



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**México: La inadecuada administración del deporte y sus  
consecuencias**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**  
**Campo de conocimiento: Organizaciones**

Presenta:  
**Carlos Lucio Medina**

Tutor:  
**Dr. José Luis Robles Ramírez.**  
**Facultad de Contaduría y Administración.**

**Ciudad de México, julio de 2019**



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.

## ***Agradecimientos***

La realización de este trabajo de tesis fue posible antes que nada gracias al apoyo de mis padres Carlos Lucio León e Isela María Medina Elizalde, mi abuelito Ernesto Lucio Luna y mi hermana Jessica Elizabeth Lucio Medina quienes siempre han estado a mi lado ya sea en las buenas o en las malas y siempre me han motivado a seguir adelante y nunca rendirme dando lo mejor de mí.

Mi gratitud va también dirigida a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México por todo su apoyo, ya que sin esta gran institución jamás hubiera podido llegar hasta donde estoy ahora. Me ha dado muchos conocimientos y trabajo también por lo que no hay forma de agradecer y regresar todo lo que me ha dado.

A mi tutor y maestro el Dr. José Luis Robles Ramírez que aparte de ser una excelente persona y amigo le agradezco todo su apoyo, paciencia y enseñanzas que siempre me motivo a seguir adelante en mi tesis desde el principio de la maestría hasta el final. Y que sin él no hubiera podido terminar este proyecto de investigación.

A mi amigo y maestro que además de ser una excelente persona, el Dr. Arturo Morales Castro le agradezco su apoyo por haberme motivado e invitado a dar ponencia en el Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables en Pereira, Colombia, que además gracias a él pude ser coautor del libro "Internacionalización de la Investigación en las Ciencias Sociales".

A mi amiga la Mtra. Rosario Higuera Torres, que me apoyo de principio a fin de la maestría para hacer mi servicio dándome todas las facilidades para lograr culminar con éxito y por presentarme al Dr. Arturo Morales Castro quien fue de gran apoyo como antes lo he dicho.

Agradezco a mis sinodales; la Dra. María Dolores Romero Pérez, M.A.I Héctor Horton Muñoz, Dra. María del Carmen Dubón Peniche y M.F. Francisco Gerardo Serrano por su apoyo, enseñanzas para culminar mi trabajo de tesis y lograr el título de Maestro.

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a

Mis padres Carlos Lucio León e Isela María Medina Elizalde quienes siempre me han apoyado en todos aspectos de mi vida, enseñándome a ser mejor persona, a ver el deporte como algo fundamental en la vida, trabajar y nunca rendirme para el logro de mis objetivos.

A mi abuelito Ernesto Lucio Luna por todo su apoyo, enseñanzas y que siempre me ha inculcado el estudio como forma de vida. Así como el trabajo arduo y jamás mostrar debilidad ante la vida.

A mi hermanita Jessica Elizabeth Lucio Medina por ser tan linda y apoyarme siempre. Ser mi confidente y gran amiga, compañera de entrenamiento de toda la vida.

## INDICE.

1) Introducción y antecedentes _____	1
Resumen capitular _____	2
El Deporte en México y sus instituciones _____	4
Capítulo 1: Metodología de la investigación _____	6
1.1) Descripción del fenómeno _____	6
1.2) Especificación del problema _____	7
1.3) Justificación de la investigación _____	7
1.4) Preguntas de investigación _____	8
1.5) Objetivos _____	9
1.6) Tipo de investigación _____	9
1.6.1) Documental _____	9
1.6.2) De campo _____	9
1.10) Instrumento de recolección de información _____	10
1.11) Guía de la entrevista _____	11
1.11.1) Guía de la entrevista a Directivos del deporte _____	12
1.11.2) Guía de entrevista a entrenadores _____	12
1.11.2) Guía de entrevista a los atletas _____	13
1.12) Escenario _____	14
1.13) Procedimiento _____	14
1.11) Validación de instrumentos _____	17
1.12) Matriz de congruencia _____	18

Capítulo 2: La administración del deporte en México _____	19
2.1) Las Organizaciones del deporte en el mundo y México _____	19
2.1.1)) La Organización Deportiva Mundial _____	19
2.2) Sistema Nacional del Deporte _____	19
2.2.1) Antecedentes del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte _____	19
2.2.2) Objetivos _____	20
2.2.3) Miembros _____	20
2.2.4) Fundamentación Nacional de Cultura Física y Deporte _____	21
2.2.5) Consejo Directivo _____	22
2.3) Historia de las principales organizaciones deportivas en México _____	23
2.3.1) Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) _____	23
2.3.2) El Comité Olímpico Mexicano (COM) _____	24
2.3.3) La Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) _____	26
2.4) Ley General de Cultura Física y Deporte _____	27
2.5) La administración del deporte en México _____	27
Capítulo 3: La organización del deporte en otros países _____	40
3.1) Francia _____	40
3.2) Italia _____	42
3.3) Suiza _____	44
3.4) Estados Unidos _____	46
3.5) Cuba _____	48
Capítulo 4: La obesidad y el sedentarismo en México _____	55
4.1) La obesidad en México _____	55

4.1.1) Causas y consecuencias de la obesidad	57
4.2) Nutrición adecuada	63
4.3) El sedentarismo en México	69
4.3.1) La Cultura del deporte en los mexicanos	71
Capítulo 5: Teorías de la administración aplicables para mejorar el deporte y reducir la obesidad	76
5.1) La administración	76
5.1.1) Teoría General de la Administración	77
5.2) El proceso administrativo	78
5.3) Propuestas clásicas de la administración	83
5.3.1) Frederick W. Taylor	85
5.3.2) Henry Fayol	88
5.4) Teoría General de Sistemas	93
5.5) Teoría de la Calidad Total	99
5.6) Teoría de las contingencias	101
5.7) Enfoque cibernético	104
5.8) Administración por objetivos	106
Capítulo 6: La administración del deporte	109
6.1) La planeación en la empresa deportiva	109
6.1.1) Tipos de planeación	111
6.2) Planeación estratégica	112
6.3) Plan de desarrollo	112
6.4) Plan de acción	113

6.5) Herramientas para la planificación	116
6.5.1) Análisis FODA	116
6.5.2) Análisis PEST	117
6.5.3) Evaluación de las estrategias	118
Capítulo 7: Fundamentos del entrenamiento deportivo	120
7.1) Concepto	121
7.2) Usos del entrenamiento deportivo	121
7.3) Funciones del entrenamiento deportivo	121
7.4) Factores del entrenamiento deportivo	122
7.5) Tipos de entrenamiento	123
7.6) Métodos de entrenamiento	123
7.7) Clasificación de los sistemas de entrenamiento	124
7.7.1) Sistema de entrenamiento aeróbico	124
7.7.2) Sistema de entrenamiento anaeróbico	124
7.7.3) Sistema de entrenamiento muscular	124
7.8) Bases biológicas del entrenamiento	124
7.8.1) Homeostasis	125
7.8.2) Adaptación	125
7.8.3) Supra compensación	125
7.8.4) El fenómeno de la super compensación	126
7.9) Metodología del entrenamiento	128
7.9.1) Planificación del entrenamiento	129
Conclusiones	131

Recomendaciones	134
Referencias	137
Gráficas	140
Cuadros	140
Figuras	141
Apéndice: Entrevistas realizadas	142

## 1) INTRODUCCIÓN.

La actividad física como fenómeno social es uno de los temas poco estudiados en nuestro país a pesar de que en los últimos años se ha comenzado a desarrollar el hábito del deporte mediante la creación de centros deportivos y gimnasios particulares, aun así, México es un país novicio en temas de deporte y salud. Y prueba de esto son los bajos resultados de los deportistas mexicanos en las competencias internacionales y el lugar número uno que ocupa nuestro país en obesidad infantil y número dos en obesidad en adultos.

La Administración del deporte se ha hecho de manera desorganizada y empírica lo que ha traído como consecuencia bajos resultados en los atletas mexicanos a nivel mundial (Nelson Vargas, 2015), llegando solo unos pocos a lo más alto del podio que la mayoría de las veces ha sido por su esfuerzo individual más que por el apoyo de su federación. Y si a eso le sumamos el problema de la corrupción y la burocracia llegamos a un callejón aparentemente sin salida donde la única solución sería reestructurar todo el Sistema Nacional del Deporte para provocar un cambio.

Otro gran problema de nuestro país es la falta de cultura en los ciudadanos de realizar actividad física llevándolos a un estado de sedentarismo crónico que trae consigo graves consecuencias para la salud como enfermedades metabólicas principalmente la obesidad, la diabetes y la hipertensión. Sumándole a eso que México es el país de la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE) donde más horas se labora al año con un total de 2255 horas, es decir, unas 43 horas a la semana por lo que la falta de cultura por realizar una actividad física y la falta de tiempo para realizarla ha provocado que haya una población de sedentarios poco saludables.

El presente estudio tiene por objeto dar soluciones para que México sea un país con ciudadanos activos físicamente para erradicar la obesidad y el sedentarismo, así como dar soluciones que permitan tener mejores deportistas. Lo anterior debido a que considero que la actividad deportiva merece ser estudiada de manera permanente por su repercusión social y que en el campo de la Administración se carece de estudios al respecto. A pesar de que la obesidad es un fenómeno multifactorial, entre los que se destacan una inadecuada alimentación o el nivel de pobreza. El sedentarismo y falta de cultura deportiva es otra de las principales

Al igual que el mundo ha evolucionado en aspectos tecnológicos, económicos, demográficos y culturales se han gestado importantes cambios en la sociedad del país, generalmente influenciados en gran medida por ellos. Por esto, es responsabilidad del gobierno fijar las prioridades de la acción pública en el desarrollo social y humano. La Administración del deporte en México debe ser vista de manera

prioritaria para crear una sociedad saludable tanto en “Cuerpo y Mente” ya que el deporte trae consigo no solo beneficios físicos, sino que también una mente positiva y saludable. Además de ahorrarse millones en tratar gente poco saludable por las enfermedades metabólicas ocasionadas por el sedentarismo, también se tendrá una población de jóvenes más saludables mentalmente que busquen ser mejores personas y eviten el ocio que trae consigo los males de la sociedad.

El presente trabajo estará dividido en 6 capítulos, donde cada uno estudiará un tema en específico.

En el **capítulo 1** se explica la metodología que se hizo para poder realizar esta investigación, el planteamiento del problema, la justificación e importancia para la sociedad de esta investigación. Los objetivos y la forma en que se obtendrán las respuestas para solucionar y cumplir los objetivos.

El **capítulo 2** se hablará de las principales organizaciones del deporte en el mundo y en México, describiendo sus antecedentes y funciones actuales en el desarrollo del deporte. Siendo este capítulo la base fundamental de la tesis para entender cómo se encuentra organizado el deporte a nivel internacional y nacional.

En el **capítulo 3** se hace una breve reseña de la organización del deporte en algunos de los principales países del deporte en el mundo como Francia, Italia, Suecia, Estados Unidos y Cuba. Haciendo principal énfasis en este último debido a su similitud con México por ser un país latinoamericano y subdesarrollado pero que ha alcanzado grandes logros en el deporte a nivel mundial. Este capítulo nos muestra la forma en que otros países administran su deporte y se puede realizar una comparación de nuestro sistema nacional del deporte con el de otros países y analizar las similitudes y diferencias entre ambos y ver que hacen estos países para ser potencias en el deporte que México no hace.

El **capítulo 4** expone el fenómeno tan complejo y multifactorial como es la obesidad en México, sus causas y consecuencias. El sedentarismo en los mexicanos a causa de la poca cultura deportiva que existe en el país y poco fomento y promoción del deporte por parte de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y un pequeño breviarío cultural de cómo debe ser una nutrición adecuada para tener un cuerpo saludable haciendo la comparación con la nutrición inadecuada y poco saludable de los mexicanos.

El **capítulo 5** enseña la administración en general, explicando todo acerca de la grandiosa técnica de la administración desde sus antecedentes hasta la actualidad. Pasando por la Teoría General de la Administración, el proceso administrativo, así como las principales teorías de la administración como la clásica, la teoría general de sistemas, de la calidad total, de contingencias, enfoque cibernético y la

administración por objetivos. Toda esta Teoría es la base para poder mejorar la administración del deporte en México que a parecer no está aplicando las buenas prácticas de la administración.

El **capítulo 6** trata de la administración del deporte específicamente. Se menciona la planeación estratégica para lograr los objetivos de la organización, así como también el desarrollo del plan de acción y las técnicas de análisis de las organizaciones como son el análisis FODA y el PEST que sirven para poder hacer un diagnóstico de la organización y poder plantearse la manera de poder mejorarla o resolver su problemática.

En el **capítulo 7** se pretende dar a los administradores del deporte los conocimientos básicos del deporte que se requieren para poder dirigir una organización deportiva. Trata de los fundamentos del entrenamiento deportivo donde no se busca que el administrador sea un entrenador, pero que si conozca lo básico del entrenamiento y el deporte ya que los administradores del deporte en muchas ocasiones tienen que tomar decisiones relacionadas con la aplicación de recursos económicos para el desarrollo del deporte y los deportistas. Así que deben de saber lo básico del entrenamiento deportivo para no tomar decisiones equivocadas que pudieran afectar el rendimiento de los deportistas o afecten el deporte de una organización. Actualmente una de las principales problemáticas del deporte en México es la falta de capacitación tanto de sus Directivos como de sus entrenadores ya que no saben nada acerca de la metodología del entrenamiento deportivo y las ciencias del deporte.

## **El deporte en México y sus instituciones**

La promoción del deporte en México tiene sus antecedentes en 1917 relacionadas con la educación militar. En esos tiempos hasta ahora la educación física fue considerada como esencial en la educación integral del ser humano.

En 1923, se crearon la Escuela de Educación Física y la Dirección General de Educación Física, entidades dependientes de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que dirigía en esos momentos José Vasconcelos.

Por otra parte, en 1923 visitó el presidente del Comité Olímpico Internacional Pierre de Coubertin a México lo que motivó la creación en ese mismo año del Comité Olímpico Mexicano, y nuestro país tuvo su primera participación en los Juegos Olímpicos celebrados en París un año después.

El Presidente Aberardo L. Rodríguez integró el Consejo Nacional de Cultura Física para crear la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) en 1933. Esta confederación se constituyó como una asociación civil con el propósito de agrupar y normar a las federaciones y asociaciones deportivas que se habían integrado a partir de 1924. (archivos.diputados.gob.mx, 2015)

Los esfuerzos del gobierno por difundir el deporte en el país estuvieron limitados a la organización de grandes eventos (juegos nacionales, desfiles deportivos, tablas monumentales), careciendo de una política para desarrollar de forma masiva la educación física.

En 1951 se instituyó el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM), organismo que integró por vez primera las políticas de juventud y deporte y que, a partir de entonces, han continuado con su trabajo de difundir el deporte en la juventud. (archivos.diputados.gob.mx, 2015)

De 1951 a 1976 el gobierno promocionó el deporte solamente manteniendo la Escuela Nacional de Educación Física y creando en 1976 el Instituto Nacional del Deporte (INDE), el cual se creó como organismo descentralizado con el propósito de unir las actividades de los organismos públicos y privados, así como promover el deporte en la población menos favorecida.

Para 1981 el INDE desaparece y es sustituido por la Subsecretaría del Deporte de la Secretaría de Educación Pública (SEP). A su vez, se integró el Consejo Nacional del Deporte como un organismo consultivo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) con el objeto de “impulsar la integración y el fomento del deporte en el ámbito nacional”. (archivos.diputados.gob.mx, 2015)

En 1988 se creó la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) con amplias facultades para coordinar el deporte en México. Este órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP) cuenta entre otras facultades, la de llevar el control y planeación de las políticas nacionales en materia deportiva y cultura física, con las atribuciones de formular, proponer y ejecutar estas políticas.

En 1990 se promulgó la Ley de Estímulo y Fomento de Deporte que constituyó la primera base jurídica del Sistema Nacional del Deporte en nuestro país, situando a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) como la principal unidad rectora del deporte, pero con carácter de organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Cuatro años más tarde, se hicieron reformas a esta Ley y a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y se otorgaron a la Secretaría de Educación Pública (SEP) amplias facultades en materia deportiva, mismas que ejerce a través de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE). (archivos.diputados.gob.mx. 2015)

En el año 2000 se actualizó esta ley con el nombre de Ley General del Deporte donde se articulan las tres órdenes del gobierno para poder integrar el Sistema Nacional del Deporte, luego en el 2004 se promulgó una nueva ley llamada Ley General de Cultura Física y Deporte donde se le atribuye a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) la responsabilidad de integral el programa nacional en materia de cultura física y deporte y hasta la fecha la última actualización de dicha ley fue el 13 de junio del 2013. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 1) Comisión Nacional del Deporte (CONADE), "Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2001-2006", sección Documentos Básicos, p. 13, en [www.conade.gob.mx](http://www.conade.gob.mx) (16 diciembre 2005). "El deporte en México y sus instituciones" Recuperado de [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Comisiones/2\\_jyd.htm](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/2_jyd.htm)

## Capítulo 1: Metodología de la Investigación

En este capítulo se abordará la metodología que se siguió para realizar la investigación con el objetivo de obtener la información necesaria con respecto a que está ocurriendo con el deporte en México que no se ha podido desarrollar lo suficiente para tener más atletas destacados, menos personas sedentarias y con problemas metabólicos como la obesidad. Con lo anterior se pretende mejorar la administración del deporte en México fomentando una mayor cultura deportiva en los ciudadanos, teniendo menos gente obesa y más apoyo a los futuros talento del deporte mexicano, así como a los deportistas actuales, con lo que cumpliremos el objetivo principal de nuestra investigación.

Este capítulo pretende explicar de manera simple la forma en que se llevó a cabo la investigación. Desde el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, el tipo de investigación y las fuentes de recolección de datos.

### 1.1) Planteamiento del problema

La Organización Mundial de la Salud (OMS) cataloga a México como el segundo país con mayor obesidad en el mundo, así como el primer país con mayor obesidad en la población infantil ya que el 90% de la población tiene problemas de sobrepeso y obesidad. “Un estudio de la firma de investigación de mercado GFK, aplicado en Monterrey, Guadalajara y Distrito Federal luego del maratón Guadalupe-Reyes (12 de diciembre al 6 de enero), revelo que el 32% de los encuestados aumento de peso tras las fiestas y para mitigar los efectos adversos, el 48% tenía previsto hacer ejercicio, sin embargo el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indica que las familias mexicanas gastan 10.2% de sus ingresos en educación y esparcimiento. En tanto datos de la industria del acondicionamiento dicen que solo el 2.3% de la población es miembro de algún club deportivo en el país”<sup>2</sup>. Por lo tanto, aunque el 48% tenía previsto realizar ejercicio la minoría son los que cumplieron con esa meta.

En un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) junto con Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) en el 2016<sup>3</sup>, se dieron cuenta que el 56% de los mexicanos mayores de 18 años no realiza ni ha

---

<sup>2</sup> (marzo 2013). Artículo “Pon una escuela de artes marciales” *Revista Entrepreneur Méxco*.

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía junto con Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (2016) Menos de la mitad de la población realiza en su tiempo libre la práctica de algún deporte o ejercicio físico. Recuperado de [www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_01\\_08.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_01_08.pdf)

realizado nunca alguna actividad física y los niños menores de 18 años el 64% no practica deporte, y solo el 6% practica deporte de forma constante y bajo seguimiento de entrenadores.

Tan solo en las últimas olimpiadas de Rio de Janeiro 2016 nuestra selección fue de 125 atletas representando a 26 deportes, de los cuales solo obtuvimos 5 medallas. 3 de plata, 2 de bronce y ninguna de oro. Algo lamentable a comparación de otros países como Estados Unidos con una selección de 555 atletas de 31 deportes obteniendo 121 medallas. Es decir el 21% de sus atletas fueron ganadores mientras que nosotros solo obtuvimos el 4%.<sup>4</sup>

Bajo mi punto de vista México no destaca en competencias internacionales deportivas como otros países con menores recursos lo hacen, debido a una deficiente estructura administrativa (Nelson Vargas, 2015) en el deporte que está provocando una población poco saludable y deportista, así como deportistas con falta de apoyo que no destacan a nivel mundial.

### **1.2) Especificación del problema.**

El presente trabajo de investigación busca identificar por qué México no sobresale a nivel mundial en los deportes, así como identificar las causas de que sea el segundo país con mayor obesidad en su población y que la población no tenga el hábito para realizar ejercicio.

### **1.3) Justificación de la investigación.**

Uno de los principales motivos por lo que se desarrolla este proyecto es la gran preocupación como la Organización Mundial de la Salud (OMS) cataloga a México como el segundo país con mayor obesidad en el mundo, así como el primer país con mayor obesidad en la población infantil. Realizar este proyecto representa una gran oportunidad para México ya que el 90% de la población tiene problemas de sobrepeso y obesidad.

Los mexicanos conocen poco del entrenamiento deportivo como forma de llevar una vida saludable, lo que me lleva a hacer este estudio es saber cuáles son las causas de dicha ignorancia deportiva en nuestro país y como hacerle para poder incentivar a que la gente realice actividad física de forma constante y metódica para poder resolver o al menos aminorar el número de personas obesas en México y aumentar el número de atletas de alto rendimiento.

---

<sup>4</sup> Comité Olímpico Mexicano (2017) México en los Juegos Olímpicos. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9xico\\_en\\_los\\_Juegos\\_Ol%C3%ADmpicos](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9xico_en_los_Juegos_Ol%C3%ADmpicos)

Otra de las causas que me hizo realizar este proyecto es analizar por qué México no destaca en competencias internacionales deportivas y porque otros países con menores recursos como Cuba si lo hace. Quiero analizar toda la estructura administrativa del deporte en nuestro país y compararla con la de otros países potencia en el deporte y ver cuáles son las diferencias e identificar que podría ayudarnos para ser mejores en el deporte.

