Especialidad deportiva.
- Deporte complementario.
- Biomédico.
- Psicopedagogía.
- Investigación.
- Social.
- Gestión y administración.
- Idioma extranjero.

Tabla 1. Plan de Estudios de la Licenciatura (Semestre 1 - 4).

<b>Primer Semestre</b>	<b>Segundo Semestre</b>	<b>Tercer Semestre</b>	<b>Cuarto Semestre</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estado del arte del deporte y del sistema de la preparación deportiva.</li> <li>•Especialidad deportiva 1.</li> <li>•Análisis anatomofisiológico.</li> <li>•Estudio del ser, conocimiento y deporte.</li> <li>•Aplicación de los fundamentos de la gimnasia.</li> <li>•Aplicación de las metodologías y estrategias de la investigación en el deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Análisis multidisciplinario del deporte y su preparación.</li> <li>•Manejo de la pedagogía en el deporte.</li> <li>•Análisis bioquímico-fisiológico del ejercicio.</li> <li>•Análisis socio-histórico del deporte.</li> <li>•Aplicación de los fundamentos del Atletismo.</li> <li>•Especialidad deportiva 2.</li> <li>•Uso del Inglés I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diagnóstico situacional de la preparación deportiva.</li> <li>•Planificación deportiva clásica.</li> <li>•Aplicación de la didáctica en el deporte.</li> <li>•Manejo estadístico en el deporte.</li> <li>•Aplicación de los fundamentos de la Natación.</li> <li>•Especialidad deportiva 3.</li> <li>•Uso del Inglés II.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proyecto de investigación de la preparación deportiva.</li> <li>•Desarrollo de las capacidades condicionales y coordinativas.</li> <li>•Aplicación de la nutrición en el deportista.</li> <li>•Preparación psicológica del deportista.</li> <li>•Aplicación de los fundamentos del deporte.</li> <li>•Especialidad deportiva 4.</li> <li>•Uso del Inglés III.</li> </ul>

*Tabla 2. Plan de Estudios de la Licenciatura (Semestre 5 - 8).*

<b>Quinto Semestre</b>	<b>Sexto Semestre</b>	<b>Séptimo Semestre</b>	<b>Octavo Semestre</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intervención para la mejora del rendimiento deportivo.</li> <li>•Planificación deportiva contemporánea.</li> <li>•Aplicación de la biomecánica al deporte.</li> <li>•Aplicación de las pesas para el rendimiento deportivo.</li> <li>•Aplicación de los fundamentos del Basquetbol.</li> <li>•Especialidad deportiva 5.</li> <li>•Optativa I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evaluación del proceso de planificación y dirección deportiva.</li> <li>•Seguimiento y control del rendimiento deportivo.</li> <li>•Evaluación morfofuncional del deportista.</li> <li>•Administración Deportiva.</li> <li>•Aplicación de los fundamentos del Voleibol.</li> <li>•Especialidad deportiva 6.</li> <li>•Optativa II.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estudios y estrategias para el desarrollo deportivo en el campo profesional.</li> <li>•Aplicación de los avances tecnológicos.</li> <li>•Prevención y atención inmediata de lesiones.</li> <li>•Gestión Deportiva.</li> <li>•Especialidad deportiva 7.</li> <li>•Optativa III.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proyecto integral en el campo profesional.</li> <li>•Aplicación de la legislación en el deporte.</li> <li>•Especialidad deportiva 8.</li> <li>•Optativa IV.</li> </ul>

## **Título VII. Posgrado en entrenamiento deportivo.**

El posgrado de la ENED ofrece una formación científica basada en el enfoque por competencias profesionales hacia los posibles escenarios investigativos y académicos de los diversos campos del ámbito deportivo. Se orientan fundamentalmente a la Investigación y Docencia.

El programa de maestría en “CIENCIAS DEL DEPORTE” tienen como propósito formar recursos humanos altamente calificados para participar en actividades de investigación y docencia, mediante una formación metodológica rigurosa que permita a los egresados analizar, evaluar e intervenir en la realidad deportiva nacional, incorporando a su práctica, los avances específicos de su campo profesional. Es decir, formar profesionales con un conocimiento integral en los aspectos teórico-prácticos fundamentales de las Ciencias del Deporte.

La orientación pedagógica formativa es investigativa y coadyuva de manera significativa a elevar el nivel cualitativo de la docencia en ciencias del deporte.

Las líneas de investigación en las cuales se sustenta la Maestría son:

- Aspectos e implicaciones pedagógicas en el deporte.
- Aportes de Cultura Física Terapéutica al sistema de preparación deportiva.
- Regularidades de la planificación deportiva contemporánea.
- Concepción teórico metodológica del deporte y su preparación.
- Organización y gestión en el quehacer deportivo.
- Respuestas y adaptaciones al esfuerzo físico sistemático.

El perfil de ingreso de los interesados deberá poseer conocimientos académicos relacionados a la Cultura Física y el Deporte:

- Demostrar intereses por fortalecer las labores de investigación en el área del deporte y su preparación, así como por la impartición de docencia.
- Evidenciar habilidades de razonamiento, planeación y resolución de problemas en el ámbito deportivo a través del trabajo colaborativo.
- Poseer un espíritu emprendedor e innovador, pensamiento analítico y creativo a través de la discusión y el trabajo individual y en equipo.

Los egresados de la Maestría en Ciencias del Deporte deben caracterizarse por:

- Alcanzar un sólido manejo científico y humanístico del conocimiento en las Ciencias del Deporte, donde adquirirán una elevada comprensión de la base conceptual del enfoque sistémico del deporte y el manejo de procesos teóricos metodológicos inherentes a las ciencias deportivas, orientados fundamentalmente a la docencia e investigación.
- Serán capaces de intervenir exitosamente en la solución de diferentes cuestiones y problemas derivados del fenómeno deportivo.
- Profesionales aptos para innovar, analizar, adaptar e incorporar a la práctica y a la transmisión de conocimientos, los avances de la investigación mediante un amplio conocimiento del área de cada uno de los estudios correspondientes.

Tabla 3. Plan de Estudios de la Maestría en Ciencias del Deporte (Semestre 1 - 4).

<b>Primer Semestre</b>	<b>Segundo Semestre</b>	<b>Tercer Semestre</b>	<b>Cuarto Semestre</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bases del entrenamiento deportivo y su planeación.</li> <li>•Perspectivas y tendencias actuales de la planificación deportiva.</li> <li>•Modelos de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>•Problemas actuales de investigación en el deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La bioadaptación en el deporte.</li> <li>•Organización y gestión deportiva.</li> <li>•Hacia la transdisciplinariedad de la ciencia deportiva.</li> <li>•Metodologías de investigación en la actividad física y deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enfoques filosóficos en el ámbito deportivo.</li> <li>• Estrategias cognoscitivas de la enseñanza y del aprendizaje de actividad físico deportivas.</li> <li>•Retos y expectativas de la preparación física condicional.</li> <li>•Seminario de producción investigativa para titulación I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Respuestas adaptativas al entrenamiento deportivo.</li> <li>•Retos y expectativas de la preparación técnico-táctica.</li> <li>•Desarrollo e innovación tecnológica en el deporte.</li> <li>•Seminario de producción investigativa para titulación II.</li> </ul>

## **Capítulo 3**

### **Información general**

#### **Título I. Misión.**

Es una institución educativa que forma, capacita y certifica a los especialistas (entrenadores, jueces, árbitros, promotores, directivos, etcétera) requeridos para el desarrollo óptimo del deporte en el país.

#### **Título II. Visión.**

Ser reconocida como la mejor en América Latina, que provea a las instituciones vinculadas al deporte de especialistas altamente calificados que ofrecerán servicios deportivos con altos niveles de calidad en la enseñanza, la administración, el desarrollo y la promoción del deporte así como la investigación lo que permitirá que los deportistas obtengan mejores resultados deportivos en las justas internacionales y la población en general mejore su calidad de vida.