Por supuesto que el éxito del deporte de un país depende mucho en la administración que este tenga de su sistema deportivo nacional. Lamentablemente nuestro país no está teniendo éxito ni en el deporte profesional, ni en el deporte de afición en la población. Por lo tanto, su administración deportiva no es la adecuada. Yo lo que pretendo hacer con esta investigación es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Sistema Nacional del Deporte para mejorar el bienestar de la población ayudándoles a disminuir la obesidad y enfermedades metabólicas fomentándoles una buena educación deportiva y mejorar el deporte competitivo con una adecuada administración del deporte y apoyo a los atletas. Esto lo voy a lograr pudiendo aplicar las diferentes teorías administrativas

Además yo soy una persona que conoce sobre el deporte ya que toda mi familia es profesional en el área de las artes marciales Ving Tsun Kung fu. Nos dedicamos a impartir clases particulares a grupos pequeños y personalizados. También nos dedicamos a impartir cursos y seminarios a otras escuelas de artes marciales en varias zonas de la República mexicana como Monterrey, Guadalajara, Querétaro, Zacatlán Puebla y Acapulco y a grupos de seguridad aquí en la Ciudad de México, yo fui nadador de alto rendimiento toda mi vida de la Acuática Nelson Vargas y estoy certificado como entrenador personal y especialista en acondicionamiento físico y entrenamiento de la fuerza por prestigiosas instituciones como National Strength and Conditioning Association (NSCA) y Sport City University, así que me considero una persona con gran conocimiento sobre el deporte además de que me gusta mucho.

#### **1.4) Preguntas de investigación.**

- ¿Por qué México no destaca en el deporte a nivel mundial?
- ¿Por qué México es uno de los países con mayor obesidad en su población?
- ¿Por qué la población en México no tiene el hábito de hacer ejercicio?

## **1.5) Objetivos.**

### **General:**

- Proporcionar soluciones que permitan tener mejores deportistas y contribuir para que México sea un país con ciudadanos activos físicamente para erradicar la obesidad y el sedentarismo.

### **Específicos:**

- Identificar porque México no destaca a nivel mundial en los deportes.
- Identificar las principales causas que provocan que México sea uno de los países con mayor obesidad.
- Conocer las causas que provocan la falta de hábito para realizar ejercicio en la población de México.

## **1.6) Técnicas de investigación**

### **1.6.1) Documental**

Se realizará una investigación monográfica y documental pues se obtendrá la información principalmente de libros, revistas, artículos científicos, artículos periodísticos, entrevistas de fuentes secundarias y estadísticas.

### **1.6.2) De campo**

Se recopilará información mediante técnicas de investigación cualitativas con un método inductivo analítico como la entrevista principalmente a destacados directivos del deporte, entrenadores y atletas pues lo que busco es utilizar la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Sampieri, 2010).

“La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1992).

Asimismo se trata de una investigación de carácter exploratorio, pues la realizamos con el “objetivo de examinar un tema poco estudiado” (Sampieri , 2010.p 91). Este tipo de investigación se utiliza cuando se está buscando un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema y las posibles alternativas de descripción que necesiten considerarse. Sus métodos de investigación son

flexibles, no están estructurados y son cualitativos. (Kerlinger, 1975) En mi tesis estoy buscando información por medio de técnicas cualitativas como la entrevistas a profundidad para recolectar información y generar conocimiento para mejorar la administración del deporte en México.

También se trata de una investigación de tipo descriptiva ya que “busco especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 2010,p 92). Voy a analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen dentro de la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE) y como se pueden aprovechar para mejorar el desarrollo del deporte en México. Y también analizaré el perfil de los mexicanos en sus actividades y alimentación que es lo que les está ocasionando graves problemas de sedentarismo y obesidad. Describiré como se encuentra la situación actual del deporte en México, tomando en cuenta la cultura deportiva en los mexicanos y su alimentación.

Será una investigación correlacional ya que “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Sampieri, 2010, p. 93). Debido a que voy a descubrir si existe una relación entre la inadecuada administración deportiva en México con la obesidad, sedentarismo y bajos resultados en el deporte.

Y por último será explicativa mi investigación ya que pretendo “establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (Sampieri, 2010, p.95). Mi investigación tiene como objetivo explicar porque México no destaca en el deporte y porque es el segundo país con mayor obesidad en el mundo. Así que mediante mi investigación obtendré esas respuestas y darles una posible solución a ellas.

### **1.10) Instrumento de recolección de información**

A continuación se presentará el instrumento que utilizaremos para obtener los datos relacionados con las causas de la inadecuada administración del deporte en México.

El instrumento de medición es “el recurso utilizado para registrar información o datos sobre las variables que se tienen en mente” (Sampieri, 2010, p. 200). Por lo que en la actual investigación se ha utilizado la entrevista para la recolección de información por considerarla adecuada para los fines del presente trabajo.

Según Denzin y Lincoln (1994), la entrevista cualitativa es el parteaguas entre la entrevista cotidiana y la entrevista formal, constituye no solo un intercambio social

espontaneo sino es un proceso un tanto artificial, a través del cual el que entrevista constituye una situación concreta, única, dando lugar en ella a significados que solo se expresan y se comprenden en el propio proceso, por lo que la entrevista contiene un desarrollo de interacción, un decodificador de significados en el que necesariamente existe un efecto personal, cultural, social, etcétera; de quien se le entrevista.

La entrevista cualitativa es no dirigida, abierta, que es conversacional, que va más allá del simple intercambio formal de preguntas y respuestas, y es una situación donde el entrevistador es capaz de incorporar y desarrollar los lenguajes no verbales y el manejo del espacio (Bonilla, 2002).

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor y Bogdan, 2000).

Para Bonilla (2002), es importante considerar los tres elementos que incluyen en las entrevistas a profundidad son:

1. Un propósito explícito. En este sentido el entrevistado deberá guiar progresivamente la conversación hacia aquellos temas que le ayudaran a conocer el pensamiento del informante.
2. Explicaciones al entrevistado. El proceso de la entrevista contempla un aprendizaje mutuo, sin embargo es necesario señalar la finalidad y objetivo de investigación.
3. Tipo de cuestiones. Se señala el carácter específico y diferencial de la entrevista del de una conversación libre. El diálogo que se mantiene entre el entrevistador y el entrevistado no es simétrico, pues el primero formula las preguntas y el segundo narra sus experiencias. La entrevista en profundidad implica el poder expresar un interés por parte del entrevistador, el cual deberá estar verdaderamente interesado en lo que dice o cree el entrevistado.

### **1.11) Guía de la entrevista**

Según Bonilla (2002), con anterioridad al primer encuentro con los sujetos de investigación se debe de tener elaborada una guía de entrevista que sirva para ordenar las temáticas de análisis. La guía de entrevista no es un conjunto de preguntas previamente estructurado, es más bien una guía de temas y tópicos que organizan las áreas generales del objeto de estudio.

A continuación se muestran las guías de preguntas que realice a los Directivos del deporte, a los entrenadores y a los atletas donde se toman en cuenta los temas o puntos a ser cuestionados. Antes de realizar la entrevista esta guía fue estudiada para evitar su consulta directa en el transcurso de la conversación y de esa manera la atención a la entrevista fue total.

### **1.11.1) Guía de entrevista a Directivos del deporte**

1. ¿Cómo considera usted que se encuentra el deporte actualmente en México?
2. ¿Usted ve potencial en el desarrollo del deporte en México a largo plazo?
3. ¿Qué considera que le falta a México para desarrollarse como potencia en el deporte?
4. ¿La administración del Sistema Nacional del Deporte, considera que es la adecuada? Si no lo es, ¿qué le falta?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la CONADE?
6. ¿Cómo se encuentra la situación actual de México en cuanto al deporte?
7. ¿El presupuesto económico considera es lo suficiente para el Sistema Nacional del Deporte en México?
8. ¿Considera que los deportistas mexicanos requieren más apoyo económico, o son otros factores los que determinan su éxito en el deporte?
9. ¿Qué considera que le falta a México para desarrollarse como potencia en el deporte?
10. ¿Qué tienen otros países que no tiene México en el deporte para ser exitoso?
11. ¿Por qué considera que México no destaca en el deporte?
12. ¿Por qué considera que los mexicanos no tienen cultura en el deporte, y que le hace falta hacer a la CONADE para que se aumente la cultura deportiva en los mexicanos?
13. ¿Qué recomienda usted para mejorar el deporte en México y que la población se le haga hábito la práctica del deporte?

### **1.11.2) Guía de entrevista a entrenadores**

1. ¿Cómo considera usted que se encuentra el deporte actualmente en México?
2. ¿Usted ve potencial en el desarrollo del deporte en México?

3. ¿Qué considera que le falta a México para desarrollarse como potencia en el deporte?
4. ¿Qué tienen otros países que no tiene México en el deporte para ser exitoso?
5. ¿Por qué considera que México no destaca en el deporte?
6. ¿La administración del Sistema Nacional del Deporte, considera que es la adecuada? Si no lo es, ¿qué le falta?
7. ¿Considera que los deportistas mexicanos no triunfan a causa de ellos (falta de disciplina, talento y dedicación), o por causas administrativas en el deporte?
8. ¿El presupuesto económico considera es lo suficiente para el Sistema Nacional del Deporte en México?
9. ¿Considera que los deportistas mexicanos requieren más apoyo económico por parte de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), o son otros factores los que determinan su éxito en el deporte?
10. Usted como entrenador, ¿Qué le pediría a la CONADE para que pudiera desempeñarse mejor en su trabajo?
11. Como especialista en el deporte, ¿Que recomienda usted para formar excelentes deportistas y que aumente la cultura en el deporte de los mexicanos?

### **1.11.3) Guía de entrevista a los atletas**

1. ¿Cómo consideras que se encuentra el deporte actualmente en México?
2. ¿Ves potencial en el desarrollo del deporte en México?
3. Desde tu punto de vista como atleta, ¿Qué consideras que le falta a México para desarrollarse en el deporte y ser mejor?
4. ¿Por qué consideras que México no destaca en el deporte en competencias internacionales cómo otros países potencia en el deporte?
5. ¿Qué tienen otros países que no tiene México en el deporte para ser exitoso?
6. ¿La administración del Sistema Nacional del Deporte, consideras que es la adecuada? Si no lo es, ¿qué le falta?
7. ¿Tienes alguna beca deportiva por parte de la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE)?

8. ¿Consideras que los deportistas mexicanos requieren más apoyo económico por parte de la CONADE, o son otros factores los que determinan su éxito en el deporte?
9. ¿Qué es lo que te ha llevado a ser un excelente atleta, y que apoyos de la CONADE requerirías para poder desempeñarte mejor?
10. Tu como atleta, ¿Qué le pedirías a la CONADE para poder desarrollarte al máximo y sin obstáculos en el deporte?
11. Como especialista en el deporte, ¿Que recomendaciones para formar excelentes deportistas y que aumente la cultura en el deporte de los mexicanos?

### **1.12) Escenario**

Son entrevistas que se desarrollaron de manera autoselectiva, en espacios donde más se le acomodara a los entrevistados.

Antes de que llegara al lugar propiciado, en la hora que se puso de acuerdo para la entrevista, el investigador clarificó las razones y la intención de la investigación, explicó para qué y cómo lo va utilizar la entrevista para el trabajo de tesis.

En el segundo momento explicó que la información de la entrevista iba a ser grabada. En el tercer momento estableció una relación entre el entrevistado y el entrevistador creando la confianza entre el entrevistador y el entrevistado para así comenzar la entrevista y la grabación.

Al final se transcriben las entrevistas y se analiza la información obtenida para poder plasmarla en el capítulo 2 La administración del deporte en México.

### **1.13) Procedimiento**

En la primera fase de la investigación se entrevistara a diferentes directivos del deporte o que alguna vez hayan sido directivos del deporte, así como entrenadores de alto rendimiento para obtener información de que es lo que observan en la administración mexicana, cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que observan en las organizaciones deportivas, los diferentes tipos de programas que se han implementado para fomentar el deporte y apoyar a los deportistas, cuales han funcionado y cuales no para en base a esa información tomar decisiones de cómo mejorar el deporte en México a nivel competitivo y no competitivo.

En esta parte entreviste al Licenciado Eduardo Villareal quien es actualmente el Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Raquetball debido a su amplia experiencia en el ámbito deportivo, siendo atleta y seleccionado nacional de dicho

deporte, así como administrativo en el Instituto Nacional del Deporte de la Ciudad de México y Delegado del deporte de la Delegación Benito Juárez.

También entreviste al Profesor José Raúl Peláez Ampudia (28 de junio 1959-Camagüey, Cuba) quién es actualmente el Asesor Técnico de la Federación Mexicana de Natación y es un entrenador originario de Cuba que ha residido por más de veinte años en México dirigiendo a nivel nacional nado paralímpico. Ha sido acreedor en dos ocasiones del Premio Nacional de Deportes (2012) y (2015).

Estudió la Licenciatura en Educación Física en el Instituto Superior José Martí, Profesor de Educación Física en Cuba en el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) en Cuba y actualmente se encuentra cursando un Doctorado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte en la Universidad de León, España.

De 1992 a 1998, fue entrenador en jefe juvenil en la Escuela de Natación Marcelo Salado en Cuba y después pasó a ser Director Técnico Nacional de la Federación Mexicana de Natación (2003-2009). Desde entonces, empezó a entrenar a tritones de Juegos Olímpicos como Juan José Veloz, quien participó en Sydney 2000, Atenas 2004 y Beijing 2008. Paola España medallista Centroamericana y finalista Panamericana, César Uribe, Teresa Víctor, Manuel Sotomayor y actualmente a Juan Manuel del Pino que es campeón nacional, centroamericano y ha sido seleccionado para los juegos panamericanos.

También, fue entrenador en Jefe del Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento y de la Academia de Natación Nelson Vargas. En el año 2012 recibió por primera ocasión el Premio Nacional de Deportes por parte del Presidente Enrique Peña Nieto después de los buenos resultados obtenidos por el nadador Gustavo Sánchez al adjudicarse medallas de Oro, Plata y Bronce en los Juegos Paralímpicos de Londres 2012. Premio que le fue otorgado nuevamente en el año 2015.

Designaciones.

- Director Técnico para Mundial Juvenil Monterrey 2008.
- Universiada Mundial Bangkok 2007.
- Juegos Panamericanos 2007 Río de Janeiro.
- Mundial Juvenil Río 2006
- Juegos Centroamericanos 2006 Cartagena.

- Entrenador Nacional para Universiada Mundial Izmir 2005
- Mundial FINA CC Indianapolis 2004
- Juegos Panamericanos 2003 Santo Domingo.
- Universiada Mundial Daegu 2003
- Juegos Centroamericanos San Salvador 2002
- Mundial FINA CL Fukuoka 2001
- Universiada Mundial Beijing 2001
- Circuito Mare Nostrum 2000 y 1998.

De igual manera entreviste al Entrenador Miguel Montero quien es actualmente el entrenador de la selección mexicana de squash en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE).

La segunda fase consistió en realizar una entrevista a algún deportista de alto rendimiento que se encuentren en la alta competencia para ver desde su punto de vista que le falta a México para destacar en las competencias. Se pretende saber qué es lo que requieren estos deportistas para mejorar en su deporte y tener mejores resultados. Si requieren más apoyo económico o becas, mejores entrenadores o la inversión en investigación en ciencias del deporte. Y una vez obtenidos estos resultados hacer propuestas para implementarlas y que se mejore el deporte en México.

En esta fase entreviste a dos atletas mexicanas elite de gran trayectoria en sus deportes, siendo actualmente las campeonas nacionales y líderes en sus disciplinas.

Primero entreviste a Karla Eva Urrutia Gómez quien es una jugadora de squash femenino profesional de México que ha ganado múltiples medallas representando a México en los Juegos Centroamericanos y en los Juegos Panamericanos. Actualmente se encuentra viviendo y entrenando en la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE) y fue seleccionada nacional para representar a México en los Juegos Panamericanos de Lima, Perú 2019.

Y a Karla Xomara Obregón Ríos quien es una atleta de artes marciales, en Jiu Jitsu fue Campeona Panamericano (2015 y 2016), Campeona Sudamericano (2016),

Subcampeona Panamericano (2014, 2017 y 2018) y en Sambo, Medalla de bronce Panamericano (2019).

Y la última fase de la investigación consistió en obtener información mediante fuentes secundarias como la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (ENSANUT) y diferentes encuestas que se hayan realizado a la población sedentaria o con sobrepeso de todas las edades sin incluir menores de edad para saber cuáles son las causas principales de que no realicen actividad física y que requieren para realizarla. Para poder así desarrollar estrategias que puedan ayudar a esta población a mejorar su salud y puedan realizar más actividad física.

Una vez terminada la recolección de datos se pretende clasificar, analizar e interpretar la información obtenida para realizar un Análisis FODA y en base a esta herramienta realizar las estrategias necesarias para corregir los errores y mejorar el deporte y fomentar la actividad física y la alimentación saludable en la población mexicana.

#### **1.14) Validación de instrumentos.**

De contenido: el instrumento habla del contenido del tema de investigación.

De criterio externo: comparar los instrumentos con un criterio externo (otros instrumentos de investigación que tengan el mismo tema o similar al mío)

De constructo: que en el instrumento tenga el concepto de la teoría.

## 1.15) Matriz de congruencia.

TESIS	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	MARCO TEÓRICO
México: La inadecuada administración del deporte y sus consecuencias.	El presente trabajo de investigación busca identificar porque México no sobresale a nivel mundial en los deportes. identificar cuáles son las causas del sedentarismo en nuestro país y lo que trae como consecuencia la obesidad.	<p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar soluciones que permitan tener mejores deportistas y que México sea un país con ciudadanos activos físicamente para erradicar la obesidad y el sedentarismo.</li> </ul> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar errores administrativos del Sistema Nacional del Deporte y proponer posibles mejoras para destacar el deporte mexicano a nivel mundial.</li> <li>• Identificar las principales causas que provocan la obesidad en el país y proponer mejoras para disminuirla.</li> <li>• Analizar las causas que provocan el sedentarismo en el país e identificar posibles soluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué México no destaca en el deporte a nivel mundial?</li> <li>• ¿Por qué México es el segundo país con mayor obesidad en su población adulta y primero en población infantil?</li> <li>• ¿Por qué la población mexicana no tiene el hábito de hacer ejercicio?</li> </ul>	<p><b>Enfoque clásico de Fayol:</b> Proceso administrativo aplicado a la Administración. Áreas funcionales en las organizaciones.</p> <p><b>Enfoque científico de Taylor:</b> estudio de tiempos y movimientos en los jóvenes talento para identificar su potencial y ponerlos en deportes que mejor se adapten a ellos.</p> <p><b>Teoría General de sistemas:</b> estudio de las posibles causas externas que están afectando a los deportistas en su rendimiento y causas externas que estén ocasionando el sedentarismo en los mexicanos y la obesidad.</p> <p><b>Teoría de la calidad total:</b> aplicación del diagrama de Ishikawa para identificar problemática y soluciones a esa problemática aplicando la calidad total en todas las organizaciones deportivas y de salud.</p> <p><b>Teoría de la contingencia:</b> servirá para una vez identificada la problemática que este ocasionando la ineficiencia administrativa en el deporte ver cual Teoría de la administración es la más adecuada para resolver dicho problema.</p> <p><b>Administración por objetivos:</b> una vez identificado el problema y encontrado las soluciones para resolverlo será importante que tanto los directivos del deporte así como todos los subordinados incluyendo a los entrenadores, deportistas,</p>

## **Capítulo 2: La Administración del Deporte en México.**

### **2.1) Las organizaciones del deporte en el mundo y en México.**

En este apartado haremos una revisión de los conocimientos que fundamentan el trabajo de investigación a realizar: la situación en la que se encuentra la gestión del deporte en México, la estructura organizativa y legislación del deporte nacional.

#### **2.1.1) La Organización Deportiva Mundial (ODM):**

Es una de las unidades económicas más poderosa porque es el gobierno del deporte moderno en el mundo, decide la legalidad de cualquier acción inherente a la dinámica deportiva mundial. Encabezada por el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), comprende las demás federaciones internacionales por disciplina deportiva, organismos internacionales regionales y continentales, los Comités Olímpicos Nacionales (CON), las federaciones nacionales. Organiza directamente una parte del espectáculo deportivo, encabezado por los Juegos Olímpicos (COI) y el Mundial de Fútbol (FIFA), los eventos mundiales que tienen mayor capacidad de convocatoria de selecciones nacionales de deportistas-competidores y los más vistos simultáneamente en el mundo entero.<sup>5</sup>

### **2.2) Sistema Nacional del Deporte.**

La siguiente información fue obtenida de la página oficial de la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE)<sup>6</sup> y esta dice así:

“El Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) es la máxima Instancia Colegiada permanente (Pleno) de representación y de Gobierno, con funciones de dirección, control y cumplimiento de las políticas fundamentales emanadas del Programa Sectorial.

#### **2.2.1) Antecedentes del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte.**

La Ley de Estímulo y Fomento del Deporte (DOF, 22 de diciembre de 1990) y su Reglamento (DOF, 14 de enero de 1992), tuvieron como primer objeto fundamental: establecer el Sistema Nacional del Deporte y las bases de su funcionamiento a través de disposiciones de orden público e interés social; como segundo objeto: establecer las bases para la integración del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE), así como normar su funcionamiento, otorgándole con ello una

---

<sup>5</sup> Díaz, V.O, (2015) “*La Administración del Deporte*”, México Edit. Paidotribo. págs. 15-17

<sup>6</sup> Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (2016) Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte.

Recuperado de <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/sistema-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-sinade?state=published>

realidad distinta a la actividad deportiva, hasta ese momento, prevaleciente en el país.

Ambos ordenamientos hicieron que el Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE), entre otros temas sujetos a regulación, cobrarán presencia real en el medio, dando de ese modo al hacer deportivo, una nueva fisonomía de modernidad y de esperanza tangible en un franco desarrollo, en donde la coordinación respetuosa, la integración de los participantes, la atención y supervisión del crecimiento ordenado de la actividad deportiva, estuviesen garantizados.

Así fue que el 28 de agosto de 1989, en acto celebrado en el Salón Venustiano Carranza de la residencia oficial de Los Pinos, el ciudadano Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Licenciado Carlos Salinas de Gortari, tuvo a bien establecer el Sistema Nacional del Deporte, dando cumplimiento a la Fracción IV del Artículo Tercero del decreto que creó a la Comisión Nacional del Deporte.<sup>7</sup>

### **2.2.2) Objetivos**

Generar las acciones, financiamientos y programas necesarios para la coordinación, fomento, ejecución, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y el deporte, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales.<sup>8</sup>

### **2.2.3) Miembros**

El Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) se integra con: Los titulares de las Dependencias, Organismos e Instituciones públicas y privadas, Sociedades, Asociaciones Nacionales (Federaciones Deportivas Nacionales) y Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil, reconocidos por la Ley General de Cultura Física y Deporte en sus respectivos ámbitos de actuación.

Entre los Organismos e Instituciones públicas y privadas que se consideran integrantes del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) se encuentran entre otras:

- La Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE).

---

<sup>7</sup> Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (2016) Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte. Recuperado de <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/sistema-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-sinade?state=published>

<sup>8</sup> idem

- Los Órganos Estatales, del Distrito Federal y Municipales de Cultura Física y Deporte.
- El Comité Olímpico Mexicano, A.C.
- Las Asociaciones Deportivas Nacionales (Federaciones).
- Los tres Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil.

Las Asociaciones y Sociedades reconocidas en los términos de la Ley General de Cultura Física y Deporte (Última Reforma DOF 09-05-2014) y su Reglamento (DOF 23-05-2014)<sup>9</sup>

#### **2.2.4) Fundamentación del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte.**

A continuación se hace una breve reseña historia de la evolución de la fundamentación legal del Sistema Nacional del Deporte.

- Decreto de creación de la Comisión Nacional del Deporte,  
Diciembre 12 de 1988.
- Decreto donde se establece el Sistema Nacional del Deporte,  
Agosto 28 de 1989.
- Publicación de la Ley de Estímulo y Fomento del Deporte,  
Noviembre 22 de 1990.
- Expedición del Reglamento de la Ley,  
Enero 13 de 1992.
- Publicación de Reformas y Adiciones a la Ley de Fomento y Estímulo,  
Julio 28 de 1994.
- Ley General del Deporte,  
Junio 2000.
- En la actualidad, la Ley General de Cultura Física y Deporte,

---

<sup>9</sup> Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (2016) Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte. Recuperado de <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/sistema-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-sinade?state=published>

Febrero 24 de 2003.

- El Reglamento a la Ley General de Cultura Física y Deporte, Abril 16 de 2004.
- Reglamento del Consejo Directivo del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE),

Septiembre 24 de 2002.<sup>10</sup>

### **2.2.5) Consejo Directivo**

¿Cómo trabaja el Consejo Directivo?

La coordinación y operación del SINADE está a cargo de este Consejo Directivo, mismo que dará seguimiento al cumplimiento de las políticas emanadas de su propio seno, del programa y a las dictadas por el Pleno del SINADE.

¿Cómo se integra el Consejo Directivo?

- Un Presidente.
- Un Secretario General.
- Un Secretario Técnico.
- Un Consejero Jurídico Permanente.

Veinte Vocales que se conforman por:

- Un Representante de la Confederación Deportiva Mexicana.
- Un Representante del Comité Olímpico Mexicano.
- Un Representante de los Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil.
- Ocho Representantes de las Entidades Federativas.
- Ocho Representantes de las Asociaciones (Federaciones) Deportivas Nacionales.
- Un Representante de las dependencias del Sector Público Federal, Social, Privado y de las Asociaciones de carácter nacional.”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (2016) Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte. Recuperado de <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/sistema-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-sinade?state=published>

<sup>11</sup> Idem

## **2.3) Historia de las principales organizaciones deportivas en México**

La siguiente información fue obtenida de la Dirección General de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública en sus informes sectoriales del deporte mexicano. ([www.dgb.sep.gob.mx](http://www.dgb.sep.gob.mx)).<sup>12</sup> y tiene por objeto dar una reseña de cuales son

### **2.3.1) Comisión Nacional de Cultura Física y el Deporte (CONADE)**

El 21 de octubre de 1987 el entonces candidato a Presidente de la República, Licenciado Carlos Salinas de Gortari se comprometió a promover el deporte como nunca antes se había hecho en la historia de México.<sup>13</sup>

Propuso la creación de un sistema que diera respuesta a dos necesidades básicas en la promoción deportiva: el derecho de acceso a cualquier deporte, con las instalaciones y apoyos adecuados; y, desde luego, el mejoramiento de los niveles de competencia en todas las prácticas.

Estos fueron los principales antecedentes para la expedición del Decreto por el que fue creada, el 12 de diciembre de 1988 (DOF, diciembre 13 de 1988) la Comisión Nacional del Deporte, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, que resumió su ideal normativo en un documento en el que se conjugaron experiencia, voluntad de servicio y un profundo conocimiento de la realidad deportiva nacional.

Se le otorgó a la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE) la suficiente capacidad de poder, para que desde el inicio de sus actividades, tuviera facultades de coordinación y mando, a fin de que el deporte, en todas sus áreas de influencia, se manifestara bajo una sola política general y con una sola iniciativa concertada, con las atribuciones que le otorgaba el Artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en donde se encuentra la actividad deportiva.<sup>14</sup>

Como órgano rector de la actividad, a la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE) se le encomendó la instrumentación, establecimiento y coordinación del Sistema Nacional del Deporte (SINADE), en el que participaran las dependencias y entidades de la Administración Pública federal y las Instituciones de los sectores social y privado y, como consecuencia del mismo, la formulación del Programa Nacional del Deporte y la Cultura Física, que en sus inicios consideró

---

<sup>12</sup> Dirección General de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública (2015) Informes sectoriales del deporte mexicano. Recuperado de [http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes\\_Sectoriales/3\\_Dep\\_asociativo\\_organizado.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes_Sectoriales/3_Dep_asociativo_organizado.pdf)

<sup>13</sup> idem

<sup>14</sup> idem

también una diversidad de proyectos sociales y de apoyo para la Atención de la Juventud.

La insuficiencia de atribuciones que le otorgaba el Decreto señalado a la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE), precisó de la solvencia normativa de una Ley y su Reglamento, para que con la amplitud y precisión suficientes, quedaran claramente expuestos los contenidos y alcances del Sistema Nacional del Deporte, columna vertebral de la organización deportiva nacional y otros conceptos, que en el curso de la práctica del hacer deportivo, urgían de ser contemplados.<sup>15</sup>

La Ley de Estímulo y Fomento del Deporte (DOF, 22 de diciembre de 1990) y su Reglamento (DOF, 14 de enero de 1992), tuvieron por objeto fundamental, la primera, establecer el Sistema Nacional del Deporte y las bases de su funcionamiento a través de disposiciones de orden público e interés social; el segundo, establecer las bases para la integración del SINADE, así como normar su funcionamiento, otorgándole con ello una realidad distinta a la actividad deportiva, hasta ese momento, prevaleciente en el país.

Ambos ordenamientos hicieron que el Sistema Nacional del Deporte (SINADE), entre otros temas sujetos a regulación, cobraran presencia real en el medio, dando de ese modo al hacer deportivo, una nueva fisonomía de modernidad y de esperanza tangible en un franco desarrollo, en donde la coordinación respetuosa, la integración de los participantes, la atención y supervisión del crecimiento ordenado de la actividad deportiva, estuviesen garantizados

### **2.3.2) El Comité Olímpico Mexicano (COM)**

Los orígenes del Comité Olímpico Mexicano se remontan año 1900, y 1901 donde se establecen contactos entre representantes mexicanos y Pierre de Coubertin, quien tenía interés en la creación de un Comité Olímpico Nacional en México. Entre esa fecha y 1923 se registran diversas gestiones para poner en marcha el Comité, sobre todo por parte del Señor Miguel de Béistegui, Miembro del COI para México (1901) y Don Carlos Rincón Gallardo, Miembro del Comité Olimpico Internacional (COI) para México (1923), entre otras personalidades, creándose por fin el 23 de abril de 1923, lo que se llama inicialmente Sociedad Olímpica Mexicana, siendo su primer Presidente Carlos B. Zetina.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Dirección General de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública (2015) Informes sectoriales del deporte mexicano. pág. 16. Recuperado de [http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes\\_Sectoriales/3\\_Dep\\_asociativo\\_organizado.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes_Sectoriales/3_Dep_asociativo_organizado.pdf)

<sup>16</sup> Idem

Uno de los hechos más destacados de toda la historia del COM es la celebración de los Juegos Olímpicos en 1968 y la creación previa en 1964 del Centro Deportivo Olímpico Mexicano (CDOM), que sigue hasta la actualidad, siendo presidente del Comité Olímpico Mexicano, el General José de Jesús Clark Flores en esa fecha. Éste obtuvo por acuerdo de las asambleas, tanto de la Confederación Deportiva Mexicana como del Comité Olímpico Mexicano, la instrucción para que se instituyera el Centro Deportivo Olímpico Mexicano y que el Comité Olímpico Mexicano, tuviera la facultad de preparar a los deportistas que integrarían las futuras delegaciones que representarían a nuestro país, en todas las justas deportivas internacionales.<sup>17</sup>

Durante la administración de Don Mario Vázquez Raña de 1974 al 2001 se mejoraron y actualizaron considerablemente las instalaciones deportivas, de tal modo que el Centro Deportivo Olímpico Mexicano (CDOM) es Deporte Asociativo Organizado: Clubes, Federaciones, Ligas, Competiciones. Eventos Deportivos Informes Sectoriales del Deporte Mexicano considerado como la cuna y lugar donde se han formado y entrenado los ganadores mexicanos de medallas olímpicas y es un lugar reconocido también como uno de los mejores lugares de entrenamiento de México a nivel internacional con unas instalaciones muy completas, desde las deportivas, al centro de medicina deportiva, el centro de capacitación con sus aulas, varios laboratorios, la residencia para deportistas, el Museo Olímpico, oficinas para federaciones, biblioteca, etcétera.

Actualmente ocupa la presidencia el Lic. Carlos Padilla Becerra tiene Comité Ejecutivo formado por 11 miembros: el presidente, 2 Vicepresidentes, un Secretario general, un Tesorero, un prosecretario general y 4 vocales, existiendo también un vocal deportista. Además, con un Comité Directivo que se encarga de las tareas de gestión diaria, formado por el Presidente, el Secretario General, un Coordinador General, un Director Jurídico, un Contralor, un Director Técnico, un Director Administrativo, el Director del Centro Deportivo Olímpico Mexicano (CDOM) y el Director Médico. La estructura orgánica se completa con la existencia de 18 comisiones.

Como hemos indicado con anterioridad, el Comité Olímpico Mexicano (COM) está formado por 52 federaciones deportivas, de las cuales 30 son olímpicas y 22 no olímpicas, además de la Asociación de Olímpicos Mexicanos. El Comité Olímpico Mexicano (COM) atiende un promedio mensual estimado de 600 atletas preseleccionados y seleccionados nacionales de las distintas categorías y

---

<sup>17</sup> Dirección General de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública. (2015) Informes sectoriales del deporte mexicano. Pág. 16. Recuperado de [http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes\\_Sectoriales/3\\_Dep\\_asociativo\\_organizado.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes_Sectoriales/3_Dep_asociativo_organizado.pdf)

disciplinas deportivas, brindando servicios integrales al atleta entre los que se pueden mencionar; el hospedaje, alimentación, instalaciones para entrenamiento, servicios médicos, psicológicos, entre otros.<sup>18</sup>

### **2.3.3) La Confederación Deportiva Mexicana (CODEME)**

La Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) nace en 1933, y podemos afirmar que como asociaciones de federaciones es una de las más antiguas del mundo, ya que lo habitual es que las federaciones deportivas se integren en sus respectivos comités olímpicos.

Deporte Asociativo Organizado: Clubes, Federaciones, Ligas, Competiciones. Eventos Deportivos Informes Sectoriales del Deporte Mexicano 18 asociaciones al margen. Pero dado que en muchos lugares en el comité olímpico respectivo no están las no olímpicas, y aunque lo estén siempre con restricciones, es por lo que se han creado este tipo de asociaciones.<sup>19</sup>

La Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) tiene en la actualidad 69 federaciones registradas y una asociación, que forman la asamblea de la misma, componiendo su Consejo Directivo once miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Comisario, Representante Jurídico, cuatro Vocales Federativos (uno de ellos representante a las asociaciones paraolímpicas), y un Vocal deportista medallista, siendo elegidos por la Asamblea Ordinaria para un período de cuatro años pudiendo ser reelegidos. El actual presidente es el Dr. José Amado Aguilar Argüelles, recientemente elegido por unanimidad por un primer periodo 2013-2017, elección en la que estuvieron presentes 36 federaciones y 2 organismos afines.

Su objeto social es fomentar la unidad en el Deporte Federado y encauzar la organización del deporte a través de las Federaciones, principalmente, lo que plasma debidamente en sus objetivos que son los de promover la organización del Deporte Federado a través de los programas de sus asociados, mantener y promover la normatividad estatutaria y reglamentaria, promover la coordinación y colaboración CODEME-CONADE-COM (Díaz, (2012), así como con los gobiernos estatales, articular las estrategias de planeación financiera y lograr el orden estructural de participación del aspecto Confederación-Federación-Asociación-Deportista en los espacios nacionales, estatales y municipales. Esta última cuestión tiene una relevancia dado la conformación geopolítica de México y la multitud de

---

<sup>18</sup> Dirección General de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública (2015) Informes sectoriales del deporte mexicano. Pág. 17. Recuperado de [http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes\\_Sectoriales/3\\_Dep\\_asociativo\\_organizado.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes_Sectoriales/3_Dep_asociativo_organizado.pdf)

<sup>19</sup> Idem

organismos que existen en el mundo del deporte con competencias varias sobre el desarrollo del mismo.<sup>20</sup>

#### **2.4) Ley General de Cultura Física y Deporte**

Esta Ley y su Reglamento tienen por objeto establecer las bases generales para la distribución de competencias, la coordinación y colaboración entre la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios en materia de cultura física y deporte, bajo el principio de concurrencia previsto en el artículo 73, fracción XXIX-J de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como la participación de los sectores social y privado en esta materia y fomentar el desarrollo de la activación física, la cultura física y el deporte, como medio importante en la preservación de la salud y prevención de enfermedades.<sup>21</sup>

#### **2.5) La Administración del deporte en México**

México es un país que no se ha caracterizado por ser de los mejores en el deporte a nivel mundial y prueba de esto es que ha obtenido hasta la fecha un total de 67 medallas, de las cuales 13 son de oro, 24 de plata y 30 de bronce; a lo largo de la historia en las Olimpiadas. Mientras que países como Estados Unidos, China y Rusia sin contar otros más esa cantidad de medallas es la que obtienen generalmente en un certamen de Olimpiadas.

Según la página de los Juegos Olímpicos ([www.olympic.org](http://www.olympic.org), septiembre 2017) tan solo en las últimas olimpiadas de Rio de Janeiro 2016 nuestra selección fue de 125 atletas representando a 26 deportes, de los cuales solo obtuvimos 5 medallas. 3 de plata, 2 de bronce y ninguna de oro. Algo lamentable a comparación de otros países como Estados Unidos con una selección de 555 atletas de 31 deportes obteniendo 121 medallas. Es decir, el 21% de sus atletas fueron ganadores mientras que nosotros solo obtuvimos el 4%.

México no destaca en competencias internacionales deportivas como otros países con menores recursos lo hacen debido a una deficiente estructura administrativa en el deporte que está provocando una población poco saludable y deportista, así como deportistas con falta de apoyo que no destacan a nivel mundial.

---

<sup>20</sup> Dirección General de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública (2015) Informes sectoriales del deporte mexicano. Pág. 18. Recuperado de [http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes\\_Sectoriales/3\\_Dep\\_asociativo\\_organizado.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes_Sectoriales/3_Dep_asociativo_organizado.pdf)

<sup>21</sup> (2013). *Artículo 2.* Ley General de Cultura Física y Deporte. México.

El Profesor Nelson Vargas quien fue Director de la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE) del 2000-2006, menciona que la Administración del deporte es muy importante, y una forma de ver como esta influye mucho en los resultados deportivos de un país es Cuba, el cual durante el mandato de Fidel Castro fue una potencia deportiva a nivel mundial con entrenadores de la más alta calidad los cuales eran exportados en muchos países del mundo para que entrenaran a sus atletas. Sin embargo, con el cambio de Administración llegando su hermano Raúl Castro y muy recientemente Miguel Mario Díaz Canel ha hecho que Cuba ya no sea la misma potencia deportiva que era antes, y esto debido a que ha disminuido el apoyo a los atletas cubanos por tratar de desarrollar otras áreas económicas del país. Mientras que Fidel Castro veía el deporte como algo primordial para sus habitantes ahora ya no lo es. Cuba en los últimos juegos centroamericanos de Barranquilla, Colombia 2018 obtuvo el tercer lugar después de México y Colombia, a pesar de que ese evento siempre lo había liderado el país isleño.

A pesar de que México es el segundo país de Latinoamérica que más le invierte al deporte, no ha logrado hacer gran cosa en certámenes internacionales. Pero se puede comprobar como existe una relación entre mayor dinero destinado al deporte y los resultados obtenidos. Esto se puede ver en el siguiente listado donde se ven los países que más dinero le invierten al deporte en América Latina y en la “Gráfica 1 Inversión en el deporte en países de América Latina”.

La potencia de América en el deporte es Estados Unidos, que destina anualmente más de 1,000 mdd en sus programas. (www.forbes.com, 2015).

#### 1. Brasil

Inversión en el deporte: 842.4 mdd.

El deporte se ha convertido en una política de Estado para Brasil. En un lapso de dos años tienen en casa los dos eventos más importantes del mundo en este rubro: El Mundial de fútbol (2014) y los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro (2016). Inversión en proyectos de infraestructura, apoyo para viajes y preparación de los atletas, además de la masificación de programas para activación física, son algunos de los rubros a los que el gobierno destina más dinero del presupuesto, que supera los 800 mdd. (www.forbes.com, 2015)

#### 2. México

Inversión en el deporte: 233 mdd.

Aunque a nivel de América Latina México es la segunda nación que más dinero destina al rubro deportivo y la cultura física, lo cierto es que en el sexenio de Enrique Peña Nieto, año con año, se disminuye el presupuesto; en 2013 la cantidad ascendía a 464 mdd. Además, el actual gobierno renunció a organizar el Mundial

de Natación de 2017 (Guadalajara había ganado la sede) porque el gobierno, dentro de su plan de austeridad, decidió no invertir los 100 mdd que se requerían. (www.forbes.com, 2015)

### 3. Chile

Inversión en el deporte: 213 mdd.

La nación andina tendrá este 2015 un presupuesto histórico. ¿El motivo? 45% de ese dinero tuvo como destino final temas de organización e infraestructura de la Copa América que se disputó en junio, el torneo de fútbol más importante del continente. En un principio la cantidad era menor para los deportistas, pero protestas de ellos consiguieron una partida extra para una buena preparación previa a los Juegos Panamericanos de Toronto. (www.forbes.com, 2015)

### 4. Colombia

Inversión en el deporte: 169.3 mdd.

En los últimos años el gobierno colombiano ha decidido apostar por el deporte como uno de sus estandartes. Cuenta con dos embajadores maravillosos para su promoción: la selección de fútbol que llegó a cuartos de final el pasado Mundial de Brasil y el ciclista Nairo Quintana, quien ganó el Giro de Italia (una de las tres pruebas más importantes del mundo). Además, es potencia en levantamiento de pesas, ciclismo de pista, patinaje de velocidad y algunas pruebas de atletismo. (www.forbes.com, 2015)

### 5. Ecuador

Inversión en el deporte: 52.5 mdd.

Esta nación sudamericana presume que gracias a su programa de apoyo económico, al menos 246 deportistas de alto rendimiento reciben un salario mensual que les permite dedicarse exclusivamente a entrenar, no como hasta hace una década que tenían que combinar un oficio para obtener más recursos. El país también ha desarrollado algunos programas como “Ecuador Ejercítate”, que beneficia a casi medio millón de personas. (www.forbes.com, 2015)

### 6. Panamá

Inversión en el deporte: 65.3 mdd.

Es la nación centroamericana que más dinero pone sobre la mesa para el deporte, en gran medida, porque principalmente orienta su desarrollo a la remodelación o construcción de nuevas unidades deportivas o estadios donde la población en general o los equipos profesionales de béisbol o fútbol disputan sus partidos. Un ejemplo es el nuevo Maracaná, ubicado en la provincia de Chorrillo, donde juega el club local y al cual el Estado destinó 8 mdd para hacerlo moderno y funcional. (www.forbes.com, 2015)

## 7. Cuba

Inversión en el deporte: 62.1 mdd.

Los hijos de Fidel, como se les conoce a los deportistas de la isla, son siempre de los participantes con mayor protagonismo en el ámbito deportivo, incluso fueron en los 2014 campeones de los Juegos Centroamericanos que se desarrollaron en Veracruz. Desafortunadamente para ellos, Brasil los superó recientemente debido al presupuesto, tecnología y apoyo financiero que reciben sus atletas para las competencias internacionales. En los pasados Juegos Panamericanos de Toronto, Canadá 2015 fueron superados por Brasil, Canadá y Estados Unidos y en los Juegos Centroamericanos de Barranquilla, Colombia 2018 fueron superados por México y Colombia. (www.forbes.com, 2015)

## 8. República Dominicana

Inversión en el deporte: 50.2 mdd.

El país es una de las fábricas más importantes de beisbolistas para las Grandes Ligas; la nación foránea que más aporta a la liga de pelota más importante del mundo. Además de exportar para la NBA, sus atletas destacan en pruebas de velocidad con obstáculos en el atletismo y recientemente en Taekwondo. (www.forbes.com, 2015)

## 9. Puerto Rico

Inversión en el deporte: 32.8 mdd.