#### **Título III. Objetivos.**

Los objetivos principales de la ENED son los siguientes:

1. Coadyuvar en la formación, capacitación y actualización de los recursos humanos necesarios y suficientes para llevar a cabo, con un incremento sostenido de calidad, la promoción y el fomento de la cultura física y el deporte de la población nacional.



2. Contribuir a elevar la calidad y cantidad de los recursos humanos que se desempeñan en el ámbito de la cultura física y el deporte, a través de la implementación de programas de formación, capacitación y actualización académica.
3. Favorecer a las instituciones formadoras desarrollen acciones y eventos académicos que permitan a los profesionales del ámbito de la cultura física y el deporte acceder a los conocimientos más recientes y mejorar su desempeño, así como verificar la aplicación de la normatividad de control escolar en los planes de estudios vigentes.

#### **Título IV. Filosofía.**

*“ENED, adelante es nuestro lema, fibra y coraje, nuestro pendón; ciencia perenne que nos motive; México nuestro; la inspiración. Entrenador mexicano, la patria te pide esfuerzo sin límite para triunfar. Entrenador mexicano, la juventud lo demanda el deporte es cultura; tu entrega lo valdrá. La ciencia y la técnica unidas por siempre, harán de tu alma vocación magistral. ENED, adelante es nuestro lema, corazones valientes, a luchar con ardor, clamor de esperanza es nuestra escuela; México nuestro, por ti todo soy.”*

Profesor Constancio Córdoba A.



## **Título VI. Ventajas competitivas.**

Las ventajas que se obtienen al pertenecer al SICCED son:

- Actualización progresiva (niveles) y retroalimentación de contenidos propios del entrenamiento deportivo y ciencias aplicadas a su deporte.
- Mejoramiento continuo de su práctica laboral.
- Asignación de puntaje escalafonario otorgado por la Comisión Mixta de Escalafón para profesores y Licenciados en Educación Física y Entrenamiento Deportivo del país.
- Obtención de materiales didácticos especializados en su deporte.
- Certificación oficial basada en competencias laborales, única en el país por parte de la SEP y la CONADE.

Las ventajas que otorgan los estudios de maestría:

- Consolidar la formación de profesionales de la Cultura Física y el Deporte como investigadores y docentes, en un marco multidisciplinario.
- Fomentar la investigación científica y tecnológica.
- Así mismo se contempla la intención de ayudar a formar y preparar de manera profunda a los especialistas que desarrollen investigación y tecnología tendiente a consolidar el desarrollo del deporte mexicano y conseguir emanciparnos de esa marcada dependencia a las experiencias extranjeras que en repetidas ocasiones han concluido con resultados no del todo alentadores.

- Promover la formación de grupos interdisciplinarios de trabajo, a través de la interacción de profesores y estudiantes de instituciones nacionales y extranjeras.

Esta propuesta está inminentemente matizada desde un enfoque pedagógico y formativo que encuentra sustento en que:

- La ciencia del deporte al igual que todo pensamiento científico es caracterizada por un dinamismo permanente de producción conceptual, herramental y de conocimientos que busca enriquecer sus elementos y aspectos que conforman su peculiar corpus.
- La aproximación al ámbito del deporte requiere de un pensamiento abierto y ávido de adentrarse en esa complejidad sistémica.
- Estos rasgos del pensamiento científico no resultan nada sencillo promover y por ende la tarea de nuestros estudios de posgrado los mantiene como tarea insoslayable.

## Capítulo 4

### Planteamiento del Problema

#### Título I. Justificación.

Como deportista de alto rendimiento, dentro del ámbito de la gimnasia, he vivido en carne propia experiencias competitivas a nivel nacional e internacional. Teniendo la gratificante oportunidad de representar al país en diversas justas deportivas, participando como atleta de la modalidad de gimnasia artística femenil; además de ser parte del cuerpo técnico siendo invitada como juez en los máximos encuentros nacionales (campeonatos nacionales, olimpiadas nacionales, procesos selectivos, entre otros) y eventos de categoría internacional, algunos siendo el país sede y en otras ocasiones en el extranjero. Aunado a ello, he comenzado mi formación como entrenadora de pequeñas deportistas de la misma modalidad.

Toda esta trayectoria, me ha otorgado la capacidad de entender el funcionamiento de la estructura deportiva en nuestro país, sabiendo que existen innumerables deficiencias que desencadenan una serie de irregularidades que afectan y deterioran el proceso de desarrollo del deportista, que se ve directamente reflejado en los resultados de cada competencia en la que se participa. Llegando a este punto, gracias al análisis realizado y a las experiencias vividas, puedo cuestionar desde distintas perspectivas al sistema deportivo actual de México. Para así corroborar si el funcionamiento y la estructura que manejan realmente están rindiendo frutos, o no.

## **Título II. Objetivos de la investigación.**

A través de la investigación realizada previamente para entender las deficiencias técnicas desde la raíz, surgen ciertas inquietudes: ¿Cómo se espera traer un primer lugar de un concurso internacional?, si nuestra educación y preparación es deficiente; ¿cómo se espera desarrollar tecnología de punta?, si ésta no es fomentada desde la infancia; ¿cómo se espera ganar un panamericano?, si no se cuenta con el apoyo financiero para asistir al evento; ¿cómo queremos ganar medallas de oro en los juegos olímpicos?, si estos deportes no son fomentados y desarrollados correctamente desde temprana edad; ¿cómo queremos tener todo esto?, si no se fomenta la creatividad y la imaginación desde que somos niños.

Por lo cual, considero que es esencial el mejoramiento de la capacitación de entrenadores y técnicos deportivos; específicamente, la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, en la Ciudad de México, que cuenta con bastantes deficiencias debido a la falta de actualización del sistema, los programas con los que cuenta, la docencia, las instalaciones y los métodos de enseñanza que se imparten en esta institución.

Realizando un análisis de las deficiencias de esta, se busca proponer metodologías para resolver ciertas dificultades que logren una total mejoría en el funcionamiento del sistema, logrando con ello una transformación en su estructura, que complementan el aprendizaje del entrenador deportivo.

Específicamente se destacan algunas de estas dificultades:

1. Los especialistas que imparten cursos dentro de la institución, no se encuentran altamente calificados.
2. Falta promoción y fomento de la cultura física.
3. Existe poca implementación de programas de formación, capacitación y actualización académica.
4. Falta de operaciones que ayuden a verificar la aplicación de la normatividad de control escolar en los planes de estudios vigentes.
5. No se da seguimiento al mejoramiento continuo de la práctica laboral.
6. La obtención de materiales didácticos (manuales) especializados en deporte es arcaica, ya que no brindan información actualizada y el acceso a la información se vuelve tedioso y complicado.
7. Ignorancia de autoridades y políticos sobre las necesidades reales del deportista.
8. Falta de recurso económico otorgado por el Estado para el desarrollo de programas institucionales.

Es necesario tener en cuenta que el deportista en conjunto con su cuerpo de entrenadores, deben contar con diversos sustentos, como son:

- Apoyo financiero por parte del gobierno. Es decir, recibir por medio de becas el sustento económico que ayude al deportista en su entrenamiento diario y el apoyo para asistir a los eventos deportivos.

- Contar con instalaciones deportivas adecuadas para la práctica de su modalidad o especialidad.
- Recibir asesoría fidedigna y actualizada de las distintas ciencias aplicadas que complementan el entrenamiento, por ejemplo: médicos especialistas en el deporte, fisioterapeutas que guían la recuperación de lesiones y ayudan a su prevención; nutriólogos expertos en la materia, un cuerpo de psicólogos que orienten al equipo y fomenten el entrenamiento mental, incluso ingenieros biomecánicos que ayuden a entender el mecanismo de los movimientos del cuerpo durante la práctica y los aditamentos o equipo complementario para su análisis y estudio de rendimiento.
- Cada deporte cuenta con su Federación Deportiva, que entre otras funciones, se encarga de programar y planear los procesos selectivos para obtener plazas para la participación de representantes del país en las diversas justas deportivas. Por ello, es indispensable contar con el apoyo y reconocimiento para ser considerado en este proceso deportivo.