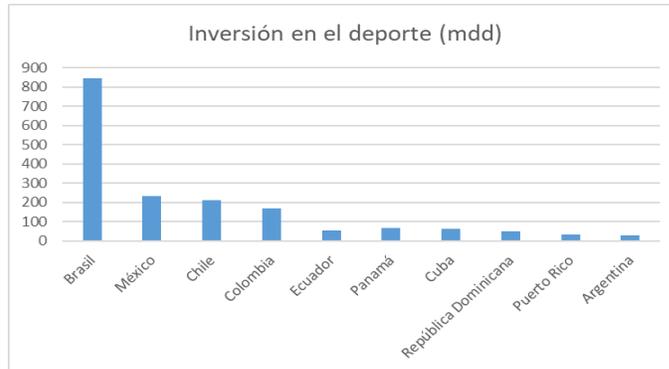
Programas de deporte escolar, activación física y Juegos Nacionales son algunas de las apuestas de este país. Pero uno de sus proyectos más importantes fue la creación de los Juegos de Puerto Rico, un modelo que se aplica en México con el nombre de Olimpiada Nacional, donde participan niños desde los siete años hasta los jóvenes de 20 años, a fin de encontrar deportistas que puedan representar al país a futuro. (www.forbes.com, 2015)

## 10. Argentina

Inversión en el deporte: 30.3 mdd.

Los argentinos tienen una larga tradición en el deporte, sus programas estatales han permitido crear figuras en el tenis, el fútbol, básquetbol, hockey sobre césped e incluso boxeo. Pese a que el país vive una situación económica complicada, la inversión continúa. Tan solo entre 2008 y 2012 el presupuesto en esta área creció 88% y no hay que olvidar que el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner decidió nacionalizar las transmisiones del balompié local con el programa "Fútbol para todos". (www.forbes.com, 2015).

**Gráfica 1 Inversión en el deporte en países de América Latina**



Fuente: Elaboración propia a partir de Forbes 2016.

A pesar de que existe una relación muy clara entre la cantidad que se invierte en el deporte y los resultados que se obtienen. No se puede generalizar ya que países como Cuba que le destinan 61.1 mdd están por arriba en el medallero de países que le destinan más dinero como Panamá, Ecuador y Chile. Anteriormente eran superiores los cubanos incluso que México, Colombia y Brasil, pero a partir de la gestión de Mario Díaz Canel el deporte comenzó a decaer en calidad y éxitos deportivos ya que su política se enfocó a otras prioridades como el turismo principalmente. Entonces la clave para desarrollar el deporte en un país es tener claro los objetivos que se quieren lograr y tener un plan bien desarrollado para llegar a ellos. No solamente es el presupuesto sino el buen uso del recurso financiero.

México carece de una estructura en su Sistema Deportivo, de planeación estratégica y de un diagnóstico claro de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Lo cual está manifestándose en las diferentes justas mundiales y el alto grado de sedentarismo de la población mexicana. Razón por la que es fundamental contar con personas capacitadas que cumplan con el perfil específico para desempeñar puestos directivos en el deporte y esto pueda cambiar. Logrando hacer de México un país con mejores resultados en las justas deportivas, así como lograr que tenga una sociedad más activa físicamente.

Se puede decir que en México se carece de un proceso de profesionalización en el personal que se encuentra laborando en el ámbito público y principalmente en las políticas del deporte, se pueden ver directivos que no cuentan ni con la preparación ni el gusto en materia del deporte, personas que tienen profesiones totalmente diferentes al deporte y experiencia nula como deportistas.

Según Armando Arrieta Cortés menciona en su tesis “La importancia de la profesionalización de la administración dentro de las organizaciones deportivas en México” que el 92% de los directivos encargados en administrar organizaciones

deportivas no cuenta con estudios de maestría que tengan que ver con el deporte o la administración y el 88% no cuenta con estudios de especialización en el deporte. El resto solo cuenta con estudios de otras carreras.

Según el Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP) el presupuesto que se le asignó al deporte mexicano haciendo una comparación del presupuesto de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) para los juegos Olímpicos del 2012 y los del 2016 obtuvo lo siguiente:

Son tres los principales cambios que también se muestran en la Gráfica 1 y Tabla 2:

Primero, el presupuesto de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) sufre una disminución real entre ambas ediciones. En los Juegos Olímpicos Londres 2012, la CONADE ejerció un presupuesto equivalente a 5,357.1 mdp y en los Juegos Olímpicos Río 2016, su presupuesto desciende a 2,825.6 mdp. Este cambio significó una variación real negativa de 53.2%. (Gráfica 2).

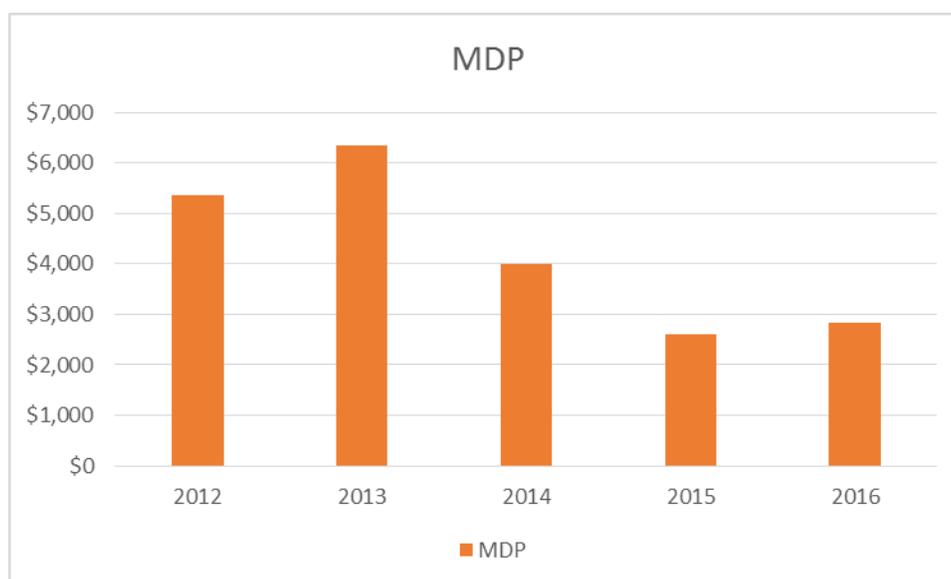
Segundo, de acuerdo a lo presentado en la estructura programática del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2016, el programa “Sistema Mexicano del Deporte de Alto rendimiento” se fusiona con otros dos programas para crear el “Programa de Cultura Física y Deporte”. Como resultado a ello, en el 2016, año de Olimpiadas Olímpicas, el Presupuesto de Egresos a la Federación (PEF) no tiene un programa con el objetivo único y específico de mejorar los resultados deportivos de los atletas de alto rendimiento, como era el que tenía el “Sistema Mexicano del Deporte de Alto Rendimiento”. (Tabla 1)

Tercero, la proporción del presupuesto que se destina a pago de servicios generales –Capítulo 3000– como son servicios de arrendamiento, de viáticos, de comunicación social o profesionales, se triplica para los Juegos Olímpicos 2016. En 2012, el monto de este presupuesto era equivalente a 322.8 mdp (6.0% del presupuesto de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y en 2016 asciende a 523.3 mdp (18.5% del presupuesto de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE). (Tabla 1)

En 2016 se destinaron 2,825.6 mdp al deporte mexicano. Esto equivale al 0.05% del presupuesto federal. (Gráfica 2)

De los Juegos Olímpicos Londres 2012 a Río 2016, el presupuesto de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) disminuyó 53.2% en términos reales (Gráfica 2).

Gráfica 2 Inversión en el deporte mexicanos del 2012 al 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Centro de Investigación Presupuestaria y Económica.

En 2016, se fusionan los programas “Sistema Mexicano del Alto Rendimiento”, “Deporte” y “Cultura Física” en un nuevo programa llamado “Programa de Cultura Física y Deporte”. (Cuadro 1)

En las Olimpiadas Río 2016, no existe un programa específico que tenga el objetivo de mejorar los resultados deportivos de los atletas de alto rendimiento. (Cuadro 1)

**Cuadro 1 Presupuesto agregado a Actividades de Apoyo administrativo y función pública.**

	2012	2016
Actividades de apoyo administrativo y función pública *	9.1 mdp ( 0.4%)	19.3 mdp (0.3%)
Atención al deporte	561.2 mdp (10.5%)	748.7 mdp (26.5%)
Programa de Cultura Física y deporte	643.2 mdp (12.0%)	2,067.8 mdp (73.2%)
Deporte y Cultura Física	3,417.9 mdp (63.8%)	0 mdp (0%)
Mantenimiento de Infraestructura	6.8 mdp (0.1%)	0 mdp (0%)
Proyectos de Infraestructura Social.	0.5 mdp (0.6%)	0 mdp (0%)
Sistema Mexicano del Deporte de Alto Rendimiento	677.8 mdp (12.6)	0 mdp (0%)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP).

Y se triplica la proporción del presupuesto que se destina al pago de Servicios Generales como arrendamiento, viáticos, comunicación social y pública de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) del 6% al 18.5%.

En el siguiente cuadro obtenido del portal de transparencia de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) se pueden ver los sueldos de los directivos quienes ganan mucho más que los mismos atletas.

Cuadro 2 Sueldos más altos de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)

<b>DATOS</b>			
<b>EL TOP TEN DE LOS SUELDOS</b>			
<b>ÁREA</b>	<b>TITULO</b>	<b>AÑO</b>	<b>SUELDO</b>
<b>Dirección General</b>	Alfredo Castillo Cervantes	2016	129,826.73
<b>Subdirección General</b>	Pedro Luis Benítez Téllez	2016	120,135.45
<b>Órgano Interno de Control</b>	Blanca Carolina Soto Cerecedo	2016	86,353.92
<b>Subdirección del Deporte</b>	Álvaro Ortega Maneiro	2016	86,353.92
<b>Subdirección de Calidad para el Deporte</b>	Manuel Portilla Dieguez	2016	86,353.92
<b>Subdirección de Cultura Física</b>	Gustavo Montiel Mondragón	2016	86,353.92
<b>Subdirección de Administración</b>	Óscar Juárez Davis	2016	86,353.92
<b>Coordinación de Comunicación Social</b>	Juan Martín Gonzalo Medina	2016	86,353.92
<b>Coordinación de Normatividad y Asuntos Jurídicos</b>	José Ramón Ávila Farca	2016	86,353.92
<b>Secretaría Técnica</b>	Agustín Alfredo Peral Romea	2016	48,438.69

Fuente: Conade

Mientras la Dirección General tiene un sueldo de \$129, 826.73 el boxeador Misael Rodríguez recibe como beca para atletas de tiempo completo \$17,500 y la deportista que más dinero gana por parte del Fondo para el Deporte de Alto Rendimiento (Fodepar) es la taekwoandoín María del Rosario Espinoza, ganadora del oro olímpico en Bejín 2008 y el bronce olímpico en Río de Janeiro 2016 quien tiene una beca de \$75,000 mensuales., Mientras que en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) existen, cuando menos, siete funcionarios cuyo salario rebasa los \$86, 000.(www.eluniversal.com.mx, 2016).

Existe una gran desigualdad entre deportistas y administrativos, por ejemplo, los responsables de las áreas de Secretaría Técnica, Dirección de Relaciones Internacionales y de Proyectos especiales perciben un salario mensual de \$48,000, cantidad que supera las becas obtenidas por 93% de los atletas de alto rendimiento registrados por el fideicomiso. Tan solo los salarios de esos funcionarios rebasan por más del doble los \$22,000 de la marchista Guadalupe Gonzales. (www.eluniversal.com.mx, 2016).

Algunos expertos creen que la principal problemática del deporte en el país se halla distante de la acumulación monetaria. Destacan la mala planeación y un complicado esquema de liberación de fondos. Así lo afirma Daniel García, ex preparador físico que trabajó con deportistas participantes en el proceso olímpico Londres 2012. (www.eluniversal.com.mx, 2016).

A diferencia de los administrativos de la comisión, que perciben ingresos constantes, para un amplio sector de entrenadores que trabajan junto con los atletas, la situación es muy diferente, comenta el experto. El espeso esquema burocrático se convierte en un poderoso enemigo de las carteras del personal deportivo, que constantemente queda privado durante meses de todo ingreso debido al enredoso sistema de pagos de la dependencia. (www.eluniversal.com.mx, 2016).

Gerardo Velázquez de León, periodista deportivo, asegura que se necesita una reinversión en el sector deportivo. El problema con los fondos, no radica en la escasez de recursos, sino en la opacidad con la que son manejados en el interior de las federaciones. Transparentar los gastos que por ley deberían ser públicos, es uno de los principales retos. (www.eluniversal.com.mx, 2016).

El dinero llega a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) a través de un fideicomiso formado por el Ejecutivo Federal y Nacional Financiera. Los apoyos brindados por el Fodepar no se encuentran contabilizados en los dígitos del gasto presupuestario de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte CONADE, aunque es la dependencia la responsable de su distribución. La entidad también es responsable de la lista que integran los atletas favorecidos por el fondo, así como de determinar las cantidades que estos perciben mensualmente.

Para ser beneficiario se analiza si los atletas pueden aportar destacados resultados en el deporte. El deporte que más apoyo recibió del fideicomiso fue el taekwondo que entre el 2015 y 2016 recibió 17 millones 254 mil pesos. Mientras que su federación obtuvo 20 millones en el mismo lapso. Pero la federación que más apoyó

recibió fue la Federación Mexicana de Natación que acumuló 47 millones 871 mil pesos del gobierno federal. (www.eluniversal.com.mx, 2016).

Y son dos de las que más resultados dieron en Río de Janeiro 2016 con el bronce de María del Rosario en tae kwon do y el bronce de German Sánchez en clavados.

La Federación Mexicana de Voleibol paso de recibir 147 mil pesos en 2012 a 21.5 millones. El resultado fue la vuelta a la competición olímpica luego de 48 años ausente. (www.eluniversal.com.mx, 2016).

Podemos observar que hay una clara relación entre el apoyo económico y los resultados deportivos. Sin embargo, para alcanzar la gloria deportiva, no basta con inversiones millonarias, sino un proyecto con expertos capaces de lograr la profesionalización de la cultura deportiva en México. (www.eluniversal.com.mx, 2016).

Además, en el 2017 el deporte mexicano sufrió un recorte de cinco mil millones de pesos. Si en 2013 hubo siete mil millones de pesos, ahora solo será de 2 mil cien millones.

Así lo dio a conocer Alfredo Castillo, extitular de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y en el 2018 se mantuvo el presupuesto asignado igual que en el 2017.

Aún no se sabe que le espera al deporte mexicano con Ana Gabriela Guevara. Pero al parecer comienza bien su gestión ya que en un principio se le asignó al deporte 1519 millones de pesos para el año 2019. Sin embargo, ella negoció para que le aumentarán el presupuesto a 2 mil 631 millones de pesos. Un presupuesto muy similar a los últimos 3 años, pero no tan raquítico como el que se le pensaba asignar en un comienzo el cual hubiera dejado al deporte mexicano todavía más pobre del que es ahora.

Haciendo entrevista al Profesor José Peláez Ampudia, quien fue entrenador de la selección mexicana de natación y ha llevado a muchos nadadores a ser campeones nacionales y en varios eventos internacionales menciona que el principal problema del deporte en México es la falta de inversión en la investigación de ciencias del deporte y en capacitación. Hace falta crear universidades que produzcan profesionales en el deporte. Así como crear un plan estratégico para detectar jóvenes talentos de distintas áreas geográficas del país para apoyarlos y darles seguimiento en su deporte para que lleguen a ser grandes campeones en un futuro. No existen objetivos, ni mucho menos un plan.

El actual Vicepresidente de la Asociación Nacional de raquetbol menciona en una entrevista que el Sistema Nacional del Deporte se encuentra obsoleto. Existe una ineficiencia administrativa a causa de procesos administrativos de los años 60's y no hay entrenadores deportivos y mucho menos directivos del deporte con la preparación adecuada en el deporte para llevar a las organizaciones deportivas y a los atletas al éxito. No hay programas de fomento y promoción al deporte por lo que la cultura deportiva de los mexicanos es nula. Si los mexicanos no le dan prioridad al deporte, no importa que tan desarrollada este nuestra economía, jamás tendremos una población con cultura deportiva y como consecuencia el deporte mexicano siempre será mediocre. El Sistema de registro de deportistas es anticuado, sus bases de datos no funcionan por lo que existen muchas mermas administrativas y pérdida de recursos ya que no se tiene un control de los gastos y si se están logrando los objetivos. Tampoco existen programas de detección de talentos y seguimiento de ellos.

El entrenador nacional de squash de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) Miguel Montero menciona que a los mexicanos les hace falta invertir en ciencias del deporte ya que no existen profesionales en esta área. Y más apoyo en los atletas para que no se estén preocupando en el pago de sus competencias y viáticos ya que eso les ocasiona mucho estrés psicológico que a la hora de competir les afecta su rendimiento.

También menciona el entrenador que debe existir más eficiencia administrativa por parte de las autoridades ya que hay muchos gastos en competencias que no son necesarias y ese dinero se podría utilizar en capacitar a los entrenadores y darles más apoyo oportuno a los deportistas, dice que los recursos son de por si pocos al deporte y además no son bien administrados existe un grave problema.

También dice que los programas de educación física son inadecuados para fomentar el gusto por el deporte en la población, se requiere más inversión en la educación física de los niños.

La campeona nacional de squash Karla Urrutia y atleta que le ha dado muchas medallas a México en eventos internacionales menciona en entrevista que les falta mucho apoyo a los deportistas, tan solo la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) les debe quince meses de beca y se le tiene que estar rogando para que los apoye en sus competencias. Eso menciona la atleta, es muy desgastante para el rendimiento de un deportista y muchos atletas talento se tienen que retirar del deporte por falta de recursos y apoyo. Además dice que la cultura del deporte en México es muy baja, se ve a los deportistas como personas poco productivas, hay mucha obesidad y a las personas no les gusta hacer deporte, por lo tanto no se lo fomentan a sus hijos.

La campeona nacional, panamericana y sudamericana de Jiu-jitsu y Sambo Karla Xomara Bregón Ríos menciona que su deporte al no ser considerado como olímpico no se le da suficiente apoyo a su Federación y por lo tanto esta no da becas a sus deportistas como ocurre en otras Federaciones con deportes Olímpicos. Menciona que ella ha tenido que trabajar en tiempo completo para poder pagarse su deporte y sus competencias sin apoyo del Gobierno o la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte pero que conoce amigos que si han recibido apoyo. Sin embargo es azaroso ese apoyo y no existen estándares fijos para apoyo a los atletas, puede haber excelentes atletas sin apoyo económico pero también puede haber atletas que no sean tan buenos con apoyo económico.

También menciona que se requiere apoyo del Gobierno para fomentar el deporte y se creen políticas de desarrollo deportivo, las clases de educación física en las escuelas deben contener un plan de desarrollo y detección de talentos lo cual no existe hoy en día y piensa que para México el deporte es lo último a desarrollar sin tener en cuenta que es muy importante para el desarrollo de un país en cuanto a salud y educación. Y por lo mismo que se ha abandonado existe mucha corrupción y muy poco apoyo económico a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte y las Federaciones lo cual está afectando a los deportistas y la cultura deportiva del país.

Haciendo un análisis de la administración en el deporte en México se puede resumir mediante un análisis FODA lo siguiente:

#### Fortalezas

- Titular de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) fue una deportista de alto nivel, por lo tanto, se supone que conoce lo que se necesita para mejorar el deporte.
- Se tiene instalaciones deportivas.

#### Oportunidades

- Existe una gran cantidad de sedentarios en México, por lo que hay mucho que hacer para desarrollar la cultura del deporte.
- El mercado del deporte en México es virgen, así que hay que capacitar y crear profesionales en el deporte creando carreras profesionales además de la Escuela Nacional de Educación Física y La Escuela Nacional de entrenadores Deportivos que tienen muy poco apoyo del Gobierno. Sin contar las escuelas de muy bajo prestigio que dan carreras de educadores físicos.
- El reconocimiento constitucional del Deporte y las derivadas jurídicas que ello supone.

-A pesar de los necesarios cambios estructurales el país cuenta con las bases legales y administrativas básicas para poder afrontar nuevos proyectos e introducir cambios en el corto plazo.

Debilidades.

- Mala organización.
- Duplicidad de funciones.
- Burocracia ineficiente.
- Deficiente administración financiera.
- Posible corrupción.
- Tecnología obsoleta en procesos y ciencia del deporte.
- Falta de capacitación en personal.

Amenazas.

- Políticas de austeridad del Gobierno actual que ha disminuido presupuesto al deporte.
- Poca importancia que se le da a la cultura deportiva y de salud en la población.
- Baja cultura deportiva en todos los funcionarios públicos.

### **Capítulo 3: La organización del deporte en otros países**

Este capítulo tiene la intención de mostrar la manera en que se administran diferentes países en el deporte. Poniendo algunos países de Europa por su gran éxito en el deporte, Estados Unidos por ser la primera potencia deportiva a nivel mundial y Cuba que ha sido uno de los países latinoamericanos de mayor éxito en las justas deportivas internacionales y quien le ha dado un gran énfasis a la salud de sus ciudadanos durante los mandatos de los hermanos Castro. Se muestra la manera en que organizan sus instituciones deportivas para que sirva de reflexión a como lo hace México.

#### **3.1) Francia**

Francia es y ha sido un país que tradicionalmente ha regulado de una forma minuciosa la actividad deportiva y sus estructuras.

Actualmente la Ley del 16 de julio de 1984, relativa a la organización y a la promoción de las actividades físicas y deportivas, es la base de todo el modelo, si bien esta ley se vio parcialmente modificada por la Ley del 13 de julio de 1992 en lo referente, principalmente a las estructuras del deporte profesional.

El Comité Olímpico y Deportivo Francés (CNOSF), que fue creado en 1972 a partir de la unión del Comité Nacional de los Deportes y del Comité Olímpico Francés, cumple dos funciones básicas. Por un lado, la de proteger y difundir el movimiento olímpico y todas las funciones que de ello se derivan y, por otro, una función de representación de todo el movimiento deportivo del país, principalmente de las federaciones deportivas, frente a los poderes públicos y los organismos oficiales.<sup>22</sup>

El CNSOF dispone de una estructura descentralizada, dividida en 30 Comités Regionales Olímpicos y Deportivos (CROS) y 100 Comités Olímpicos Deportivos Departamentales (CDOS) que sirven de relación a nivel local y regional entre las asociaciones deportivas y las asociaciones deportivas y las federaciones deportivas. Los comités regionales determinan a nivel regional la política del deporte de alto nivel y del deporte para todos. Los comités departamentales hacen una función similar, pero en un ámbito territorial más reducido.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Blanco, E. (2006), *Manual de la Organización Institucional del Deporte*, España. Editorial Paidotribo. Págs. 127.

<sup>23</sup> Idem 128

En el CNOSF están representadas las federaciones unideportivas sean olímpicas o no (las primeras tienen mayoría de votos), las 14 federaciones multideportivas y las 5 federaciones nacionales, escolares o universitarias.

Las federaciones deportivas son organismos privados en todos los casos, si bien algunas de ellas están encargadas de una misión de servicio público y, por tanto, dotadas de prerrogativas de poder público. Las Federaciones se encuentran sometidas a la ley de asociaciones de 1901, aunque su régimen jurídico específico se ve modificado por los postulados de la ley del deporte que las introduce en el sector de las entidades delegatarias de poderes públicos y, por tanto, sometidas a un régimen especial. La delegación permite la organización de competiciones oficiales, la posibilidad de librar títulos de campeones nacionales o territoriales de una modalidad deportiva determinada y tener selecciones nacionales en competiciones internacionales. Algunas federaciones deportivas tienen el reconocimiento de utilidad pública.<sup>24</sup>

Los comités departamentales y las ligas regionales son los organismos intermedios entre las asociaciones y federaciones.

Todas las asociaciones deportivas se encuentran reguladas, en principio por la ley general de asociaciones de 1 de julio de 1901 que establece unos distinguos entre las asociaciones según su capacidad jurídica y constitución. En función de estos requisitos podemos encontrar varias clases de asociaciones:<sup>25</sup>

- Asociaciones no declaradas.
- Asociaciones declaradas.
- Asociaciones reconocidas de utilidad pública.
- Asociaciones “agrées” encargadas de misiones de interés general, a las que se le atribuyen determinadas prerrogativas de “puissance publique”.

Según el artículo 16 de la ley de 1984 pueden existir cuatro tipos de federaciones, todas ellas susceptibles de concurrir a la misión de servicio público.

1. Federaciones unisport: Son las federaciones que organizan la práctica de una sola disciplina deportiva, o en su caso de varias disciplinas deportivas, con la condición de que estas tengan entre sí una relación técnica estrecha, reconocida por el Ministerio encargado de los deportes.

---

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Ibid

2. Federaciones multisports: Son las federaciones que organizan varias disciplinas deportivas distintas entre sí. Son normalmente, aunque no siempre, federaciones “affinitaires” o relacionadas con algún medio socio profesional particular. Dentro de este tipo de federaciones encontramos la Federación Sportive des Handicâpes Physiques.
3. Federaciones “affinitaires”: Son las federaciones que unen a practicantes de alguna categoría socio profesional o ideológica. Así, encontramos por ejemplo la Federación de Deportes y Gimnástica del trabajo (FSGT), La Unión de Federaciones de Agrupaciones Laicas de Educación Física (UFOLEP), o la Unión del Deporte del Trabajo (UST). Estas federaciones proponen a sus miembros las actividades deportivas como un instrumento para el desarrollo de una concepción de orden social, filosófico o religioso.
4. Federaciones o uniones escolares y universitarias: Son las federaciones que coordinan las asociaciones y los practicantes de los centros escolares universitarios. Se admite, también, la figura societaria según las fórmulas de SOS ( Societé d’Objet Sportif) o SEM (Societé d’Economie Mixte), donde el club en el primer caso, y el club junto con la administración territorial, en el segundo, deberán tener las acciones correspondientes a la mayoría del capital social.

Estas sociedades no pueden repartir dividendos entre los accionistas y todo su beneficio está dirigido a la constitución de reservas. La estructura pública está caracterizada por las siguientes pautas.

A excepción de la enseñanza de la educación física y del deporte en las escuelas y de la preparación deportiva de los militares, todas las funciones derivadas del deporte están encargadas al Ministerio de la Juventud y del Deporte. Este ministerio tiene distintas direcciones Generales una de las cuales está dedicada al deporte.

### **3.2) Italia**

El modelo estructural del movimiento deportivo italiano está caracterizado por la fuerte intervención del sector público en las estructuras propias del deporte (entiéndase Comité Olímpico y federaciones deportivas) y por una escasa normativa de la especificidad del asociacionismo deportivo. Todo ello será fruto quizás, de que la Constitución Italiana no hace mención alguna del hecho deportivo, y solo en el Estatuto de la región Friuli Venezia Giulia se referencia la competencia exclusiva de tipo normativo del deporte para este territorio.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>. Blanco, E. (2006), *Manual de la Organización Institucional del Deporte*, España. Editorial Paidotribo. Pág. 129.

La principal legislación en materia deportiva está representada por la Ley de 16 de febrero de 1942 que crea el CONI, y la Ley de 23 de marzo de 1981, relativa a las reglas aplicables a los deportes profesionales y a las sociedades de estos, modificada parcialmente en 1996.<sup>27</sup>

Como en todos los países existe un Comité Olímpico, unas federaciones y unos clubes, pero estos responden a regímenes jurídicos diferenciados. Mientras que el Comité Olímpico Italiano (en adelante CONI) y las federaciones deportivas pueden considerarse como corporaciones de derecho público, los clubes o asociaciones deportivas mantienen su situación de sujetos privados. En Italia hay básicamente, dos tipos de asociaciones: las “associazioni non riconosciute” y las “associazioni riconosciute”.<sup>28</sup>

El Comité Olímpico Italiano (CONI), creado en 1906 de forma provisional y en 1914 de forma definitiva, tuvo, ya desde sus inicios, una función claramente monopolística dentro de la estructura deportiva italiana, puesto que convergen en él las funciones propias de un Comité Olímpico, es decir, preparar y organizar la representación italiana en los Juegos Olímpicos y, por otro lado, las funciones propias de un ente encargado de ejecutar la política deportiva del país. Pese a que la materia deportiva es de la competencia de varios Ministerios. El Comité Olímpico Italiano (CONI) se ha convertido en el verdadero coordinador y controlador de la política deportiva, que se encuentra sometido a la tutela del Ministerio de Turismo y Espectáculos, pero manteniendo su propia personalidad. Tanto la ley que configuro el Comité Olímpico Italiano (CONI) como los sucesivos decretos de desarrollo que se han ido dictando para su aplicación, han dotado al Comité Olímpico Italiano (CONI) de una estructura de desconcentración periférica que opera en el marco de las diferentes regiones, provincias y ciudades, y son los encargados de establecer la relación entre el movimiento asociativo de base y los órganos centrales.<sup>29</sup>

Las federaciones deportivas italianas se empezaron a crear en los primeros momentos del nacimiento del movimiento deportivo y se han visto cada vez más limitadas en su autonomía de gestión e incluso jurídica, de forma que en la actualidad sigue discutiéndose su naturaleza jurídica en función del fuerte intervencionismo al que se ven sometidas. No es de extrañar, pues, que en la actualidad el Comité Olímpico Italiano (CONI) sea considerado como la federación de las federaciones. El artículo 5 de la Ley de 1942 determina que las federaciones deportivas italianas son órganos del Comité Olímpico Italiano (CONI). Por ello, la

---

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Ibid

doctrina italiana ha debatido ampliamente sobre la naturaleza jurídica de las federaciones italianas. La jurisprudencia italiana se ha decantado normalmente por la naturaleza dependiente del CONI, no reconociéndole su independencia jurídica ni su personalidad. Se puede citar, como ejemplo, el caso de la decisión del Consejo de Estado de 27 de julio de 1955 que las considera como meros órganos del Comité Olímpico Italiano (CONI), o la decisión del Tribunal Regional de Lazio de 1 de julio de 1981, que subraya la imposibilidad de tomar decisiones autónomas, así como la ausencia de legitimización procesal y negocial.<sup>30</sup>

Actualmente, con la Ley 91/81 de 23 de marzo, pueden deducirse cierta autonomía y un régimen de personalidad independiente. Sin embargo, no ha existido ningún acto jurídico formal, tal como inscripción en un registro, la aprobación de unos nuevos estatutos, el reconocimiento por la Administración mediante un acto expreso, que permitan sostener esta postura. Cuando se pretende dar una visión completa del movimiento asociativo relacionado con el deporte en Italia sería un error, y de hecho con excesiva asiduidad se incurre en él, olvidar los entes de promoción deportiva (Unión Popolare, UISP, etc.) vinculados en sus inicios a organizaciones sindicales o partidos políticos, pero que de forma paulatina han ido adquiriendo una autonomía total y constituyen verdaderas asociaciones con implantación nacional, organizadoras de todo tipo de competiciones y torneos de manera polideportiva, incluso de ámbito nacional, pero no sujetas al aparato del CONI, y por ello sin la etiqueta de oficiales.<sup>31</sup>

El asocianismo deportivo se completa con los clubes y, a partir de 1981, por la ley 91/81 y la ley de 1996, también con las sociedades mercantiles para el deporte profesional.

### **3.3) Suiza**

Todas y cada una de las vertientes o facetas en las que se puede dividir el deporte: escolar, para la juventud, de competición, se incardinan en una estructura deportiva que descansa sobre cuatro grandes pilares:<sup>32</sup>

- La Asociación Suiza del deporte.
- Las Asociaciones y clubes deportivos.
- La Confederación.
- Los Cantones y Municipios.

---

<sup>30</sup> Idem 130

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Blanco, E. (2006), *Manual de la Organización Institucional del Deporte*, España. Editorial Paidotribo. Pág. 130

De la esquematización de estos cuatro pilares se deduce claramente que el sector civil está representado por la Asociación Suiza del Deporte (ASS) y por las federaciones, con sus respectivos clubes. Y en el sector público la competencia sobre el deporte esta asumida en parte por la Comisión Federal de Gimnasia y del Deporte (CGFS) y por la Escuela Federal de Gimnasia y del Deporte ( EFGS).<sup>33</sup>

Contribuyen, también, las autoridades cantonales de educación, las oficinas cantonales para la gimnasia y el deporte, las Escuelas Superiores de formación de Licenciados en Deporte y las autoridades escolares de los municipios.

La Asociación Suiza del Deporte (ASS), fundada en 1922, es la asociación más representativa del movimiento deportivo en Suiza. Reúne a 71 federaciones deportivas y tiene por objetivo el desarrollo del deporte como actividad orientada hacia la educación, el ocio y el entrenamiento. Las funciones que tiene encomendada la Asociación Suiza del Deporte (ASS) van desde la representación de los intereses del deporte suizo ante las autoridades públicas y ante las instituciones internacionales competentes, hasta el ofrecimiento de servicios concretos para las asociaciones como la formación de técnicos, ayuda en la gestión, etc., pasando por la búsqueda de patrocinadores, subvenciones, etc. Entre todas estas funciones cabe resaltar la de arbitraje, puesto que en numerables ocasiones actúa como árbitro en los litigios surgidos entre las asociaciones miembros. Los recursos financieros de la Asociación Suiza del Deporte (ASS) provienen de la cuarta parte de las ganancias de las quinielas deportivas y de acuerdos con empresas privadas con base en su esponsorización.<sup>34</sup>

El Comité Olímpico Suizo (COS) es una entidad privada y está compuesto por las federaciones deportivas olímpicas. Sus funciones son las de promoción y propagación del movimiento olímpico en Suiza, la representación de sus atletas en los Juegos Olímpicos, etc. La relación de colaboración existente entre el Comité Olímpico Suizo (COS) y la Asociaciones Suizas del Deporte (ASS), se regula mediante contrato.<sup>35</sup>

Como la mayoría de los países europeos, Suiza también cuenta con una ley del deporte, es la Ley Federal para el fomento de la gimnasia y del deporte de 17 de marzo de 1971, que tiene como objetivos principales la regulación de la educación física escolar y la regulación de las ayudas para las federaciones civiles de gimnasia y de deporte, que se encuentran reguladas de forma específica en el artículo 10. De

---

<sup>33</sup> Idem 135

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Ibid.

este artículo se deduce claramente que no existe un régimen jurídico específico para las asociaciones deportivas, ya que estas están reguladas por la normativa general de asociaciones. La Confederación y los Cantones se limitan a otorgarles subvenciones y ayudas.<sup>36</sup>

### **3.4) Estados Unidos**

El deporte moderno aparece en Estados Unidos de forma paralela en el tiempo a su desarrollo en Europa, es decir, hacia finales del siglo XVIII, gracias a la acción cultural de los colonizadores, principalmente de la vertiente inglesa.

Su estructura actual no puede considerarse como radicalmente distinta al modelo existente en Europa. Si bien es cierto que la intervención de los poderes públicos se encuentra reducida a la mínima esencia, y que existe un predominio absoluto del sector privado. Las estructuras elegidas, salvo excepciones, son las mismas que en Europa. Comité Olímpico, federaciones deportivas, clubes, etc., son la base del deporte aficionado y las empresas comerciales las del deporte profesional.<sup>37</sup>

El deporte profesional encuentra en Estados Unidos su máximo exponente con los deportes del béisbol, baloncesto, hockey sobre hielo y fútbol americano. Su implementación no es reciente; si bien se considera que a partir de 1840 los clubes de béisbol, siguiendo el modelo amateur británico, proliferaron enormemente, nos encontramos ya en 1869 con el primer equipo de béisbol profesional, en el que sus jugadores firmaron un contrato con el club para recibir un salario a cambio de su vinculación como jugadores durante una temporada. En las ligas profesionales participan equipos propiedad de una empresa mercantil, normalmente controlada por un número reducido de inversores, e incluso en ocasiones aparece la figura del sujeto individual como auténtico propietario del equipo. Se trata, en definitiva, de empresas cuyo fin es obtener el máximo beneficio económico posible para sus accionistas en base a la organización de un espectáculo llamado deporte.<sup>38</sup>

Esta estructura tiene justificación en sí misma y finaliza en sí misma. Los equipos que participan en las ligas profesionales no lo hacen por haber sido los primeros en las ligas amateurs. Los equipos que participan en la competición son los que la propia liga admite, en función principalmente de intereses económicos, aunque sea un equipo creado exclusivamente para este cometido.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Blanco, E. (2006), *Manual de la Organización Institucional del Deporte*, España. Editorial Paidotribo. Págs. 135.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

La estructura del deporte no profesional es muy parecida a la europea, mediante un Comité Olímpico, las federaciones y los clubes, con el complemento de la gran importancia que tiene el deporte en las universidades como signo de distinción y prestigio de estas, dirigido y organizado por la NCAA. Los Estados Unidos de América concedieron, mediante la Ley de 21 de septiembre de 1950, el estatuto federal al Comité Olímpico de los Estados Unidos “an act to incorporate the United States Olympic Association”. Este Comité reagrupaba las federaciones deportivas (national governing bodies) a las asociaciones deportivas (amateur sport organizations) y a un conjunto de personas y entidades interesadas en el deporte. En su seno se produjeron grandes disputas entre la Amateur Athletic Union (AAU) y la National Collegiate Athletic Association (NCAA), lo que llevo la creación en 1975 de una Comisión de los Deportes Olímpicos. Esta comisión elaboro un informe que sirvió de base para la adopción de una nueva Ley de 8 de noviembre de 1978. Esta ley tuvo dos funciones principales, por un lado, modificar la estructura interna del Comité Olímpico de Estados Unidos para simplificarlo y democratizarlo, y, por otro, permitir que fuera el Comité Olímpico el que designara las federaciones deportivas reconocidas oficialmente por cada disciplina deportiva. Por esto, la Amateur Sports Act (S2727) comporta dos secciones, una relativa a la organización del Comité Olímpico y otra para las federaciones reconocidas oficialmente.<sup>40</sup>

Para que el Comité Olímpico reconozca una federación deportiva, según lo que prevé la ley, es necesario:<sup>41</sup>

1. Ser un organismo sin fines lucrativos y que ofrezca garantías financieras y de gestión.
2. Firmar una cláusula compromisoria para someter al arbitraje los conflictos sobre la participación de atletas, entrenadores o directivos en una competición.
3. Demostrar su independencia y que actúa sin discriminación.
4. Estar afiliado a una sola federación internacional y no autorizar a sus dirigentes que participen en otras federaciones reconocidas.
5. Asegurar una representación directa y razonable de las otras asociaciones deportivas que practican la misma disciplina deportiva y garantizar una presencia de al menos el 20% en el Comité Director a los deportistas de alto nivel.

---

<sup>40</sup> Blanco, E. (2006), *Manual de la Organización Institucional del Deporte*, España. Editorial Paidotribo. Págs. 137.

<sup>41</sup> Ibid.

Con este reconocimiento la federación tiene el derecho o la posibilidad de representar a los Estados Unidos en la Federación Internacional respectiva, ejercer su jurisdicción sobre las competiciones internacionales que se celebren en los Estados Unidos y designar las selecciones nacionales, organizar las competiciones nacionales y forjar los criterios para confeccionar las selecciones nacionales, así como proponer al Comité Olímpico los seleccionados para participar en los Juegos Olímpicos y en los Juegos Panamericanos.<sup>42</sup>

### **3.5) Cuba.**

Sistema de Cultura Física y los deportes en Cuba. Su creación y aplicación ha contribuido a obtener éxitos desde el triunfo de la Revolución Cubana hasta la actualidad, convirtiéndose por sus resultados en una de las conquistas del pueblo, basado en el principio de que “el deporte es un derecho del pueblo”. Estos éxitos del Deporte Cubano son una guía e impulso para el Movimiento deportivo latinoamericano, en su ayuda para enfrentar los males que lo afectan y acosan.<sup>43</sup>

Desde la primera década del Siglo XIX, Cuba se situaba en el contexto latinoamericano como uno de los países más preocupado por la implantación de los Sistemas pedagógicos más avanzado de la época y daba una especial importancia a la Educación Física en la integralidad de la formación humana.(www.ecured.cu.2017)

El primer Gimnasio en América Latina se fundó en La Habana en 1839, conocido como “Gimnasio Normal”. Este primer gimnasio fue el impulsor de un movimiento que propicia el florecimiento de instituciones de este tipo en Cuba, así como el estudio de los principios y regularidades de la Actividad física. (www.ecured.cu.2017)

De todo ello se desprende que desde mediado del pasado siglo, la Educación Física se practicaba en Cuba de forma desarrollada y sobre las bases científicas, aunque teniendo un alcance popular muy limitado.

El Héroe Nacional José Martí Pérez fue también un gran propulsor de la Educación Física, los deportes y la Recreación e impulsor de los éxitos, con la vigencia de sus pensamientos, en el sistema de Cultura Física y los deportes en Cuba; al expresar como puntos de vista que “la educación popular debía ser eminentemente naturalista y utilitaria”. También fue partidario de la cultura física y expuso... la mente

---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> [https://www.ecured.cu/Sistema\\_de\\_la\\_Cultura\\_F%C3%ADsica\\_y\\_los\\_deportes\\_en\\_Cuba](https://www.ecured.cu/Sistema_de_la_Cultura_F%C3%ADsica_y_los_deportes_en_Cuba)

ha de ser bien nutrida, pero se ha de ver, de dar, con el desarrollo del cuerpo, buena casa a la mente...”. Desde este mismo momento el maestro hace referencia a la importancia que reviste el concepto de la Masividad deportiva, cuando hizo alusión “en estos tiempos de ansiedad, de espíritus, urge fortalecer el cuerpo que ha de mantenerlo”. Además fustigó a la realización de cualquier actividad atlética, teniendo como única recompensa el dinero. Combate el Profesionalismo, el individualismo, el envilecimiento del ser humano por el mercantilismo. (www.ecured.cu.2017)

En Cuba antes de 1959 existía un modelo capitalista, donde prevalecía el profesionalismo, no había actividad física masiva, a la educación física y el deporte accedían sólo la minoría de la sociedad, no se contaba con un respaldo estatal que ofreciera oportunidades por igual, a jóvenes de ambos sexos para desarrollar todo su potencial. (www.ecured.cu.2017)

No se podía hablar de cultura física en un país donde más de 700 000 niños no tenían escuelas, existían más de un millón de analfabetos, 600 000 desocupados y más del 80% de ellos no tenían trabajo estable. (www.ecured.cu.2017)

En 1959 había en Cuba unos 800 profesores de Educación Física, quedando a finales de ese año pocos de ellos, debido a la emigración hacia los Estados Unidos. En junio, Fidel Castro Ruz expresó: “... todos los muchachos van a hacer deportes, es lo que hace falta, aparte de lo beneficioso que es para la juventud, para el pueblo, para las condiciones de salud por lo que llegará el día en que podamos desempeñar un papel importante en la lucha internacional en el campo del deporte”. (www.ecured.cu)

#### Primeras medidas adoptadas

- Se funda, mediante la ley 936 del 23 de febrero de 1961, el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) como organismo central encargado de planificar, dirigir y ejecutar los planes y programas de las diferentes actividades deportivas para todo el país, garantizando además la proyección internacional de este.
- Eliminación del profesionalismo, en 1962, poniéndose en vigencia el pensamiento martiano de eliminar la comercialización en el deporte.
- Se expresa la máxima que luego se constituye en principio: “El deporte derecho del pueblo” que indica el camino, desde los primeros momentos de dar una importancia esencial a la formación y superación de profesores y entrenadores,

como una de las formas de materialización de esa idea. Se crea la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) adscripta al INDER. (www.ecured.cu. 2017)

Cuba ha puesto el desarrollo del Deporte masivo en función de la Calidad de vida de la población y su práctica es gratuita para todos los ciudadanos. La garantía del disfrute del Deporte como derecho de todos los ciudadanos, es uno de los logros más relevantes de la Revolución Cubana en materia de Derechos humanos. (www.ecured.cu. 2017)

Atendiendo al auge y desarrollo que va alcanzando la práctica de las actividades físicas, se hace necesario establecer un sistema de cultura física que conllevará a la unidad de criterios y de concepciones sobre el tema; instituyendo al mismo como instrumento de trabajo único que regirá la actividad física en el país. Además se fundamenta en la introducción de la formación del personal que se gradúa en las Escuelas Provinciales de Profesores de Educación Física (EPEF) y en el Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo” (ISCF).