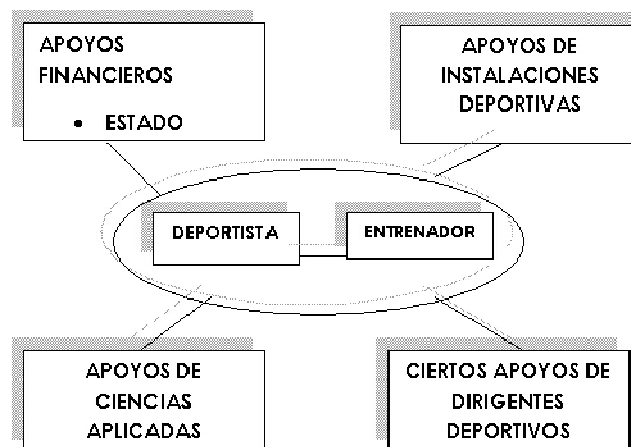


Figura 3. Apoyos que requieren el deportista y el entrenador.



### **Título III. Hipótesis.**

Es necesario primeramente abordar algunos aspectos conceptuales que son de gran importancia para lograr la transformación del organismo que pretende formar a los entrenadores de las distintas disciplinas deportivas que se practican en México.

Debemos partir de la premisa de que la ENED es una organización que busca impartir la educación en el ámbito deportivo. Así, para entender completamente la operación (funcionamiento) de una unidad administrativa, o de una entidad, ésta debe ser concebida como un sistema, es decir, como un conjunto de partes interdependientes que funcionan como un todo para lograr uno o varios objetivos.

Teniendo claro que podemos cambiarla, mejorarla, modernizarla y, por supuesto, crearla. Es cuestión de tener presente con claridad la constitución de sus partes; su interrelación; sus insumos, procesos y productos, y su razón de ser. Esta base teórica es la que fundamenta el pensamiento estratégico, y la planificación estratégica que se utilizará para lograr el objetivo.

El profesor Juranovic (Universidad Simón Bolívar), gran estudioso de los sistemas y las organizaciones sociales, nos habla de diez ideas fundamentales presentes en todo sistema y que todo planificador de sistemas sociales debe considerar a la hora de querer intervenir con éxito sobre tales sistemas u organizaciones. Y con base estos fundamentos conceptuales, se basará nuestra hipótesis de reestructuración dentro de la institución:

1. OBJETIVO: Todo sistema existe para cumplir un propósito. Tiene una razón de ser, un “para qué”. Entonces, nos preguntamos: ¿Realmente la misión nos corresponde, en cuanto a los alcances y exigencias del entorno?, ¿Son factibles de alcanzar los objetivos y metas planteadas?, ¿Todos los compartimos y nos comprometemos en cumplirlos?
2. ESTRUCTURA: Todo sistema está integrado por determinados recursos que interactúan siguiendo los principios de especialización (división del trabajo) y jerarquía. “El recurso más valioso de las organizaciones es el Recurso Humano”. Por ello caben las preguntas: ¿Es nuestra estructura la más idónea, o solo satisface los intereses y el ego de algunos de sus directivos y personas “influyentes”?, ¿Mucha jerarquía y pocos resultados? ¿Es rígida la estructura y la mentalidad? ¿O debieran ser flexibles para adaptarse oportunamente a los cambios que se generan del entorno?
3. FUNCIONES: En todo sistema, cada uno de los recursos o componentes del mismo cumplen con determinados deberes, responsabilidades o funciones. Así, el Departamento de Recursos Humanos, por ejemplo, tiene la función esencial de procurar, mantener y potenciar el perfil de actitud y aptitud de los individuos, acorde a las estrategias del negocio y en las funciones propias de los subsistemas: Producción, Finanzas, Mercadeo, Ventas, Planificación, etc. Lo que nos lleva a preguntarnos: ¿Están bien asimiladas y distribuidas las funciones en nuestra organización?, ¿no hay dispersión y/o duplicidad de ellas, y con ello pérdida de esfuerzos?

4. REGLAS: Para asegurar que los recursos y componentes del sistema funcionen hacia los objetivos propuestos, es indispensable seguir ciertos patrones de comportamiento, es decir: normas, políticas, lineamientos, directrices, estándares, pautas, principios, guías, valores, etc. Deben existir y, sobre todo deben cumplirse, pues de lo contrario la anarquía hace de las suyas pudiendo destruir y acabar con el sistema, que se llama: Entropía, ese proceso de desgaste y destrucción que produce el mismo hombre, los grupos humanos que en ella se desempeñan, y sus propias debilidades. Donde es importante preguntarse si, ¿Son claras, vigentes, aplicables las normas y procedimientos, reglas reglamentos o el marco legal, en general?, ¿Hay vacíos e inconsistencias?, ¿Son los procedimientos los más idóneos, racionales y expeditos?, ¿Son revisados y mejorados constantemente?
5. AMBIENTE: Todo sistema está actuando permanentemente dentro de un ámbito, del cual también forma parte y con el cual conforma un sistema mayor. En términos organizacionales, un individuo puede concebirse como un subsistema de una determinada unidad funcional, llámese Dirección, Departamento, División, Sección, etc. Lo importante es percatarse si ¿Realmente cuenta con verdaderos directores que visualizan y detectan oportunamente los procesos de entropía de la cultura organizacional y de falta de conexión con el ambiente en el cual se desempeñan?, ¿Conocen realmente a cabalidad el ambiente, el clima organizacional y cómo afecta los niveles de eficiencia, eficacia y productividad?

6. INSUMOS: Todo sistema social requiere utilizar ciertos recursos, como: energía, materia prima, información, tiempo, creatividad, etc. ¿Se conoce cabalmente cuáles son los insumos que utiliza la organización, la unidad donde se desempeña, sus especificaciones, los proveedores (internos y externos), los posibles sustitutos, etc.?, ¿Son los más adecuados para generar el mejor producto y/o servicio de manera oportuna?
7. PROCESOS: Los insumos que utiliza todo sistema sufren determinadas transformaciones. Por ejemplo, en algunas organizaciones se procesa o transforma información; tal es el caso de las empresas de diferentes medios de comunicación. Todo sistema insume determinados bienes tangibles o no, para procesarlos, transformarlos, mejorarlos o “agregarle valor”. ¿Cuáles y cómo son los procesos en nuestra organización?, ¿Son los más adecuados?, las actividades y tareas implícitas ¿son pertinentes a las exigencias de mejoramiento?, ¿Cómo podemos simplificarlos y mejorarlos?
8. PRODUCTOS: Todo sistema, acomete los más variados procesos para generar, producir, determinados productos, los cuales deberán estar en concordancia con los objetivos y normas establecidas y con las exigencias de clientes internos y externos. ¿Sabemos cuáles son los productos y subproductos que genera nuestra organización, y dentro de ésta nuestra unidad? ¿Cuáles son sus atributos?, ¿Responden a las expectativas de nuestros clientes internos y externos o usuarios? ¿Quiénes los compran (adquieren o reciben) y por qué?

9. **RETROALIMENTACIÓN:** Es la actividad de procura y manejo de información. Sin ella, y el conocimiento que ella genera, el sistema corre el peligro de no poder adaptarse al ambiente y sus constantes requisitos y demandas. Muchas organizaciones empresariales y no pocas instituciones públicas han perecido, y particularmente las primeras a diario desaparecen, por aquello de no detectar y actuar oportunamente sobre las Debilidades y Fortalezas de la propia organización, y sobre las “las señales”, las Amenazas y Oportunidades presentes. Así: al comparar y al evaluar, los objetivos y los resultados obtenidos realmente, estamos verificando qué tan bien o qué tan mal lo estamos haciendo. Consecuentemente, por supuesto, podremos tomar todas decisiones, las acciones de regulación, de corrección de desviaciones, según sea el caso, y asegurarnos el cumplimiento de los objetivos trazados.

10. **RESULTADOS:** De hecho, retomando las consideraciones del fundamento anterior, la supervivencia y el desarrollo de los sistemas de los cuales hemos venido hablando, dependen del resultado que obtengan a partir del empeño y desempeño por cumplir su objetivo. Justamente, la utilidad económica y social de un sistema, el impacto de su acción, se determina mediante la comparación entre sus objetivos y sus resultados efectivamente alcanzados en un cierto período.

## **Capítulo 5**

### **Solución Propuesta**

#### **Título I. Metodología.**

A través de la siguiente sistemática se busca:

1. Contar con un cuerpo docente altamente calificado, por medio de los especialistas que imparten cursos dentro de la institución en cada deporte.
2. Incrementar el fomento de la cultura física, utilizando los medios de comunicación que consigan la difusión de información certera y confiable.
3. Existe poca implementación de programas de formación, capacitación y actualización académica.
4. Restaurar el sistema de educación que hoy en día se utiliza, promoviendo la investigación.
5. Impulsar la práctica laboral.
6. Actualizar la biblioteca y las fuentes de información que proporciona la institución.
7. Realizar una evaluación continua a los profesores y académicos que imparten materias, asegurando con ello que se ofrece una mejor preparación para el estudiante.
8. Buscar el apoyo financiero otorgado por las instituciones gubernamentales y complementar con el patrocinio de diversas organizaciones deportivas preocupadas por el desarrollo de los atletas en nuestro país.

## **Título II. Marco Teórico.**

Para entender a fondo el significado de esta propuesta de mejoramiento dentro de la reestructuración de la ENED, entendida como una organización que debe ser modificada en varios aspectos para lograr una exitosa transformación, se enfatiza un estudio que fue realizado alrededor de 1990, año en que se formó un movimiento denominado “Transformación Organizacional” que buscaba dotar a los gerentes con las herramientas necesarias para sortear los retos de la época y superar de esta forma las propuestas del “Desarrollo Organizacional” que venían desde 1960 y que se quedaban cortas frente al nuevo entorno complejo.

Kilmann, et. al. (1988), considerados pioneros de este nuevo movimiento, definen la transformación como “un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios”; para ellos es un proceso no lineal que requiere un gran esfuerzo de la organización como un todo y no una simple aproximación de una de sus partes.

Por otro lado, Child y Smith (1987) afirman que implica tanto un marco conceptual o cognitivo como un cambio estructural material; es decir, que para que haya lugar a una transformación debe existir una intencionalidad bien fundamentada para crear un nuevo estado y además que ese estado deseado se convierta en una realidad.

Después de una década, Barrett (1997) afirma que cuando ocurre una transformación organizacional es posible evidenciar una nueva actitud en los “estados de conciencia”, en la que se pasa de una preocupación por el bienestar personal a una preocupación por el bienestar organizacional, es decir se logra una “conciencia organizacional”.

Newman (2000) entiende por transformación organizacional el “...cambio intraorganizacional que deja a la organización con mayor disposición para competir efectivamente en su entorno”.

Desde la perspectiva de Blumenthal y Haspeslagh (1994) “...para calificar una transformación corporativa, una mayoría de individuos en la organización debe cambiar su comportamiento” por tanto una transformación exitosa es aquella que logra institucionalizar los cambios comportamentales requeridos para alcanzar el éxito financiero en largo plazo.

En este sentido, lograr una diferencia en los comportamientos de las personas a largo plazo es lo que constituye la principal incompatibilidad entre transformación y cambio.

Se asume con ello el concepto de transformación como un fenómeno constante que afecta de forma directa a la organización como un todo y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, tales como los valores con los que se rigen los lineamientos, los diversos comportamientos, la cultura que los caracteriza y los métodos de operación que aplican.



Por lo cual, la propuesta de transformación de esta institución educativa se compone de la reestructuración de las operaciones que realiza actualmente, aunado a ciertas modificaciones en su método financiero, además de incrementar el desarrollo tecnológico, utilizar los medios masivos de comunicación y crear sistemas de evaluación y control; que en conjunto logren un cambio constante en su funcionamiento para lograr adaptarse a las exigencias de la comunidad deportiva.

Con ello, generar una evolución en el proceso de la capacitación de cada cuerpo técnico, para alcanzar el máximo rendimiento deportivo del atleta, consiguiendo mejores resultados que se vean reflejados a nivel internacional.

## Capítulo 6

### Transformación Organizacional

#### Título I. Reestructuración de operaciones.

Para lograr una transformación sustancial dentro de su sistema de operaciones, esta institución pública a través de la CONADE, que en conjunto con la SEP y la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME), y a cada una de las Federaciones Deportivas de los distintos deportes afiliados, buscará fusionarse a nivel global realizando todo tipo de licitaciones necesarias y los convenios pertinentes con distintas universidades nacionales e internacionales.

Con el fin de obtener la integración de una nueva estructura educativa, que presente distintas actividades didácticas que complementen y actualicen el sistema pedagógico, creando un ambiente en el cual, los directivos, el área administrativa, la docencia y los estudiantes se encuentren en continua capacitación y evaluación, tanto en su sistema operativo, como en el ámbito formativo.

Se presentan los siguientes métodos para adquirir un mayor desarrollo, complementando la propuesta de integración a múltiples instituciones:

- Crear congresos en distintas sedes dirigidos a los diversos ámbitos que conforman la formación del deportista; como son: nutrición, medicina, rehabilitación física, seguimiento con especialistas en psicología del deporte, etc.

- Cursos de formación integral que requiere un entrenador, es decir, medios por los cuales el instructor consiga las herramientas necesarias para conformar y complementar el programa de entrenamiento de sus deportistas.
- Incluir intercambios académicos que permitan entender y complementar las tácticas utilizadas en el proceso de crecimiento y desarrollo del atleta durante su carrera deportiva.
- Instaurar convenios para fomentar los estudios de posgrado en universidades dentro del país y a nivel mundial, implementando especialidades, maestrías y doctorados a su programa de estudios.

## **Título II. Reestructuración financiera.**

Un proceso de reestructuración financiera se origina cuando se demuestra dentro de la organización, una duda razonable en lo que respecta a su capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos con los acreedores (siendo habitualmente éstos, entidades financieras, acreedores comerciales, instituciones públicas, entre otras).

La propuesta de solución financiera será la de incrementar los ingresos económicos de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, por medio de programas “autosustentables” para obtener mayores recursos financieros y mejorar las instalaciones de la escuela y los diferentes recintos atléticos.

Las causas que nos llevan a tener que abordar este proceso se producen por problemas inherentes a la propia escuela (operativos, de gestión, financieros, etc.) incluyendo ciertas amenazas sectoriales y cambios de ciclo dentro de su actividad económica, debido al corte de presupuesto que continuamente realiza el gobierno.

El proceso de reestructuración financiera no debería acometerse cuando la organización ya esté afectada por una falta de liquidez, escenario que se produce de manera habitual, sino que debe ser el resultado de un análisis previo que implica un seguimiento detallado de aspectos tanto macroeconómicos (indicadores generales de la economía, comparativa con las empresas del sector, marcos regulatorios, etc.) como microeconómicos (ratios de rentabilidad de la compañía, ratios financieros, etc.).

Por lo que, el paso inicial que se debe dar ante esta problemática es comunicar a todos sus acreedores la situación real y dar paso a una negociación que impida el vencimiento anticipado de las deudas por el incumplimiento de los pactos. A partir de aquí, se desencadena todo un extenso trabajo financiero y jurídico.

Evidentemente, cada operación tiene sus particularidades que hacen que el proceso pueda requerir planteamientos y variantes específicas para cada caso.