Desde 1967 a la fecha se han graduado más de 40 000 profesores, entrenadores y licenciados deportivos, lo que constituye una fuerza técnica que permite la extensión de los servicios de la Educación Física a todos los niveles del Sistema Educativo del país, desde los círculos infantiles hasta la educación superior, sin embargo se hizo necesario crear un sistema de objetivos para la cultura física y los deportes con el propósito de alcanzar un desarrollo significativo en la esfera, siendo estos los siguientes. (www.ecured.cu.2017)

1. Promover la práctica de las actividades físicas de manera que constituya parte de la cultura general de cada ciudadano, propicie el aumento de los niveles de salud, esparcimiento y capacidades físicas como factor indispensable en la utilización del tiempo libre y en la elevación de calidad de la vida.
2. Coadyuvar al desarrollo pleno de las capacidades del hombre y su perfeccionamiento físico, como factor determinante en la formación de la personalidad de las presentes y futuras generaciones, como premisa para enfrentar las tareas del estudio, el trabajo y la defensa.
3. Asegurar la articulación vertical y horizontal de los programas de actividades que promueve cada subsistema, a tenor de la eficiencia más alta en la utilización de la fuerza técnica, las instalaciones y los implementos disponibles bajo el principio de uso múltiple.

4. Garantizar como centro de balance, la base material y los medios para el desarrollo de las actividades que se promuevan.
5. Lograr la preparación deportiva desde las edades tempranas de los niños, con el fin de promover los talentos que se destaquen como futuros deportistas, que avalen y eleven los niveles alcanzados por el país en la arena deportiva internacional.
6. Perfeccionar los planes y programas que la conforman, de manera que promueva la práctica de actividades físicas con un mayor tiempo dedicado a éstas y propicien mejores resultados deportivos registrado en la esfera internacional.
7. Preparar de forma esmerada a los deportistas como fieles exponentes de los valores morales e históricos del pueblo.
8. Satisfacer las necesidades de cuadros pedagógicos, en correspondencia del desarrollo de la cultura física y el deporte, promoviendo el desarrollo científico-técnico como base de alcanzar niveles altos de eficiencia y conocimientos.

El Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) es el organismo encargado de dirigir ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y del Gobierno, en cuanto a los programas de la educación física y con este fin ejerce un papel rector de todas las actividades de la educación física, los deportes y la recreación físicas que se realicen en los diferentes organismos del estado y las organizaciones de masas y sociales. (www.ecured.cu.2017)

Trabaja prioritariamente en el incremento de la masividad deportiva para promover no solo el desarrollo del deporte, sino especialmente la ampliación de la preparación física a toda la población. También hace énfasis en el perfeccionamiento del régimen de participación deportiva y se profundiza en el trabajo organizativo y técnico, dirigido al logro de una mayor calidad en los servicios al ciudadano y aprovechamiento de las instalaciones y a obtener una mejor organización y eficiencia en las instituciones del deporte de alto rendimiento, la atención a los atletas, entrenadores, técnicos y especialistas, todo lo cual coadyuva a la formación integral de los ciudadanos; la producción de los artículos deportivos, la política con relación a la inversiones en las instalaciones deportivas y el trabajo científico que se desarrolló en torno a la cultura física y los deportes.(www.ecured.cu.2017)

Cuba comienza a dominar en algunas disciplinas deportivas desde los Juegos Centroamericanos de Kingston, Jamaica, en 1962 hasta la actualidad, donde ha

pasado a ocupar posiciones cimeras en el cuadro de medallas por países, con resultados destacados en los deportes individuales y colectivos. (www.ecured.cu)

En los Juegos Panamericanos comenzó a materializarse sus éxitos deportivos a partir de los Juegos de 1971, en Cali, Colombia; donde ha mantenido una rivalidad continental con Estados Unidos que la ha ubicado en el segundo lugar por encima de países con mayor potencialidad económico. (www.ecured.cu.2017)

En los XIV Juegos Panamericanos, Cuba volvió a demostrar la pujanza y desarrollo del movimiento deportivo, país que planifica sus resultados del cuatrienio en medio de un deporte dominado por la comercialización, el robo de talentos y el Doping; siendo los resultados en las medallas de oro, plata, bronce y el total alcanzado. (www.ecured.cu)

En los juegos la mujer cubana vuelve a demostrar su lugar en la éxitos de la Cultura Física y los Deportes, (su presencia puede notarse desde la Gimnasia Básica, la Matrogimnasia y en los equipos de Alto rendimiento) nombres conocidos como Yipsi Moreno que obtuvo la medalla de oro en Lanzamiento del martillo, e implanta récord para los juegos y para Cuba con 75.14 m, Ana Fidelia Quirós y Mireya Luis. (www.ecured.cu. 2017)

Para determinar el papel que Cuba ha jugado para la América Latina, debemos analizar el sistema de la cultura física y los deportes vinculada con el contexto histórico, que desde la década de los '90 viven casi todos los países de esta región, determinado por la Globalización del Neoliberalismo sumergiendo a la gran mayoría de los pueblos en la más inhumana miseria y esclavitud. Trayendo como consecuencia los agudos problemas de la Economía de mercado, que afecta al mundo y repercutiendo de esa forma en los sistema de la cultura física y los deportes de la manera siguiente: el creciente y dañino doping, el robo de talentos deportivos, la discriminación, uso y abuso de la comercialización, el profesionalismo desenfrenado y la sublimación del espectáculo deportivo para obtener ganancia. Por lo se puede inferir que la cultura física y los deportes dejan de ser una manifestación cultural, de educación y un derecho vinculado a la salud, la calidad de vida y a la recreación del pueblo. (www.ecured.cu.2017)

El movimiento deportivo cubano, encabezado por el Comité Olímpico Cubano y el Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación (INDER), como forma de ayudar a contra restar la expansión de esos flagelos por el movimiento deportivo latinoamericano, ha prestado colaboración y ayuda técnica deportiva en 102 países de cuatro continentes en el transcurso de los últimos 12 años. Con una presencia de más de siete mil técnicos, profesores y entrenadores que de forma desinteresada

y a partir de convenios bilaterales trasladan nuevas tecnología, nuevos métodos de entrenamiento deportivo que contribuyen a incrementar los resultados deportivos y la masividad, desarrollando grandes lazos de hermandad y amistad entre los pueblos. (www.ecured.cu.2017)

Como prueba de ello en los Juegos Panamericanos del 2003 asistieron 71 entrenadores al frente de los seleccionados nacionales de 17 países de la América Latina y del Caribe, obteniendo medallas de oro más de doce de dichos países, muchas discutida frente a atleta cubanos lo que ocasionó que atletas y equipos de Cuba hayan perdido medallas, siendo ejemplo elocuentes el Voleibol femenino y el Boxeo. República Dominicana y Colombia consiguieron las primeras medallas de oro de su historia en deporte de Boxeo. (www.ecured.cu.2017)

Otro de los aportes más grandes del movimiento deportivo cubano a otras naciones lo constituye la labor que despliega la Misión Deportiva Cubana en la República Bolivariana de Venezuela la cual constituye una misión social estructurada en tres grandes programas, Barrio Adentro Deportivo, Alta Competencia y Formación del Talento Humano. (www.ecured.cu.2017)

Tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y promoción de salud de la población venezolana a través de la masificación del Deporte, la Cultura Física y la Recreación en las comunidades, la capacitación de sus recursos humanos, así como la identificación, selección y preparación de la reserva deportiva, buscando elevar los resultados nacionales e internacionales .(www.ecured.cu.2017)

El Programa Barrio Adentro Deportivo, se inició en Caracas el 19 de abril del 2003, con 16 Licenciados en Cultura Física. El 31 de julio del 20 el Presidente Hugo Chávez Frías pone en marcha en todo el país la Misión Barrio Adentro Deportivo. En cumplimiento del encargo social, la Misión Deportiva Cubana cuenta con 6200 colaboradores, de ellos, 4600 en Barrio Adentro Deportivo y 1600 de Alta Competencia, distribuidos por los 335 municipios del país. (www.ecured.cu.2017)

Los logros del movimiento deportivo cubano tienen un unánime reconocimiento en la comunidad internacional. Cuba participa en numerosas asociaciones deportivas en las que defiende diversas iniciativas y estrategias para el desarrollo del deporte regional y mundial. En octubre del 2007, fue elegida por unanimidad, como integrante del Comité Intergubernamental para la Educación Física y el Deporte de la UNESCO, durante la 34 Conferencia General del importante organismo de Naciones Unidas. (www.ecured.cu.2017)

## Medicina deportiva

La Medicina del deporte, la cual cada día es más necesaria en el deporte moderno para la obtención de altos resultados deportivos, también presta su colaboración a los países de América Latina, poniendo a su disposición el Instituto de Medicina Deportiva, que goza de un gran prestigio, capacidad humana y vasta experiencia de sus profesionales. Se aprobó un Laboratorio Anti-doping que constituye el 5to en América y puesto a disposición de los Países del Tercer Mundo, entre ellos los de América Latina, con el fin de contribuir a la lucha contra el flagelo de las drogas que corrompe, engaña y mata a los atletas, impidiendo así, el juego limpio, la educación y cultura de atletas, entrenadores y dirigentes federativos. ([www.ecured.cu](http://www.ecured.cu))

El 23 de febrero del 2001, en La Habana se inauguró la Escuela Internacional de Educación Física y Deportes, la cual graduó ya más de 800 alumnos de 54 naciones. En la actualidad se preparan más de mil jóvenes procedentes de 78 países, en su mayoría del Tercer Mundo, como licenciados en cultura física y se imparte también la especialidad de postgrados en maestrías y doctorados. ([www.ecured.cu](http://www.ecured.cu)).

La investigación muestra las formas de administrar su deporte en otros países principalmente de Estados Unidos y países de Europa. Se vio como es muy importante la asociación del gobierno con las empresas privadas para desarrollar a los atletas. Entre ambas organizaciones dan los recursos necesarios que requiere un deportista para desarrollarse creando programas de becas desde niveles de medio superior hasta superior y posgrados. O como lo hace Francia el gobierno es el que apoya en todo dando todo el presupuesto para ayudar y fomentar la cultura del deporte. Sin embargo en países subdesarrollados como México lo más viable sería trabajar en conjunto con el sector privado para dar becas y apoyos a los deportistas ya que no se tiene el presupuesto suficiente para desarrollar el deporte.

Se vio como Cuba en sus años de potencia deportiva en el deporte esto lo logro gracias a su política de fomento al deporte a su población y tener un país de gente saludable. El deporte y la salud se veían como profesiones dignas e importantes lo que ocasiono que se invirtiera en ciencias del deporte y la salud. Siendo ahora Cuba una potencia en medicina deportiva y entrenamiento deportivo. Y eso a pesar de no tienen un gran presupuesto asignado al deporte pero si una eficiente administración deportiva. México podría copiarle eso a Cuba que a pesar de ser un país poco desarrollado logro grandes cosas en cuestión de deporte y salud, la clave es tener un plan estratégico para desarrollar el deporte y una gran cultura deportiva.

## Capítulo 4: La obesidad y el sedentarismo en México

### 4.1) La obesidad en México

El exceso de peso corporal (sobrepeso y obesidad) se reconoce actualmente como uno de los retos más importantes de la Salud Pública en el mundo debido a su magnitud, la rapidez de su incremento y el efecto negativo que ejerce sobre la salud de la población que la padece. El sobrepeso y la obesidad, incrementan significativamente el riesgo de padecer enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), la mortalidad prematura y el costo social de la salud, además de reducir la calidad de vida.<sup>44</sup> Se estima que el 90 % de los casos de diabetes mellitus tipo 2 son atribuibles al sobrepeso y la obesidad. Otras enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) relacionadas con la obesidad son la hipertensión arterial, dislipidemia, enfermedad coronaria, apnea del sueño, enfermedad vascular cerebral, osteoartritis, y algunos cánceres (mama, esófago, colon, endometrio y riñón, entre otros).<sup>45</sup>

La obesidad (índice de masa corporal  $\geq 30$  kg/m<sup>2</sup>) es una enfermedad sistémica, crónica y multicausal, no exclusiva de países económicamente desarrollados, que involucra a todos los grupos de edad, de distintas etnias y de todas las clases sociales. Esta enfermedad ha alcanzado proporciones epidémicas a nivel mundial, razón por la que la Organización Mundial de la Salud (OMS), denomina a la obesidad como la epidemia del siglo XXI. De hecho, el exceso de peso corporal constituye el sexto factor principal de riesgo de defunción en el mundo. Cada año fallecen alrededor 3.4 millones de personas adultas a consecuencia del sobrepeso o la obesidad. Además, el 44 % de la carga de diabetes, el 23 % de la carga de cardiopatías isquémicas y entre el 7 % y el 41 % de la carga de algunos cánceres son atribuibles al sobrepeso y la obesidad.

El aumento excesivo de peso corporal es un proceso gradual que suele iniciarse en la infancia y la adolescencia, a partir de un desequilibrio entre la ingesta y el gasto energético; en su origen se involucran factores genéticos y ambientales que determinan un trastorno metabólico que conduce a una excesiva acumulación de grasa corporal más allá del valor esperado según el género, la talla y la edad.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Hussain SS, Bloom SR. (2011). *The pharmacological treatment and management of obesity*. Postgrad Med. 34-44.

<sup>45</sup> Mitchell ,N.S, Catenacci, V.A, Wyatt, H.R, Hill J,O. (2011). *Obesity: overview of an epidemic*. Psychiatr Clin North Am. Texto libre en <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3228640/>

<sup>46</sup> Mitchell, N.S, Catenacci, V.A, Wyatt H.R, Hill, J.O. (2011) *Obesity: overview of an epidemic*. Psychiatr Clin North Am. Texto libre en <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3228640/>

Un análisis reciente de la transición epidemiológica en México encontró que las enfermedades crónicas no trasmisibles (ECNT) causaron el 75 % del total de las muertes y 68 % de los años de vida potencialmente perdidos.<sup>47</sup> En países de América Latina, la prevalencia general del síndrome metabólico es de 24.9 % (rango 18.8-43.3 %), y es ligeramente más frecuente en mujeres (25.3 %) que en hombres (23.2 %), siendo el grupo de edad con mayor prevalencia el de los mayores de 50 años. El incremento paralelo de la frecuencia de la obesidad y del síndrome metabólico es un fenómeno mundial y México no es la excepción.<sup>48</sup> Este escenario epidemiológico, permite dimensionar la gravedad que representa la obesidad en México y justifica la gestión de programas y proyectos de salud rentables y exitosos, para resolver esta problemática.

El sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa.<sup>49</sup> El índice de masa corporal (IMC) es un indicador simple de la relación entre el peso y la talla que se utiliza frecuentemente para identificar el sobrepeso y la obesidad en los adultos. Se calcula dividiendo el peso de una persona en kilos por el cuadrado de su talla en metros (kg/m<sup>2</sup>). La definición de la OMS es la siguiente:

- Un IMC igual o superior a 25 determina sobrepeso.
- Un IMC igual o superior a 30 determina obesidad.

El Índice de masa corporal (IMC) proporciona la medida más útil para el diagnóstico de sobrepeso y la obesidad en la población, puesto que es la misma para ambos sexos y para los adultos de todas las edades.

En la actualidad, México y Estados Unidos de Norteamérica, ocupan los primeros lugares de prevalencia mundial de obesidad en la población adulta (30 %), la cual es diez veces mayor que la de países como Japón y Corea (4 %). Respecto a la población infantil, México ocupa el primer lugar de prevalencia mundial de obesidad, aproximadamente 28.1 % en niños y 29 % en niñas.<sup>50</sup> En nuestro país, las tendencias de sobrepeso y obesidad en las diferentes encuestas nacionales,

---

<sup>47</sup> Stevens G, Dias, R.H, Thomas, K.J, Rivera J.A, Carvalho N, Barquera S, (2008). *Characterizing the epidemiological transition in Mexico: national and subnational burden of diseases, injuries and risk factors*. pág. 225.

<sup>48</sup> García-García E, De la Llata-Romero M, KauferHorwitz M, Tusié-Luna MT, Calzada-León R, Vázquez-Velázquez V, et al. (2008). *Obesity and the metabolic syndrome as a public health problem: a reflection*. *Salud Publica*. Mexico. Pág. 530-547

<sup>49</sup> Franco S.(2010) *Obesity and the Economics of Prevention: Fit not Fat*. USA: Organization for the Economic Cooperation and Development.

<sup>50</sup> Franco S.(2010). *Obesity and the Economics of Prevention: Fit not Fat*. USA: Organization for the Economic Cooperation and Development.

muestran incremento constante de la prevalencia a través del tiempo. De 1980 a la fecha, la prevalencia de la obesidad y de sobrepeso en México se ha triplicado, alcanzando proporciones alarmantes.

Actualmente el 70% de los mexicanos sufren de sobrepeso, de los cuales el 32% tienen obesidad (OCDE 2015), es decir un Índice de Masa Corporal igual o superior a 30. Y de ese 70% de mexicanos con sobrepeso, el 33% piensa que es normal tener peso de más. (OCDE 2015).

Los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de Medio Camino 2016 muestran la magnitud de este problema al identificar una prevalencia de sobrepeso-obesidad de 73% en adultos de 20 o más años en la Ciudad de México, así como de 41.5% en adolescentes y 32.9% en la población de 5 a 12 años.

#### **4.1.1) Causas y consecuencias de la obesidad**

La obesidad tiene un origen multifactorial en el que se involucran la susceptibilidad genética, los estilos de vida y las características del entorno, con influencia de diversos determinantes subyacentes, como la globalización, la cultura, la condición económica, la educación, la urbanización y el entorno político y social. En este fenómeno, tiene un papel predominante tanto el comportamiento individual, como el entorno familiar, comunitario y el ambiente social.<sup>5152</sup>

La causa fundamental del sobrepeso y la obesidad es un desequilibrio energético entre las calorías consumidas y gastadas. En el mundo, prevalece un aumento en la ingesta de alimentos hipercalóricos que son ricos en grasa, sal y azúcares pero pobres en vitaminas, minerales y otros micronutrientes, así como un descenso en la actividad física, como resultado de la naturaleza cada vez más sedentaria de muchas formas de trabajo, de los nuevos modos de desplazamiento y de una creciente urbanización.<sup>53</sup>

La transición nutricional que experimenta el país tiene como características una occidentalización de la dieta, específicamente: 1) aumento en la disponibilidad a bajo costo de alimentos procesados adicionados con altas cantidades de grasas, azúcar y sal; 2) aumento en el consumo de comida rápida; 3) disminución del tiempo

---

<sup>51</sup> Organización Mundial de la Salud.(2000). *Obesity: preventing and managing the global epidemic*. Report of a WHO Consultation. WHO. Technical Report Series. No. 894. Geneva: World Health Organization.

<sup>52</sup> Cecchini M, Sassi F, Lauer J.A, Lee Y.Y, GuajardoBarron V, Chisholm D.(2010). *Tackling of unhealthy diets, physical inactivity, and obesity: health effects and cost-effectiveness*. Lancet. 2010;376(9754):1775-84.

<sup>53</sup> Organización Mundial de la salud. (sept. 2014). *Obesidad y sobrepeso*. Nota descriptiva no. 311 [Internet]. Disponible en <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/index.html>

disponible para la preparación de alimentos en casa; 4) aumento de forma importante a la exposición de publicidad y oferta de alimentos industrializados, y 5) disminución importante de la actividad física de la población.<sup>54</sup>

Existe evidencia de que un Índice de Masa Corporal (IMC) elevado es un importante factor de riesgo de enfermedades no transmisibles, como las enfermedades cardiovasculares (principalmente cardiopatía y accidente cerebrovascular), la diabetes, los trastornos del aparato locomotor (en especial la osteoartritis), y algunos cánceres (del endometrio, la mama y el colon). La obesidad infantil se asocia con una mayor probabilidad de obesidad, muerte prematura y discapacidad en la edad adulta. Dependiendo de la edad y la etnia, la obesidad se asocia con una disminución de la esperanza de vida de entre 6 a 20 años, e incluso las personas con obesidad grave mueren 8 a 10 años antes que las de peso normal, al igual que los fumadores. Se estima que cada 15 kilogramos extras aumentan el riesgo de muerte temprana aproximadamente 30 %.<sup>55</sup>

Se estima que la obesidad es responsable del 1 al 3 % del total de los gastos de atención médica en la mayoría de los países (5 a 10 % en Estados Unidos de Norteamérica) y que los costos aumentarán rápidamente en los próximos años debido a las enfermedades relacionadas con la obesidad. En Latinoamérica, específicamente en Brasil, se estima que el costo total anual de todas las enfermedades relacionadas con el sobrepeso y la obesidad asciende a \$2.1 mil millones de dólares, de estos \$ 1.4 mil millones de dólares (68.4 % del costo total) se emplean en hospitalizaciones y \$ 679 millones de dólares, en procedimientos ambulatorios.<sup>56</sup> En México, se estima que la atención de enfermedades causadas por la obesidad y el sobrepeso, tiene un costo anual aproximado de 3 mil 500 millones de dólares. El costo directo estimado que representa la atención médica de las enfermedades atribuibles al sobrepeso y la obesidad (enfermedades cardiovasculares, cerebrovasculares, hipertensión, algunos cánceres, diabetes mellitus tipo 2) se incrementó en un 61 % en el periodo 2000-2008 (valor presente), al pasar de 26 283 millones de pesos a por lo menos 42 246 millones de pesos. Para el 2017 se estima que dicho gasto alcance los 77 919 millones (en pesos de

---

<sup>54</sup> Secretaría de Salud. Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria. (2010). *Estrategia contra el sobrepeso y la obesidad*. México: Secretaría de Salud.