De forma sintetizada se investigaron los principales “pasos” a considerar en cualquier operación de reestructuración, que se muestran a continuación:

## **Paso 1: Contrato de Mandato**

Asumiendo que cualquier operación de reestructuración requiere la intermediación de asesores experimentados, resulta imprescindible regular la relación cliente-asesor bajo un contrato de mandato que recoja las siguientes consideraciones: definición de los servicios a prestar por el asesor, obligaciones de las partes, metodología, equipo de trabajo, honorarios y calendario tentativo. En resumen, el “mandato” compromete al asesor, que define los servicios que debe prestar y sus obligaciones y al cliente, que asume ciertos compromisos para continuar con la operación de reestructuración.

## **Paso 2: Trabajos previos: análisis de la situación actual**

Como paso inicial, resulta fundamental llevar a cabo un estudio en profundidad de la situación actual de la organización y su evolución reciente, tanto desde el punto de vista de balance como de cuenta de resultados y, por supuesto, de caja. Este ejercicio incorpora, por lo tanto, una reflexión estratégica en la que el asesor deberá valorar las diferentes sensibilidades y opiniones que existen dentro del seno del equipo directivo. Asimismo, es primordial entender las fuentes de generación y destrucción de cash-flow en la empresa. Saber dónde y porqué se está consumiendo, así como comprender las distintas fuentes de procedencia del negocio y valorar la capacidad de pago de nuestros clientes.

### **Paso 3: Elaboración del Plan de Negocio**

Actualizar o, en caso de no existir, elaborar un Plan de Negocio puntualizado la situación actual, así como proyecciones a 2-3 años que reflejen la evolución prevista de la organización. La base para realizar las proyecciones financieras debe ser la reflexión estratégica planteada previamente, y debe incluir aspectos tales como la introducción de mejoras operativas, posibles redefiniciones del negocio, desarrollo de líneas de actividad alternativas, etc. Todas estas acciones, bien soportadas y argumentadas, darán confort a los acreedores. Mantener el estatus quo en estas situaciones resta credibilidad al equipo. Dicho Plan de Negocio ha de ser agresivo en lo que a recorte de costes se refiere, si bien, los objetivos tanto en costes como en evolución de la actividad, han de ser asumibles por parte de la Dirección y defendibles ante los acreedores. A partir del Plan de Negocio se preparará un presupuesto de tesorería que ofrezca visibilidad sobre los flujos de caja del negocio en el corto / medio plazo. El cash-flow permitirá evaluar la capacidad de la institución de atender los compromisos existentes. Adicionalmente, la elaboración de diferentes escenarios, sensibilizando las variables críticas del modelo, permitirá tanto al equipo directivo como a los acreedores gestionar y valorar las incertidumbres que amenazan el futuro de la institución.

#### **Paso 4: Desarrollo de una estrategia financiera**

La generación de una herramienta que permita conocer los excedentes o las necesidades de caja es indispensable a la hora de diseñar una estrategia para el repago de las deudas contraídas, si existen. En función de los resultados que arroje el análisis del cash-flow tendremos diferentes alternativas para negociar con los acreedores. Ampliar el plazo de la deuda y obtener una carencia de principal y/o intereses que están entre las demandas más habituales. Asimismo, también existe la posibilidad de solicitar financiación adicional. Para ello, es fundamental la velocidad en la toma de decisiones ya que puede verse abocada a la liquidación.

#### **Paso 5: Identificación de gestores y garantías adicionales**

Antes de iniciar los contactos con las entidades acreedoras, se debe realizar un ejercicio de reflexión con la propiedad de la asociación acerca de las contrapartidas que ésta puede ofrecer a sus acreedores. Las cesiones más comunes en la actualidad son las ampliaciones de capital por parte de los socios actuales, la ampliación de garantías, los compromisos de reducción de costes o la venta de activos, entre otros. También se puede considerar la inclusión de un socio en el accionariado de la compañía, como consecuencia de la entrada de un tercero a valoraciones inferiores a las reales.

## **Paso 6: Elaboración de un Memorando**

Las estructuras de deuda de las corporaciones están reguladas por diversas cláusulas y ratios que determinan las obligaciones de pago y los niveles de solvencia financiera que deben cumplir los deudores. Las entidades financieras difícilmente se verán sorprendidas por las dificultades en las empresas a las que han aportado recursos. Es decir, la información que en primer lugar demandarán las entidades financieras cuando su prestataria decide acometer una reestructuración, no serán los estados financieros actuales, de los cuales ya disponen con toda seguridad, sino un documento detallado que explique las debilidades de la compañía y las soluciones que se plantean. Consecuentemente, es primordial elaborar un Memorando que contenga todos los aspectos mencionados en los puntos anteriores: información detallada sobre las causas que han llevado a la compañía a la situación actual, medidas, acciones y estrategia definida por la organización de cara a garantizar la viabilidad de la misma, así como un planteamiento de refinanciación. Este Memorando constituirá el documento base sobre el cual girarán las negociaciones, y su evaluación por parte de los acreedores es fundamental de cara a certificar la credibilidad de la compañía y de su equipo Directivo, considerando la tendencia de nuestro sector de actividad en particular y de la economía en general.



## **Paso 7: Presentación a acreedores y negociación**

En esta fase se presenta el Memorando a los acreedores y se les informa de las actuaciones que serán necesarias para asegurar la viabilidad de la compañía y el cumplimiento de las obligaciones con los mismos. La estrategia acerca de los “gestiones” que los accionistas están capacitados para ofrecer, debe ser trazada con anterioridad. Disponer de un potente servicio jurídico es otro de los requisitos básicos en esta fase. Por tanto, se requiere de un elevado nivel técnico y un alto grado de especialización jurídica en el caso de los abogados asesores de una organización que atraviese por un proceso de reestructuración. De este modo, se hace preciso coordinar las diferentes áreas jurídicas, tales como las áreas societaria, laboral y fiscal, entre otras, con la finalidad de diseñar el traje que mejor se adapte a la situación por la que atraviese la empresa en cuestión; resulta clave atender a sus dificultades concretas y a sus particulares características, como puede ser el sector de negocio en que se desenvuelve. El asesor jurídico debe tener la capacidad de comunicarse y entender al asesor financiero, que sepa plasmar en documentos las necesidades identificadas por el equipo consultor. Es indudable que el mayor o menor éxito de esta actividad profesional depende, en gran medida, de la experiencia adquirida en el desarrollo de la mencionada habilidad comunicativa.

Como puede apreciarse, una operación de reestructuración es compleja, consume mucho tiempo, requiere experiencia y conocimiento, y tiene un elevado índice de riesgo. Quien se encuentre en la necesidad de llevar a cabo un proceso de reestructuración financiera de su dependencia debe tener en cuenta todas estas circunstancias y debe ser extremadamente selectivo en la elección de un buen asesor para minimizar los riesgos y maximizar el resultado.

### **Título III. Desarrollo tecnológico.**

De acuerdo con las investigaciones realizadas, referente a la importancia de la tecnología en las empresas, podemos decir que los Sistemas de Información (SI) son de gran utilidad para cualquier empresa, no importando el giro de ésta ya que la finalidad de estos es recopilar, integrar, analizar y dispersar información interna y externa de manera eficaz y eficiente. Los puntos que hay que considerar para poder implementar un buen sistema de información son:

- Contar con equipo y tecnología adecuada.
- Identificar las necesidades de la organización.
- Determinar por departamentos los objetivos.

Muchas empresas reestructuran su Tecnología de Información (TI), por los cambios positivos que esto implica para su negocio, es muy importante que las empresas logren identificar cuando es necesario cambiar sus procesos de información, siempre y cuando estos no estén funcionando correctamente.

También es de gran importancia el hecho de que la empresa ofrezca servicio en línea mediante una página Web. Actualmente existen muchas compañías que utilizan esta herramienta, pero son pocas las que obtienen beneficios, debido al mal uso de la publicidad, marketing o de su diseño.

El comercio y la comunicación inalámbrica, son también parte de la tecnología con la que muchas sociedades suelen ofrecer sus productos y/o servicios, ya que esto les permite reducir sus costos de manera significativa además de que hoy en día más del 25% del comercio electrónico se realiza a través de medios inalámbricos.

La conexión en red en las empresas es una manera muy común de compartir información, y que permite a cualquier usuario de dicha red obtener información en el momento que se requiera, es por eso que todas aquellas empresas que no manejen conexiones en red puede que en un futuro presenten problemas internos en cuanto a la obtención de información.

Es importante señalar que adquirir toda la tecnología de la que hemos hablado es muy costoso pero puede otorgar grandes beneficios, debido al uso adecuado y actualización constante de la tecnología. El principal objetivo será el de crear una plataforma de educación en línea, donde exista la posibilidad de cursar materias que no sean presenciales, impartidas por expertos en la disciplina a nivel mundial. Donde se puedan impartir cursos a través de videoconferencias, chats en línea y transmisiones en vivo de distintos torneos a nivel internacional, sacando ventaja de esta tecnología a nivel global.

#### **Título IV. Medios masivos de comunicación.**

Este tema forma parte de la vida diaria de las personas promedio actualmente, ya que otorgan sustento económico a un gran número de la población mundial, y permiten la comunicación a grandes distancias.

Por otro lado, la comunicación en masa suele reducir o eliminar las relaciones interpersonales del proceso de la comunicación, y tiende a separar a los individuos de su entorno sociocultural tradicional, generando una masa integrada por miembros heterogéneos, es decir, personas de distintos estratos sociales, niveles culturales, diversas ocupaciones, intereses y modos de vida muy diferentes.

De esta manera se puede inferir que los medios de comunicación masiva proporcionan modelos de conducta económica y de valores sociales, fomentan el consumo, la participación en la vida política y el desarrollo del sentimiento nacionalista, entre otros aspectos a considerar.

Los medios de comunicación masiva son muchos y muy variados, sin mencionar la evolución que presentan a través del tiempo, que aunado al crecimiento de la tecnología, surgió la necesidad de una clasificación que se hizo plausible y en 1972, el profesor de la Universidad Libre de Berlín y científico de la comunicación, Harry Pross, clasificó por primera vez los medios masivos de la siguiente manera:

- **Medios primarios:** son aquéllos que están ligados al cuerpo, no necesitan de ninguna tecnología para su comunicación, la cual a su vez es asincrónica, se les considera medios de comunicación masiva pues cuando un grupo supera los siete integrantes, se deja de considerar un grupo para ser considerado como una masa, así que un profesor dando un clase, puede ser considerado un comunicador en masa. Ejemplo: un orador o un sacerdote.
- **Medios secundarios** (máquinas): Éstos requieren del uso de técnicas de parte del emisor de contenidos, para la emisión del mensaje. El o los receptores del mensaje no necesitan de ningún tipo de técnica para recibir el mensaje, quiere decir que cuando las personas transitan por la calle no necesitan de ningún aparato especial para poder ver o escuchar los anuncios producidos en esta categoría. Ejemplo: periódicos, revistas, gacetas, folletos, espectaculares, entre otros.
- **Medios terciarios** (medios electrónicos): requieren del uso de técnicas (tecnologías) tanto del emisor de contenidos como del receptor de los mismos, es decir, para poder recibir el mensaje enviado necesitamos de un aparato para descifrar el mensaje, cuando las personas quieren ver televisión requieren de un aparato que muestre los programas transmitidos. Ejemplo: televisión, radio, telégrafo, teléfono, música.

- **Medios cuaternarios** (medios digitales): los denominados “nuevos medios de comunicación” son el producto del avance tecnológico. Permiten que los individuos se comuniquen de manera bilateral y masiva al mismo tiempo, acortan distancias entre individuos y utilizan lo último de la tecnología para facilitar la comunicación con una alta calidad de emisión y recepción de los mensajes, lo cual resulta de menor calidad con medios incluidos en otras clasificaciones. Ejemplo de medios cuaternarios: internet, celulares, televisión satelital, televisión HD, entre otros.

La propuesta de mejora a esta institución, incluye aprovechar los distintos tipos de comunicación, desde la actualización de información en medios escritos, hasta la transmisión de la misma por medio de la radio y la TV.

Además de sacar provecho de las distintas redes sociales que hoy en día cuentan con tanta importancia para la difusión de cualquier tipo de información, poniendo como ejemplo: Twitter, Facebook, LinkeDin, Instagram, etc.

De esta manera, se busca divulgar la participación de los atletas en diversos torneos, en los campeonatos internacionales, juegos centroamericanos y panamericanos, diferentes copas del mundo, juegos olímpicos, entre otras justas deportivas.

Con el objetivo de extender el fomento de la cultura física y la educación de la salud, además de aumentar el apoyo a los deportistas.

## **Título V. Sistemas de evaluación y control.**

A continuación, una propuesta de cómo realizar la evaluación y el control de cumplimiento de los directivos y su desempeño:

- Atender y orientar permanentemente a los asociados en la creación y actualización de la estructura de esta institución.
- Vigilar y asegurar que la elección de los órganos directivos se realice con estricto cumplimiento de las disposiciones estatutarias y legales aplicables.
- Promover la capacitación y certificación de directivos, docentes, especialistas, entrenadores, jueces, árbitros y técnicos.
- Supervisar que se realicen las actividades conforme a sus respectivos estatutos y reglamentos.
- Verificar y asegurar que los estatutos, reglamentos y demás reglamentos deportivos que expidan las Asociaciones Deportivas Nacionales, contengan con toda claridad, entre otros aspectos, los derechos y obligaciones de sus miembros asociados, deportistas y de su Consejo Directivo, así como los procedimientos disciplinarios y sanciones aplicables.
- Promover la práctica deportiva organizada y controlada, transmitiendo resultados en vivo a través de los medios de comunicación.

## Capítulo 7

### Conclusiones

Dentro del ámbito deportivo, existen pocos establecimientos en la Ciudad de México que se dedican a la formación de entrenadores a nivel de licenciatura y posgrado. Es por ello que se realiza la propuesta de estructurar de manera más eficiente la educación brindada al cuerpo técnico de los deportistas, que se verá reflejado en un mejor desarrollo formativo de cada equipo, obteniendo mejores resultados a nivel nacional y por consiguiente, a nivel internacional y mundial.

Al considerar la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos como una organización institucional, se realizó un estudio “FODA”, con el objetivo de aprovechar sus fortalezas y oportunidades, además de atacar esas debilidades y amenazas. Partiendo de este punto, se concluye que a través de una transformación en el sistema de funcionamiento, enfocada a la reestructuración en sus procedimientos, se buscó adquirir apoyo en distintas instituciones a nivel nacional e internacional para ampliar y actualizar los métodos de enseñanza.

Cabe destacar que otro factor importante que afecta directamente al desarrollo del deporte en México, es el tema financiero. Desafortunadamente, he sido víctima de la negligencia de las instituciones deportivas que supuestamente apoyan a los atletas para que alcancen su máximo rendimiento en participaciones internacionales, ya que no están conscientes del daño que provocan al negar apoyo económico por darle prioridad a intereses propios. He vivido en carne



propia la desesperación de juntar el recurso para asistir a esa competencia por la cual te has preparado arduamente, y no sólo ocuparte para que tu cuerpo y mente estén en óptimas condiciones, sino sumarle la preocupación de conseguir por tus propios medios ese medio de transporte para llegar al evento deportivo, pensando en que no importa dónde vayas a hospedarte, ni de qué manera consigas alimento, mientras logres estar frente a tus oponentes listo para dejar el alma y el corazón en el encuentro.

Lo mismo sucede con las organizaciones como lo es esta escuela, que dependen del recurso que otorga el gobierno a través de la CONADE. Por lo que se proponen nuevos programas de financiamiento con el fin de crear un Plan de Negocio “autosustentable” que no requiera del trámite federal, creando así una estrategia financiera a través de patrocinios de deportivas, como lo son productos de bebidas energizantes o de ropa deportiva.