<sup>55</sup> Jáuregui A, Villalpando S, Rangel-Baltazar E, LaraZamudio YA, Castillo-García M.M. (2012) *Physical activity and fat mass gain in Mexican school-age children: a cohort study*. BMC Pediatr. Pág.12:109.

<sup>56</sup> Bahia L, Coutinho E.S, Barufaldi L.A, Abreu Gde A, Malhão T.A, de Souza C.P, et al. (2012). *The costs of overweight and obesity-related diseases in the Brazilian public health system: cross-sectional study*. BMC Public Health. Texto libre en <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/440>

2008).<sup>57</sup> El costo indirecto por la pérdida de productividad por muerte prematura atribuible al sobrepeso y la obesidad ha aumentado de 9 146 millones de pesos en el 2000 (valor presente) a 25 099 millones de pesos en el 2008. Esto implica una tasa de crecimiento promedio anual de 13.51 %. El costo total del sobrepeso y la obesidad (suma del costo indirecto y directo) ha aumentado (en pesos de 2008) de 35 429 millones de pesos en 2000 al estimado de 67 345 millones de pesos en 2008. Para el año 2017, se estima que el costo total ascienda a 150 860 millones de pesos.<sup>58</sup>

El sobrepeso y la obesidad son causa de empobrecimiento porque disminuyen la productividad laboral y provocan gastos astronómicos en salud relacionados con enfermedades crónicas. Por ejemplo, actualmente 12 % de la población que vive en pobreza tiene diabetes y 90 % de esos casos se pueden atribuir a sobrepeso y obesidad.<sup>59</sup><sup>60</sup> Con base en estimaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), una estrategia de prevención efectiva evitaría, cada año, 155 000 muertes por enfermedades crónicas en Japón, 75 000 en Italia, 70 000 en Inglaterra, 55 000 en México y 40 000 en Canadá. El costo anual de dicha estrategia sería de \$ 12 USD per cápita en México, \$ 19 USD en Japón e Inglaterra, \$ 22 USD en Italia y \$ 32 USD en Canadá.

Para entender el estado de nutrición que prevalece en la población mexicana es necesario considerar los factores que inciden en él; la distribución geográfica de la desnutrición, en donde influye la variabilidad ecológica, cultural y económica por un lado, y las diferencias entre disponibilidad y consumo de alimentos entre los diferentes estratos sociales. Existe una influencia recíproca entre educación y nutrición. La desnutrición limita la capacidad de aprendizaje y la falta de educación conlleva a una cultura nacional carente de conciencia y aspiraciones, fácil de manipular a través de los medios de comunicación. Desde 1982 la televisión logró una cobertura del 90% del territorio nacional, este medio lleno de publicidad mercantilista que estimula algunos hábitos de consumo nocivos para la salud, también lo hace con los alimentos.<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Secretaría de Salud. Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria. (2010) *Estrategia contra el sobrepeso y la obesidad. Programa de Acción en el Contexto Escolar*. México. Secretaria de salud. Disponible en [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/635/1/images/programadeaccion\\_sept.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/635/1/images/programadeaccion_sept.pdf)

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Franco S. (2010). *Obesity and the Economics of Prevention: Fit not Fat. USA: Organization for the Economic Cooperation and Development*.

<sup>61</sup> Servin, R, M.C(2013), *Nutrición básica y aplicada*, México, UNAM SUA, pág. 31.

La penetración de grandes compañías trasnacionales ha tenido un gran impacto en los hábitos de alimentación y en la economía, al vender a la población productos ajenos a sus necesidades reales y distraer hacia la compra de sus productos, sus bajos ingresos. Un ejemplo representativo son las fórmulas lácteas para alimentación infantil. En la década de los 70, mientras que en el mundo se discutían los riesgos de su uso, México se convirtió, en el cliente más importante de las compañías productoras (Nestlé y Carnation), con lo que en el país se registró un cambio dramático en los patrones de lactancia. La leche en polvo logró mayor penetración cuando el propio gobierno, a través de las instituciones de salud como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se convirtió en el comprador de leche más importante de Latinoamérica.<sup>62</sup>

Otro ejemplo es la venta de los alimentos denominados “chatarra”. La publicidad ha logrado que la venta de estos productos sea enorme y mientras el consumo de estos productos aumenta, el de frijol ha disminuido significativamente.<sup>63</sup>

La política económica de México durante muchos años se ha orientado a estimular la producción en el campo de acuerdo a la rentabilidad del producto, lo que ha creado grandes cambios en los patrones de producción de alimentos. Por ejemplo, se ha desalentado el cultivo de maíz a favor del sorgo, se ha incrementado la producción y exportación de café, cacao, azúcar, plátano, lo que ha causado un gran déficit en los cultivos básicos, con el consiguiente efecto en la pérdida de la autosuficiencia alimentaria. Al mismo tiempo con la globalización se han introducido una serie de productos muy distantes a la cultura alimentaria nacional, lo cual es otro factor que continuará con la problemática.<sup>64</sup>

México, un país abundante en todos los sentidos, es un importante productor y exportador de alimentos, sin embargo el cambio en la producción de alimentos básicos por el de cultivos que reditúen mayores ingresos, ha significado la reducción del potencial alimentario humano pues se alimentan a más de 300 millones de cabezas de ganado para exportación, destinando más de 100 millones de hectáreas a la industria ganadera cuando, el cultivo de productos básicos en un millón de hectáreas, podría producir suficientes alimentos para satisfacer las necesidades de la población.<sup>65</sup>

Las políticas de producción, que tienen en el abandono al campo al brindarle el apoyo, han provocado la carencia de infraestructura económica, otro factor

---

<sup>62</sup> Idem

<sup>63</sup> Idem

<sup>64</sup> Idem

<sup>65</sup> Ibid 32

importante que no permite que los alimentos lleguen a quienes los necesitan, ya que una tercera parte de la producción se pierde por plagas, sequías o lluvias excesivas, falta de transporte, almacenamiento inadecuado y otros factores.<sup>66</sup>

El recurso más importante en México es su población, pero los problemas derivados del hambre y la desnutrición son tan grandes que limitan su potencial convirtiendo en una carga social a los sectores que la padecen. De esta forma, una sociedad hambrienta, enferma y con un desarrollo físico y mental bajo, tendrá un bajo nivel cultural y educativo, siendo incapaz de lograr el desarrollo integral del país, ya que se incrementa la cantidad de personas subempleadas y desempleadas. Para mejorar esta situación, el bienestar social debe empezar por establecer programas que promuevan una alimentación correcta y estar por encima de todo interés económico y político.<sup>67</sup>

De tal forma, en los últimos años se han modificado de manera sustancial los hábitos alimentarios de la población mexicana. La cultura alimentaria nacional con una amplia gama de expresiones regionales y locales, ha asumido tendencias de cambio orientadas a homogeneizar los patrones de consumo mediante la incorporación de nuevos componentes en la alimentación, promovidos por la publicidad, disminuyendo el consumo de alimentos autóctonos a los que afortunadamente todavía se tiene acceso, pero en muchas ocasiones se desprecian por prejuicios o falta de información adecuada.<sup>68</sup>

La intensa publicidad que precede a ciertos productos, como las frituras y refrescos embotellados, conlleva dos problemas fundamentales:

- a) por sus altos costos en relación con otros alimentos, atenta directamente contra la economía de las clases populares que son, además los grupos más vulnerables ante los embates de publicidad
- b) adquieren tal preferencia que, logran desplazar o suplir los alimentos en las mesas de por sí precarias, con las consecuencias negativas en la nutrición de la gente expuesta a estos problemas.<sup>69</sup>

Tanto la riqueza como la pobreza tienen efectos profundos en la dieta, la nutrición y la salud. Conforme aumenta el ingreso y las poblaciones tienden a la urbanización, las sociedades entran en etapas distintas. Los efectos de la occidentalización y de

---

<sup>66</sup> Idem

<sup>67</sup> Idem

<sup>68</sup> Idem

<sup>69</sup> Ibid 33

la globalización de alimentos son una transición nutricional, modificando la estructura de la dieta asociada a una transición epidemiológica, donde los patrones de enfermedad se alejan de las enfermedades infecciosas y de enfermedades por deficiencias nutricionales y se presentan mayores tasas en las enfermedades crónicas debidas al exceso en el consumo de alimentos (obesidad, diabetes mellitus tipo 2, enfermedad coronaria y algunos tipos de cáncer) se acompañan de cambios demográficos resultantes de una mayor esperanza de vida, pero con una mala calidad de vida y de la disminución en la tasa de fertilidad.<sup>70</sup>

Así mismo, la globalización y las políticas neoliberales han conducido a la población a una contradicción, la primera ha propiciado el intercambio de productos de diferentes lugares del planeta generando el hábito de consumo, sobre todo de productos industrializados en todos los grupos sociales, aún en los más apartados de la llamada “civilización occidental”. Por su parte, el neoliberalismo ha generado la expropiación de los recursos de la población trabajadora por medio del aumento de los precios, el control salarial, la depresión del gasto social, la privatización de las instituciones y empresas de servicio público, entre otras lo cual ha propiciado el empobrecimiento de grandes sectores de la población, haciendo inalcanzable los artículos de consumo básico, incluyendo la alimentación.<sup>71</sup>

Estas tendencias se han dado de igual forma en el medio rural y el urbano, siendo más marcadas en éste último, sobre todo en los estratos sociales con ingresos medios y altos por lo que la población ha visto como un ejemplo a seguir la dieta de los países industrializados en la que predominan los alimentos muy refinados, con alto contenido de energía, proteínas, hidratos de carbono simples, grasas saturadas, colesterol y pobres en fibra dietética.<sup>72</sup>

El 60% de los alimentos que consume un mexicano todos los días es comida procesada, de ahí los problemas de obesidad y diabetes que se reportan en el país, de acuerdo con la Universidad Autónoma de Chapingo. (Forbes, 2017)

En una investigación que hizo Nestlé extrayendo información de los estudios FITS, KNHS y la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSALUT 2012), Encontró que la dieta del mexicano actual es de la siguiente manera:

---

<sup>70</sup> Idem

<sup>71</sup> Idem

<sup>72</sup> Ibid 34

1 – 17% de los niños mexicanos entre 4 y 13 años de edad se saltan el desayuno, una comida fundamental que ofrece la energía que se requiere para las actividades del día.

2 – El 27% de los niños consumen leche en el desayuno. Las recomendaciones mexicanas sugieren el consumo de leche descremada, sin embargo, la mayoría de los niños consumen leche entera.

3 – En niños mayores, la leche entera fue sustituida como refrigerio por bebidas endulzadas como refresco, café o té azucarado.

4 – Los 5 alimentos más consumidos durante el desayuno de niños de 6-13 años son: leche de vaca, pan dulce, tortillas, sándwiches/tortas y cereal de caja.

5 – 70% de los niños entre 9-13 años no consume frutas todos los días

6 – Solo el 30% de los adultos incluye verduras en su dieta diaria

7 – Los niños consumen la mayoría de sus comidas dentro de casa

8 – El lugar de consumo de alimentos fuera de casa más común es la escuela, seguido por los puestos ambulantes

9 – Los alimentos más consumidos fuera de casa son: yogurt, fruta, jugo de fruta y bebidas con azúcar, botanas saladas, pastelitos.

10 – 2 de cada 10 niños pasan más de 4 horas frente al televisor.

Por otro lado en una entrevista que se le realizó a la Coordinadora de Nutrición de la Universidad Iberoamericana (Heraldo de México, 2017) menciona que los trabajadores de empresas por lo general tienen dos opciones para comer, la comida gourmet que es muy cara para el promedio de los trabajadores y los puestos de calle que venden tacos, tortas o comida chatarra que es mucho más económica pero también mucho más grasosa y poco saludable.

#### **4.2) Nutrición adecuada**

Es importante que los administradores del deporte y la población en general conozcan las bases de la nutrición para que puedan fomentar la salud y alimentarse de una forma correcta. Alguien que se dedica a administrar la salud y el deporte tiene que tener conocimientos no solo de administración, sino también de nutrición

por lo que este apartado está enfocado a dar recomendaciones de cómo se debe comer.

El manual de nutrición básica y aplicada del Sistema de Universidad Abierta UNAM de la Facultad de Enfermería por la Mtra. María del Carmen Servín Rodas menciona:

El organismo necesita llevar a cabo una serie de funciones de una manera armónica y coordinada y para lograrlo necesita de los nutrimentos. Los nutrimentos son la materia prima para las funciones vitales y se encuentran en los alimentos.<sup>73</sup>

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la nutrición es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud.

#### Clasificación de los alimentos

Los alimentos pueden clasificarse con fines dietoterapéuticos y por grupos, con fines de orientación alimentaria. Ésta última destinada al bienestar de los seres humanos la cual atrae la atención pública al ser el recurso preventivo y correctivo más eficaz, duradero y menos costoso, convirtiéndose en educación para la salud que puede lograr cambios en la conducta que lleven a prevenir enfermedades y corregir hábitos de alimentación.<sup>74</sup>

Para orientar a la población sobre la mejor manera de alimentarse, es importante contar con estrategia de orientación alimentaria en la que la clasificación de los alimentos sea lo más sencilla y operante posible, la cual debe ser particular para cada país, basándose siempre en las formas de alimentarse de la población.<sup>75</sup>

La agrupación de alimentos utilizada en nuestro país, se basa en la que el Sistema Alimentario Mexicano (SAM) elaboró junto con el Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán en 1980, se clasificaron los alimentos en tres grupos, formados a partir de los siguientes criterios:<sup>76</sup>

- 1) Cada grupo se forma de acuerdo a la semejanza de los alimentos que los integran. Estos alimentos no son idénticos, pero sí muy parecidos para

---

<sup>73</sup> Servin, R, M.C(2013), Nutrición básica y aplicada, México, UNAM SUA, pág. 109

<sup>74</sup> Ibid, pág. 111

<sup>75</sup> Idem

<sup>76</sup> Idem

agruparlos, por ello equivalentes y sustituibles entre sí, cada uno tiene insuficiencias o excesos diferentes y la única forma de integrar una dieta completa es combinándolos con los otros grupos en cada tiempo de alimentación.<sup>77</sup>

- 2) De esta forma, dentro de un grupo, los alimentos son equivalentes (sustituibles), pero no complementarios, mientras que los grupos son complementarios, pero no sustituibles.<sup>78</sup>

De acuerdo a la Norma Oficial Mexicana para la Orientación Alimentaria, los alimentos en nuestro país se agrupan de la siguiente manera:<sup>79</sup>

Grupo 1: Frutas y verduras.

Este grupo está integrado por dos subgrupos, por un lado las frutas y por otro las verduras, por alimentos que representan la única fuente de vitamina C, además aportan cantidades importantes de otras vitaminas, fibra dietética, hidratos de carbono y nutrimentos inorgánicos. Se recomienda consumir estos alimentos en la temporada y siempre que sea posible crudos y con cáscara.

Grupo 2: Cereales y tubérculos.

Este grupo, reúne todos los alimentos que tienen la característica de aportar energía a la dieta, por su elevado contenido de hidratos de carbono. Algunos de los alimentos que pertenecen a este grupo son el maíz, el arroz, la avena, la cebada, el amaranto y todos los alimentos que se obtienen a partir de los mismos como las tortillas de maíz, el pan, las galletas o la pasta. Entre los tubérculos que se incluye se encuentra la papa, yuca, tapioca y camote.

Grupo 3: Leguminosas y alimentos de origen animal.

En este grupo se encuentran los alimentos que son fuente de proteínas. Está integrado por dos subgrupos, el de las leguminosas (frijoles, garbanzos, alubias, arvejas o soya) y el de alimentos de origen animal (carnes, pescados, huevos y productos lácteos). Aquí se complementa, de manera cualitativa, el aporte proteico del GRUPO 2 y por otra parte, reúne las fuentes principales de hierro, zinc, y varias vitaminas (A, B2, B6, y B12). Cabe señalar que en el Plato del Bien Comer (Figura

---

<sup>77</sup> Ibid, Pág. 112

<sup>78</sup> Idem

<sup>79</sup> Servin, R, M.C(2013), Nutrición básica y aplicada, México, UNAM SUA, pág. 112

1), se observa que la cantidad visual recomendada de leguminosas es mayor que la de alimentos de origen animal.

**Figura 1 Plato del bien comer.**<sup>80</sup>



A partir del 2006, para brindar Orientación Alimentaria, se utiliza en nuestro país “El plato del bien comer”, en él se representan gráficamente los grupos de alimentos.

En este esquema se propone el consumo de tres grupos de alimentos (divididos a su vez en subgrupos) y de composición muy semejante: las frutas y verduras, los cereales y tubérculos y por último, las leguminosas y los alimentos de origen animal.

Cada uno de estos grupos reúne alimentos que son equivalentes, lo que significa que pueden ser sustituibles entre sí, sin que se altere notablemente el aporte nutritivo, pero a la vez, son complementarios, esto es, que se debe consumir en el mismo tiempo de alimentación (desayuno, comida o cena), por lo menos un alimento de cada grupo.

En esta representación gráfica, se muestran también varios mensajes que apoyan a las imágenes del plato, que promueven el consumo de los tres grupos de alimentos, con el fin de asegurar la ingestión de nutrimentos necesarios. Ellos son:<sup>81</sup>

- Comer muchas frutas y verduras, suficientes cereales, pocos alimentos de origen animal y combinar cereales con leguminosas y es que al combinar estos dos vegetales, se complementa y mejora la calidad de las proteínas de origen vegetal.
- El manejo de los colores, que semeja un semáforo, verde para frutas y verduras; amarillo, para los cereales y tubérculos y rojo para productos de origen animal.
- La clave en el éxito es variar y combinar.

<sup>80</sup> Norma Oficial Mexicana NOM-043-SSA2-2005, Servicios básicos de salud. Promoción y educación para la salud en materia alimentaria. Criterios para brindar orientación. Publicación en el D.O.F. 23 de enero de 2006.

<sup>81</sup> Servin, R, M.C(2013), Nutrición básica y aplicada, México, UNAM SUA, pág. 114.

A continuación voy a dar unas recomendaciones generales que acompañan al “Plato del bien comer”:

- Nunca te saltes tus desayunos, es la comida más importante del día ya que te dará la energía necesaria para el día entero. Trata de incluir en tu desayuno alguna proteína como huevos, carnes de aves, pescado o en última instancia de res o cerdo. Siempre incluye una ración de frutas como plátano, papaya, manzana o melón. Procura comer en menos cantidad el mango. También incluye verduras como lechuga, jitomate, pepino, nopales y aguacate. Así como algún cereal ya sea pan integral o tortillas, pero el pan blanco y de dulce evitarlos lo más que se pueda.
- Incorpora a tu dieta aceites vegetales, como el de oliva y canola y evitar la manteca y la mantequilla al cocinar tus comidas
- Trata de comer cada tres o cuatro horas (máximo 5 horas en casos extraordinarios) para mantener activo tu metabolismo, es decir todo el tiempo debe estar utilizando energía para que no guarde grasa, así como de esa manera no tendrás ganas de antojitos que te puedan engordar por el hambre que te ocasiona dejar muchas horas sin comer.
- Evita tener mucha hambre o mucha sed, ese es síntoma de que dejaste muchas horas sin comer o beber agua. Y eso puede ocasionar que tengas ganas de comer comidas chatarra o bebidas azucaradas.
- Algunas buenas opciones para incorporar a tus refrigerios son las nueces, semillas y frutos secos.
- Es importante tener 5 comidas al día. Tres comidas principales que son el desayuno, la comida y la cena, más dos colaciones. Las comidas principales deben incluir una proteína como huevos, carne de ave o pescado (evitar la de res y cerdo o comer máximo 2 veces por semana). También deben incluir una ración de verduras donde puedes hacer ensaladas con lechuga, brócoli, jitomate, pepino, aguacate y nopales, una fruta de preferencia solamente en el desayuno y la comida y un cereal como pan integral o tortilla, pero solo en el desayuno y comida, evitar cereales en la cena.
- Recuerda que el desayuno es la comida más fuerte del día, la segunda más fuerte es la comida y por último la cena con la menor cantidad, pero siempre

cuidando que incluyan su proteína, verduras, frutas y cereales (en el caso del desayuno y cena)

- Tomar máximo 500 ml de leche al día (dos vasos de 250 ml uno en el desayuno y otro en la cena) si eres tolerante a la lactosa, de preferencia light o deslactosada si no eres tolerante a la lactosa.
- Tomar 1 litro por cada 25 kg de nuestro peso. Es decir, para una persona de 75 kg tomaría tres litros de agua al día. Evitar refrescos y jugos embotellados lo más que se pueda, de preferencia eliminarlos de la dieta para siempre salvo casos extraordinarios. Los zumos de frutas son excelentes ya que proporcionan energía, vitaminas y minerales, pero tomarlos sin azúcar.
- Evita comer dulces, frituras como papas embolsadas y harinas como pasteles, hot cakes, pizza o panes de dulce.
- Cuando tengas ganas de comer comida chatarra tomate dos vasos de agua simple y se te quitaran esas ganas o cómprate un atún enlatado y comételo eso igualmente te quitara las ganas de comer comida chatarra.
- Puedes tener dos comidas de premio a la semana, es decir solamente dos comidas a la semana no dos días enteros de premio. Si en un día comes 5 comidas, en una semana serían 35 comidas. Entonces solo dos comidas de esas 35 puedes utilizarlas para comer tus gustos como pan de dulce, pan blanco, algún jugo embotellado, pizza, etc. Eso para mantener la motivación en tu dieta. Ya que llevar una dieta no es dejar de disfrutar de las delicias de alimentos que existen, sino comer más saludable.
- Recuerda que el paladar se acostumbra por lo que pronto te acostumbraras a comer saludablemente y la comida chatarra te puede empezar a dejar de gustar, pero no olvides darte tus premios de vez en cuando de las comidas que más te gusten.
- En caso de que salgas de viaje no rompas tu dieta por completo, igual trata de evitar bebidas azucaradas y garnachas de la calle. Lleva contigo tus snacks de frutos secos, semillas o nueces para tenerlos de comida de colación y no se te antoje comer comida chatarra. Trata de comer cada 3, 4 o máximo 5 horas, siempre habrá un lugar para comprar algún snack saludable. Puedes comer una lata de atún en alguna tiendita o una barrita integral. Pero evita lo más que puedas las comidas chatarra, a no ser que te

toque tu comida premio. Es muy común la deshidratación en los viajes ya que casi no se toma agua, así que tú evítala y toma mucha agua.