Aprovechando la era de la tecnología en la que vivimos hoy en día, se busca complementar el sistema educativo con las ventajas que ofrece el uso del Internet, creando un Sistema de Estudio en Línea, para conectarse con profesores en tiempo real que se encuentren en otras instituciones de cualquier parte del mundo, ampliando significativamente este horizonte formativo con experiencias a nivel global, que va de la mano con los medios de comunicación, sacando provecho de las redes sociales que actualmente son tan concurridas, cuidando que la información transmitida sea regulada, verídica y funcione de manera eficaz.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Anderson A.H. y Barker D. (1996) Effective Enterprise and Change Management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Beckhard R. (1992) Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. San Francisco; London: Jossey-Bass.

Arthur Andersen (1998) Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España. URL [http://www.cronica.com.mx/nota.php?id\\_notas=382480](http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=382480)

Harold Koontz, Heinz Weihrich. (2010) Administración una perspectiva global. 12ª Edición Mc Graw Hill

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2008) Decisiones gerenciales efectivas. Editorial Trillas  
URL <https://www.pwc.com/mx/es/reestructuracion-financiera.html>

Sciarpa Francisco. (2009, febrero 16). Cambio organizacional, reestructuración y reorganización de la empresa. Recuperado de  
URL <https://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-reestructuracion-reorganizacion-empresa/>

Lynda M. Applegate, Robert D. Austin, F. Warren McFarlan. (2014) Corporate Information Strategy and Management 6ta edición. Editorial Mc Graw Hill.

Andrews, S. Fastqc, (2010) El proceso de reestructuración financiera. Renegociar la deuda en tiempos de crisis. Madrid, Alta Partner. IE Business school.

Gregorio Calderón Hernández, Juliana Cuartas Castaño, Claudia Milena Álvarez Giraldo.  
(2008) Transformación Organizacional: Una Mirada Desde La Gestión Humana.  
Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos XX

De Lucio Ávila, Víctor, (2008). Análisis del comportamiento deportivo mexicano. González Castañeda, Pedro MsC. (2007). Revista Digital EF Deportes Buenos Aires - Año 13 - N° 121 - Junio de 2008.  
OI Consultores, México. URL <http://www.efdeportes.com>

Brooks E. (1980) Organizational Change. The Managerial Dilemma. London: The MacMillan Press Ltd. URL <http://www.usadellab.org/cms/index.php>.

Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2012. Actualizado: 2015.  
Definicion.de: Definición de reestructuración  
URL <https://definicion.de/reestructuracion/>

Reestructuración Organizacional de Alexander Marin Ramirez  
1 de Octubre de 2013  
URL <https://prezi.com/wszwwmsp-bsw/reestructuracion-organizacional/>

¿Cómo lograr una reestructuración organizacional exitosa y no fallar en el intento?  
Aurys Consulting Coimbra 110, Oficina 502, Las Condes Santiago, Chile, 2016  
URL <http://aurysconsulting.com/como-lograr-una-reestructuracion-organizacional-exitosa/?print=pdf>

PRO-Furnas: Programa de Reestructuración Organizacional / Sylvia Larrea,  
Sergio Wilson Ferraz Fontes, Lucio Cruz, Antonio Manuel Pereira Bernardo.  
p. cm. — (Monografía del BID ; 432)

Jorge Edgar Mora Reyes. La Situación Del Deporte De Alto Rendimiento Juvenil

- México. Educación, cultura y deporte. R&R Editores. EF Deportes, Revista - Buenos Aires - Año 13 - N° 121 - Junio de 2008.  
URL <http://www.efdeportes.com/efd76/mexico.htm>  
URL <http://indeporte.mx/>  
URL <http://ened.conade.gob.mx/index.as>

## Apéndice

### Apéndice 1. Análisis del Rendimiento Deportivo.

Hablando en sentido monetario, existen distintas comisiones que se encargan del presupuesto que el gobierno mexicano otorga al ámbito deportivo, como son: la Comisión Nacional del Deporte (CONADE), el Comité Olímpico Mexicano (COM) y la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME). Como objeto de análisis se hace énfasis de estos montos desde el año 2000, donde es de elemental lógica observar que los resultados hablan por sí mismos, observemos los cuadros siguientes:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CONADE	556.0	520.8	651.7	740.5	693.7	747.6
COMe/	74.8	82.4	53.0	40.9	46.1	n.d.
CODEMEe/	39.5	58.6	90.0	59.1	80.9	58.5

e/ Para estos organismos, el presupuesto es entregado a través de CONADE.

Fuente: Presidencia de la República, Anexo Estadístico del 5º Informe de Gobierno, p. 82 y 5º Informe de Labores de la Secretaría de Educación Pública, p. 68.

Como se puede observar, el presupuesto fluctúa a razón de los 600 millones de pesos anuales, de tal manera que mensualmente se asignan 54 millones de pesos al desarrollo del deporte en México, esta situación se correlaciona con los programas de alta competencia manifestadas en becas deportivas, como muestra el cuadro siguiente:

### Alta competencia deportiva

Becas otorgadas			
Año	Becas académicas	Becas económicas	Gasto ejercido en becas (millones de pesos)
1995	80	1,829	9.1
1996	111	2,405	10.5
1997	190	2,464	19.9
1998	221	2,041	22.3
1999	388	2,197	18.8
2000	343	2,149	18.2
2001	326	2,026	15.1
2002	340	1,991	21.8
2003	239	1,948	24.6
2004	216	2,089	29.7
2005/e	200	1,900	27.5

e: Cifras estimadas.

Fuente: Anexo Estadístico del V Informe de Gobierno, Presidencia de la República, 2005, p. 83.

Como puede observarse, existen cerca de 2000 deportistas becados anualmente de forma económica y 200 deportistas cuyas becas están caracterizadas de forma académica, ahora estos deportistas becados se desprenden del universo siguiente de atención por evento deportivo nacional como se muestra en el siguiente cuadro con una consecución cronológica que data desde el año 2000.

Participantes en Eventos Deportivos Nacionales (Miles)						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
Juegos Nacionales para los Trabajadores	1,963	1,117	1,800	1,053	1,159	n.d.
Olimpiada Nacional	4,054	2,807	2,661	2,772	3,063	4,403
Universiada Nacional	692	367	542	636	640	630

\*metas para este año.

Fuente: Presidencia de la República, Anexo Estadístico del 5° Informe de Gobierno, p. 83

Este cuadro muestra que la población atendida por año, se encuentra cerca de los 50 mil deportistas en competencias nacionales, algo que pudiera parecer muy común y que el presupuesto que se asigna para este tipo de programas deportivos lo vale, tomando en cuenta el mínimo impacto social, si revisamos el siguiente cuadro:

Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte Sistema Nacional del Deporte							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>1</sup>	ene-jun 2005
Registros							
Efectuados de Deportistas (Miles)	445.0	1,624.6	2,526.4	2,794.9	2,805.3	2,900.0	2,850.0
Personas Actualizadas <sup>2</sup>	m. d.	20,600	22,000	23,000	23,000	27,000	28,998

<sup>1</sup>/ Metas para este año según el Informe de Labores de la SEP.

<sup>2</sup> Metas para cada año a desarrollarse en coordinación con la SEP, institutos estatales del deporte, federaciones deportivas nacionales e instituciones educativas de acuerdo al Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2001-2006.

Fuente: Presidencia de la República, 5º Informe de Gobierno, p. 31; Anexo Estadístico del 5º Informe de Gobierno, p.83; Informe de Labores de la Secretaría de Educación Pública 2005,

Si nos basamos en este cuadro que representa el Registro Nacional del Deporte, observamos que en 2005 existía poco menos de 30,000 deportistas en todo México, algo para reflexionar en un país que tiene alrededor de 100 millones de habitantes.

Es fundamental realizar el análisis del comportamiento deportivo a lo largo del tiempo, hasta ahora se han revisado datos que se han informado en la Secretaría de Educación Pública (SEP) donde, por medio de estos datos, nos percatamos de que los resultados de México en deporte demuestra el nivel deportivo alcanzado desde que éste país se fundó en 1821. Pero veamos los resultados en los juegos olímpicos desde 1996:

### Alta competencia deportiva

Medallas obtenidas en competencias olímpicas				Medallas obtenidas en Competencias paralímpicas		
Año	Oro	Plata	Bronce	Atletismo	Natación	Levantamiento de pesas
1996	-	-	1	11	-	-
2000	1	2	3	20	11	2
2004	-	3	1	17	14	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>48</b>	<b>25</b>	<b>5</b>

Nota: Las competencias paralímpicas al igual que los Juegos Olímpicos se realizan cada cuatro años.

Fuente: Anexo Estadístico del V Informe de Gobierno, Presidencia de la República, 2005, p.83.

Si tomamos en cuenta el presupuesto del 2000 al 2004 (dos ciclos olímpicos), tenemos el siguiente comportamiento:

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Total (millones)</b>	<b>Impacto Social (ReNaDe) miles</b>
<b>2000</b>	<b>670.0</b>	<b>445</b>
<b>2001</b>	<b>661.8</b>	<b>1624.6</b>
<b>2002</b>	<b>794.7</b>	<b>2526.4</b>
<b>2003</b>	<b>840.5</b>	<b>2749.9</b>
<b>2004</b>	<b>820.7</b>	<b>2805.3</b>

Sólo hay que hacer matemáticas elementales para conocer cuánto aparentemente se “destina” del presupuesto al deportista del país. Pero veamos cuanto se gastó en un periodo muy corto de preparación para los juegos olímpicos de Atenas en el 2004:



## Presupuesto para la Participación de la Delegación Mexicana en los Juegos Olímpicos Atenas 2004



Actividad	Presupuesto Feb 2004*	Gasto 2004**
Preparación de la Presidencia a Juegos Olímpicos (Incluye C. NA)	87,000,000	82,300,531
Participación en Juegos Olímpicos	12,300,000	13,184,853
Preparación y Participación en Juegos Paralímpicos	20,000,000	27,121,480
<b>Total</b>	<b>119,300,000</b>	<b>122,606,864</b>

- Programa presentado ante la Comisión de Juventud y Deporte el 4/02/04  
\*\* Estos cifras son preliminares debido a la verificación de los gastos ejercidos por el Comité Olímpico Mexicano. Excedentes se cubrieron con recursos de FONADE.

Cifras Preliminares al cierre de fines de 3 de septiembre

Se gastaron poco más de 100 millones de pesos en la preparación de la delegación deportiva para obtener una cantidad mediocre de 4 medallas, cada medalla olímpica costo cerca de 25 millones de pesos, bajo la lógica de los resultados.

Todo este análisis nos lleva a entender que la problemática es la reforma a la Ley General de Cultura Física y Deporte, entonces tenemos que preguntarnos si conocemos cómo funciona realmente el sistema político deportivo mexicano y si el deporte se desprende del sistema político de un país y debemos tener claro cuál es la política pública en materia de deporte que se busca en el país.



## **Apéndice 2. Análisis del comportamiento deportivo olímpico mexicano.**

Uno de los indicadores del comportamiento deportivo en México son los resultados en medallas olímpicas que cada cuatro años se realizan, esta competencia es la mayor en importancia internacional donde los países demuestran el poderío político, económico y deportivo de sus sociedades. Como se puede observar en la siguiente tabla, se resaltan el número de preseas obtenidas en los Juegos Olímpicos a partir de los celebrados en nuestro país, ya que éste ha sido el mejor resultado que se ha podido alcanzar en toda la trayectoria deportiva nacional.

<b>México en Juegos Olímpicos desde 1968</b>					
<b>Año</b>	<b>Lugar</b>	<b>Oro</b>	<b>Plata</b>	<b>Bronce</b>	<b>Total</b>
<b>1968</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>1972</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>1976</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>1980</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1984</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>1988</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>1992</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>1996</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>2000</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>2004</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

En el deporte mexicano se realizó un ejercicio para predecir el comportamiento que se tendrá en los siguientes juegos olímpicos de Beijing 2008. A través del modelo cuantitativo de regresión lineal simple que se muestra la siguiente matriz de análisis:

## Modelo de análisis por regresión lineal simple

Evento	Numero	X	Y	X2	Y2	XY	y estimada	Residual
Atenas 2004	1	2004	4	4016016	16	8016	3.517	0.483
Sydney 2000	2	2000	6	4000000	36	12000	3.452	2.548
Atlanta 1996	3	1996	1	3984016	1	1996	3.388	-2.388
Barcelona 1992	4	1992	1	3968064	1	1992	3.324	-2.324
Seúl 1988	5	1988	2	3952144	4	3976	3.260	-1.260
Los Angeles 1984	6	1984	6	3936256	36	11904	3.195	2.805
Moscú 1980	7	1980	4	3920400	16	7920	3.131	0.869
Montreal 1976	8	1976	2	3904576	4	3952	3.067	-1.067
Munich 1972	9	1972	1	3888784	1	1972	3.002	-2.002
México 1968	10	1968	9	3873024	81	17712	2.938	6.062
Tokio 1964	11	1964	1	3857296	1	1964	2.874	-1.874
Roma 1960	12	1960	1	3841600	1	1960	2.810	-1.810
Melbourne 1956	13	1956	2	3825936	4	3912	2.745	-0.745
Helsinki 1952	14	1952	1	3810304	1	1952	2.681	-1.681
Londres 1948	15	1948	5	3794704	25	9740	2.617	2.383
Suma		29640	-46	58573120	228	90968		
Promedios		1976.00	3.07	3904874.67	15.20	6064.53		

En función de este análisis de regresión lineal simple, el pronóstico de medallas en la siguiente olimpiada de Beijing nos arroja tres escenarios:

- Positivo 3 medallas
- Neutro 1 – 2 medallas
- Negativo 0 medallas

Aquí parte el siguiente análisis donde se aplica un modelo de análisis cuantitativo en un determinado caso de estudio, sin embargo a través de estos modelos llamados deporte de rendimiento, por tanto vale la pena hacer un llamado a la adquisición de consciencia si realmente son los resultados que se esperan con tanta inversión en este sector.

### **Apéndice 3. Sistema de desarrollo deportivo.**

Después de haber analizado los datos históricos del comportamiento deportivo sostenido de un análisis de los resultados olímpicos, podemos observar que realmente la problemática no es de cuestión monetaria, tampoco es de recursos humanos capacitados, el problema prácticamente es de estructura, de la estructura del sistema nacional del deporte, donde carece de políticas de operación perfectamente definidas y donde es imperativo no sólo una reforma si no que la estructuración de un sistema de desarrollo deportivo donde los componentes estén perfectamente definidos, con funciones determinadas por las necesidades sociales del país y las prioridades políticas del mismo.

Debemos definir realmente hasta donde queremos que México se proyecte en el nivel deportivo, si es fortalecer el alto rendimiento o sólo el deporte popular, por qué los resultados históricos concretos han demostrado la realidad de México en las justas internacionales. Debemos comprender que no son las instalaciones, por muy modernas que sean, no son las cuestiones monetarias por mayor recurso que se asignen, mucho menos traer a los mejores técnicos del mundo, es el la composición del sistema, el establecimiento adecuado de las salidas del sistema en sí, el comportamiento deportivo no cambia con solo buenos deseos, no con programas que se le compren a otros países o asesores especializados que cobran millones por un programa de desarrollo. Es sólo establecer la base material y técnica donde construir un sistema de desarrollo deportivo acorde con la prioridad nacional.

Copyright © 2018 por Lic. Mariana Vázquez Beristain.  
Todos los derechos reservados.