- Antes de despegar si llevas prisa, opta por comprar un vaso de fruta fresca ya que esto te ayudará a tomar energía. Si vas a pedir a la carta, te recomiendo elegir un platillo alto en fibra y proteína, como una sopa de verduras o ensalada con pollo
- Otra sencilla opción para no caer tentación es que prepares tus snacks con anticipación y los empaques al vacío. Uno de los preferidos es el trail mix, solo necesitas mezclar nueces, almendras y trocitos de chocolate amargo.
- El yogurt sin azúcar es una fuente natural de proteína y prebióticos o un paquete de arándanos, ya que es una excelente fuente de antioxidantes

#### **4.3) El sedentarismo en México**

Como vimos anteriormente uno de los grandes problemas de la población mexicana es la obesidad y esto surge como consecuencia de una inadecuada dieta, pero también otro de las variables que ocasionan esta enfermedad es el sedentarismo ya que la falta de ejercicio propicia a tener un cuerpo poco saludable, es por eso que quise poner en esta investigación el fenómeno del sedentarismo en México.

Según Felipe Rasgado Santiago en su Tesis “Causas Económico-Sociales de la Obesidad en México 1980-2014” menciona:

“La apertura comercial, el proceso de globalización y la aceptación del lugar de la cadena productiva mundial dictado por el mercado internacional aunado a las inexistentes políticas de desarrollo científico ni de respaldo agrario, han ocasionado que la economía se haya convertido esencialmente en terciaria.

La tercerización de la economía, aparejada con la creciente especialización del trabajo que requiere del empleo de personas dentro de enormes oficinas, ha causado especialmente en los centros urbanos un aumento en el sedentarismo. De igual forma, la paulatina desaparición de los derechos constitucionales y derechos de los trabajadores, han alterado los horarios laborales, de tal manera que ahora las jornadas son más largas y flexibles, lo cual disminuye el tiempo disponible para la preparación de alimentos” (Rasgado, 2014)

Y además de que las personas mexicanas ya no tienen tiempo para preparar alimentos saludables y prefieren alternativas como la “fast food” o alimentos de menor calidad, tampoco tienen el tiempo suficiente para hacer actividades físicas.

Recordemos que antes de la Revolución Industrial los trabajadores producían de forma manual, además de que eran agricultores y se la pasaban realizando actividades físicas ya sea para cultivar, recolectar, producir o incluso la caza de animales. Sin embargo, el país poco a poco se fue industrializando, después llegó la era digital y ahora estamos entrando a una era de robótica donde se está sustituyendo por completo la mano de obra de los trabajadores. Ahora los trabajadores lo único que hacen son actividades donde solo utilizan sus dedos para manejar las máquinas y computadoras y permanecen sentados largas horas.

Por un lado, esto ha traído grandes beneficios y comodidades para la sociedad, pero se ha abandonado la actividad física por completo. El reino animal al que pertenecemos se caracteriza principalmente porque los que pertenecen a este tienen músculos para poder moverse, y los humanos no son la excepción ya que fuimos creados para poder realizar actividades físicas. En un principio para encontrar nuestra comida y mejores lugares para vivir, pero ahora que estamos sustituyendo nuestra mano de obra por computadoras y robots estamos dejando a un lado para lo que fue creado el ser humano, moverse.

Al pasar largas jornadas sin mover los músculos, y a eso le sumamos que ni siquiera después del trabajo o antes se realiza actividad física el cuerpo no ha podido adaptarse lo suficiente a tanto tiempo de inactividad y está comenzando a padecer problemas como la obesidad y a consecuencia de ello las enfermedades metabólicas asociadas a esta y la inactividad física.

Con esto no quiero decir que regresemos a la época en la que cazábamos nuestra comida con lanzas y flechas para poder movernos. Solamente estoy haciendo una reflexión de lo que está ocurriendo con la sociedad, en este caso hablando de México.

Largas jornadas de trabajo donde no hay tiempo para preparar comida saludable y nutritiva ni tampoco tiempo para realizar actividad física, así como la automatización de los procesos mediante computadoras y robots que no permiten que el trabajador mueva sus músculos está ocasionando el fenómeno del sedentarismo que trae como consecuencia la obesidad y las enfermedades metabólicas.

### **4.3.1) La Cultura del deporte en los mexicanos**

El sedentarismo ha sido una de las principales causas de la obesidad en México, pero además de las largas jornadas de trabajo los mexicanos no tienen la cultura de hacer ejercicio, en la brevedad se explicara un poco sobre la cultura deportiva de los mexicanos y que hace o no hace el Gobierno para poder fomentarla.

Analizando la misión y visión de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) podemos encontrar lo siguiente:

#### **MISIÓN**

Crear, desarrollar e implantar 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 impulsen la integración de una cultura física sólida, que orienten la utilización del recurso presupuestal no como gasto sino como inversión y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte.

#### **VISIÓN**

Queremos que México sea reconocido como un país con alto nivel de Cultura Física en donde se practique la actividad física, la recreación y el deporte a través de programas permanentes y sistemáticos que apoyen la formación de mexicanas y mexicanos más sanos, competentes y competitivos, con un amplio potencial de trabajo en equipo que se refleje en un mayor desarrollo social y humano, en una integración comunitaria solidaria, que estimule un mejoramiento de las condiciones de vida de la población y que genere deportistas de excelencia internacional.

Su misión es crear políticas para impulsar una cultura física sólida y su visión es que México sea un país con alto nivel de cultura física, pero al parecer no están logrando ni su misión y obviamente así jamás lograrán la visión. Y esto debido a que no cuentan con un Plan para llevar a cabo sus objetivos, es más ni siquiera cuenta con objetivos reales para desarrollar el deporte en México. Como pudimos ver anteriormente el presupuesto que se le está asignando al deporte cada vez está disminuyendo más y el que se le asigna está siendo mal usado en gastos burocráticos más que en apoyar a los deportistas y fomentar una cultura deportiva en los ciudadanos.

En las únicas olimpiadas donde se pudieron ver los resultados de una buena planeación y administración deportiva fue en 1968 debido a que México iba a ser

sede de los primeros Juegos Olímpicos hechos en un país latinoamericano por lo que no podía quedar mal ante el mundo y sus ciudadanos.

Gabriel López Herrera en su tesis “Estudio socio jurídico del deporte y la administración deportiva en México” menciona lo siguiente:

“Los atletas durante cuatro años (1964-1968), fueron tratados como justamente se merecen, ya que obtuvieron del Estado y de las federaciones deportivas apoyo para giras, competencias en el extranjero, alimentación, hospedaje, equipo, transporte, técnicos de los más selecto en conocimientos técnico-metodológico, etc. Con el fin de que cada miembro del equipo mexicano obtuviera su mejor forma deportiva y por ende óptimos resultados. En tal armonía, México, país sede, sorprende al mundo con su organización y resultados” (López, 1993)

En 1968 son las olimpiadas donde más medallas ha ganado México en unos Juegos Olímpicos y esto como consecuencia de una adecuada administración del deporte ya que tenían objetivos bien claros y un plan para llegar a ellos. Sin embargo, solo fueron cuatro años de buena administración ya que para las olimpiadas siguientes de nuevo siguió México con malos resultados en el deporte.

Pero retomando a la cultura del deporte en México “el deporte no es solo una diversión; cumple una función educativa, es decir, participa en el desarrollo de la sociedad como una dimensión de la sociedad”<sup>82</sup>. El problema es que la cultura surge en las sociedades a causa de la publicidad que se le da a ciertas actividades para que con el paso del tiempo se vuelvan hábitos y como consecuencia de ellos surja la costumbre en la sociedad, pero si no existe esa publicidad que le dé a conocer o fomento en los ciudadanos esas actividades jamás se convertirán en cultura.

Muchos de los hábitos que tienen los mexicanos surgen en la escuela y por supuesto que en la familia por enseñanzas de los padres y familiares. Es por eso que en la escuela es donde se debe dar mayor énfasis a la educación física.

Durante la gestión de George Pampidou de 1962-1968 en Francia, él mencionó la importancia de la educación física en sus ciudadanos “Cuando una Nación está en forma, ello se manifiesta en todos sus aspectos, incluso en el deporte”. Creó un programa de cultura para esta actividad, para que se pudiera divulgar en los medios de comunicación y se convirtiera en un hábito en los estudiantes y esto se reprodujera en su entorno social. (López, 1993)

---

<sup>82</sup> Cahlers D.C (1978) “Deporte, cultura y represión” Colección punto y línea, Barcelona 1978, pág. 98.

Aquí en México la cultura física no ha existido y prueba de ello es que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) el 56.4% de la población mexicana es inactiva físicamente. El 18.2% de las personas entrevistadas declaró que nunca ha practicado alguna actividad físico- deportiva por falta de tiempo (41.9%), problemas de salud (17.4%) o por cansancio por el trabajo (15.5%).

Mientras, el 38.2% dijeron haber practicado deporte alguna vez en su vida. Las tres razones principales que propiciaron su deserción fueron: falta de tiempo (54.4%), problemas de salud (17.8%) y cansancio por el trabajo (16%).

En referencia al tiempo semanal que se dedica a realizar ejercicio, en el caso de los hombres ronda las 3.56 horas y en el de las mujeres las 3.38 horas en el 42% de las personas que si realizan ejercicio. Y tan solo el 1.6% realiza mayor tiempo de ejercicio por semana. (INEGI 2015)

Los especialistas en el deporte entienden que para que el ejercicio tenga algún impacto es necesario practicarlo tres veces por semana en sesiones de 75 minutos de intensidad vigorosa o 150 minutos con intensidad moderada. Entonces quiere decir que solamente el 1.6% de los mexicanos realiza ejercicio de forma adecuada como lo recomiendan los especialistas en el deporte.

Cuando una persona tiene la cultura del deporte o la educación física bien desarrollada no importan las circunstancias, siempre realizara actividad física. Los mexicanos no tienen el hábito de realizar actividad física, pero si tienen el hábito y la cultura de comer de forma inadecuada y es por eso que el 70% de la población tiene sobrepeso (OCDE, 2015).

En México, de la población que no finalizó la educación básica, sólo el 27.03% practica actividad física, mientras que del grupo de jóvenes que, si culminaron este nivel de enseñanza, el 57.3% realiza ejercicio. Estas cifras, señala el INEGI, suponen que cuanto más educación más ejercicio físico realizan los jóvenes mexicanos. Es una prueba de que la educación es importante para que exista mayor cultura deportiva, pero no lo es todo hay que crear una buena educación física en los estudiantes.

Según la Ley General de Cultura Física y Deporte en el artículo 2 párrafo 2 menciona que dentro de las funciones de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) son:

“Elevar, por medio de la activación física, la cultura física y el deporte, el nivel de vida social y cultural de los habitantes en las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México”

Pero desde siempre y en la actualidad las clases de educación física en Kinder, primaria, secundaria e incluso en la preparatoria han sido deficientes, con profesores que no son siempre los más preparados para dar esta materia. En primer lugar, es la clase que se da una hora por semana y en segundo la metodología empleada no es la más adecuada para crear el hábito o gusto por el deporte en los estudiantes. En lugar de desarrollar las habilidades psicomotrices en los niños y jóvenes se ponen a dar clases de teoría sobre los diferentes deportes que existen, cosa que no les sirve en absolutamente nada y si es muy aburrido.

Lo más recomendable sería como mínimo 3 horas de educación física por semana a los niños de primaria y secundaria entrenándolos físicamente para que desarrollen un gusto y hábito por el ejercicio y en preparatoria además de llevar clases prácticas deberían llevar teoría, pero enfocada a que aprendan la metodología del entrenamiento y nutrición para que los estudiantes conozcan cómo cuidar y entrenar su cuerpo. Eso sin contar las campañas de publicidad que se deberían realizar para que la población en general vea el ejercicio como parte de su vida y salud.

La educación física es parte del desarrollo de una sociedad además de clases de literatura, matemáticas, historia y ciencias. La actividad física es la base para tener un cuerpo sano sin obesidad y con mayor cantidad de masa muscular (Wan, Wan y Abdullah, 2009) por lo que es necesario fomentar la actividad física desde edades muy tempranas en las escuelas para que los niños tengan gusto por el ejercicio y se les haga un hábito para toda la vida. Al estar los niños y jóvenes activos evitaban el ocio el cual es uno de los grandes problemas para que surja la obesidad (Rey, Vicente y Moreno, 2007).

“Es importante recurrir a los medios de comunicación para hacerle saber al estudiante el valor que tiene la cultura en el ámbito de la salud. Siendo este uno de los principales objetivos, estableciéndose algunos mecanismos de comunicación para que este propósito se cumpla” (Torres, 1995)

Gisela Torres Domínguez en su Tesis “Administración pública y deporte en México, análisis y perspectivas” hace las siguientes propuestas para fomentar la cultura del deporte en los estudiantes:

-En la educación primaria, a través del libro de texto gratuito o por medio de conferencias.

-En la educación secundaria, media superior y superior a través de conferencias.  
-Dar recursos financieros a los institutos para promover el deporte a través de expertos en el tema que motiven a las personas a realizar deporte.  
Fomentar la cultura deportiva a través de prácticas y actividades físicas recreativas que constituyan elementos fundamentales para alcanzar una vida plena. Por medio de la formación de aptitudes, capacidades, hábitos y destrezas que proporciona tanto el desarrollo integral como armónico del individuo.

Estar demasiado tiempo sentado hace que el cuerpo tenga cambios físicos importantes como la disminución de la masa muscular y su capacidad de usarla lo cual a largo plazo puede provocar enfermedades metabólicas graves como la obesidad, diabetes e hipertensión. Así que es necesario que se obligue a las empresas de México a que les den más tiempo libre a sus trabajadores para que realicen alguna actividad física e incluso fomenten el ejercicio dándoles premios por cada cierta hora de ejercicio a la semana. Ya que además de tener trabajadores saludables también tendrán trabajadores más productivos y con menor estrés (Neville, Genevieve, Matthews y Dunstan, 2010),

Pudimos ver que una de las principales causas por la que los mexicanos abandonan el ejercicio o no lo realizan es por falta de tiempo, las empresas están ocasionando que sus trabajadores trabajen demasiadas horas y no tengan tiempo para ellos mismos, así que están creando una sociedad llena de trabajadores sedentarios y con obesidad. Es importante que las empresas al igual que la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) trabajen para fomentar la cultura del deporte en sus trabajadores. Así como se desarrolla la cultura organizacional para que los empleados conozcan la misión, visión, valores, objetivos y en general toda la filosofía de la empresa. Es importante que también trabajen para fomentar mediante campañas de publicidad la actividad física.

Se puede ver que la obesidad en México es multifactorial, por un lado la falta de ejercicio y cultura deportiva en los habitantes, por otro la pésima alimentación, falta de dinero para comprar comida saludable y por otro la carencia de cultura por tener una buena alimentación. Aunando a eso tenemos una pésima administración del deporte que lo veremos en el siguiente apartado.

## **Capítulo 5: Teorías de la administración aplicables para mejorar el deporte y reducir la obesidad**

Ya se vio durante la investigación como los bajos resultados en el deporte y la obesidad de los mexicanos han surgido como consecuencia de una inadecuada administración del deporte, ya que las Instituciones encargadas de fomentar la cultura deportiva y apoyar a los atletas no han hecho su trabajo como se debe. A continuación se presentara como la ciencia de la administración puede resolver ese problema si se aplicara como debiera.

En este capítulo se explicara con profundidad lo que es la “administración”, el proceso administrativo y las principales escuelas o teorías de la Teoría General de la Administración que pueden ayudar a mejorar el deporte y la salud de los mexicanos.

### **5.1) La administración**

La administración como se concibe hoy, es el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Desde la antigüedad, conceptos como el de autoridad han sido utilizados por estructuras políticas, sociales, militares y religiosas. Sin embargo, la llamada ciencia de la administración sólo surgió a principios del Siglo XX y fue un hecho histórico de gran trascendencia, “acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros industriales y empresarios (Chiavenato, 1995) influyeron en que se reflexionara sobre el cómo mejorar los sistemas de producción, que en su incipiente momento sólo hacían referencia a estos mismos, dejando de lado el factor humano. Sin embargo, y con el evolucionar de dicha ciencia, se plantean elementos técnicos que convergen a puntos de encuentro, que se convierten en las herramientas de un administrador.

“La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo el significado original sufrió una transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación” (Chiavenato 1995).

La Administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, filósofos, físicos,

economistas, estadistas, y otros, entre los que se incluyen algunos empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en el campo de sus actividades.

### **5.1.1) Teoría General de la administración**

La Teoría General de la Administración es sin duda la base principal para comprender la evolución del pensamiento administrativo, es en este punto donde ubicamos la importancia de la práctica administrativa como profesionales y definimos nuestro objeto de estudio en la sociedad.

La administración al igual que la sociedad está en una constante dinámica, conforme van evolucionando nuestras sociedades, la Administración debe darle el soporte para su eficiente proceso de desarrollo, y la sociedad también le provee a la administración de valores, tecnología y escenarios a través de los cuales cumple con su misión. Considerando estos últimos factores, el aspecto tecnológico específicamente, le está dando un nuevo papel a la Administración, convirtiéndola de una práctica puramente organizacional a una actividad que se puede desarrollar fuera de las fronteras físicas de la organización, en ocasiones ni siquiera se necesita un local o edificio para trabajar.

Tanto la tecnología, como las nuevas ideologías (sustentabilidad, responsabilidad social) que se van forjando en la sociedad le dan nuevas perspectivas a la Administración, fortaleciéndola y definiéndola para los retos que tiene que enfrentar en escenarios cada vez más globalizados.

El concepto de la TGA (Teoría General de la Administración) está formado por dos corrientes de estudio: la primera, permite conocer todo lo relacionado al estudio de las organizaciones, es decir las entidades lucrativas y no lucrativas que conforman la estructura social en donde vivimos; por otro lado, la corriente que nos permite conocer la práctica profesional del administrador, donde analizamos sus procesos, instrumentos y herramientas que le ayudan a ser más eficiente en su trabajo.

De acuerdo a Chiavenato<sup>83</sup>, la TGA comenzó con el estudio de Taylor, precisamente en su estudio de énfasis en las tareas. A partir de este concepto ha ido evolucionando, dando paso a otras teorías y enfoques, permitiendo así completar las cinco variables en que basa su estudio general: tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología. Cada teoría, hasta nuestros días, busca enfatizar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un segundo plano todas las demás. Por ejemplo, en sus investigaciones Taylor consideró de suma importancia el estudio de los aspectos técnicos del proceso productivo de una organización,

---

<sup>83</sup> Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Ed. McGraw, 4ta ed. pp. 16-17

tenemos entonces estudios que enfatizan los procedimientos de trabajo, el mejoramiento de herramientas y el desarrollo de técnicas del estudio de tiempos y movimientos; no así, los estudios de la corriente humanística, que por el contrario los aspectos técnicos pasan a un segundo plano, dándole prioridad a las necesidades humanas, y la formación de grupos interactivos de trabajo, forjando para el futuro teorías centradas en la Administración por los valores y el estudio del capital intelectual entre otras.

Todas las teorías desde el comienzo del estudio de la administración científica hasta nuestros días se consideran vigentes, no han desaparecido, porque también las organizaciones de nuestra sociedad son multifacéticas. El administrador debe conocer y manejar actualmente todas las teorías administrativas, la importancia de conocerlas radica en tener un mundo de alternativas para cada situación. Pensemos, por ejemplo, las empresas actuales en sus talleres de montaje se administran bajo los mismos principios de administración científica, pero en la administración de su estructura organizacional predominan los principios de la administración clásica y de la neoclásica, al igual, su organización como un todo puede ser explicada a través de la teoría burocrática. Los supervisores son preparados según enfoques de teorías del humanismo y los gerentes se preocupan por conceptos de la Teoría del Comportamiento Organizacional. En fin, nos damos cuenta que los enfoque de la TGA está en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para dar solución en ese momento a cualquiera de las variables, ya descritas anteriormente -tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente-, o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad moderna.<sup>84</sup>

## **5.2) Proceso Administrativo**

La administración como ejercicio profesional, está conformada por todo un de conceptos que buscan la eficiencia organizacional, entendamos por organización a las estructuras sociales de toda índole. Es entonces que su contenido evoca aspectos de productividad, disciplina y funcionalidad entre otros. Estos aspectos están contenidos en una herramienta universal llamada proceso administrativo.

El proceso administrativo es considerado como la misma administración en marcha, es decir, la aplicación de la Teoría Administrativa en la cotidianidad del trabajo en las organizaciones.

---

<sup>84</sup> Chiavenato, I, (2015). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Ed.McGraw, 4ta ed. pp. 16-17

El objetivo de las organizaciones es lograr resultados, estos resultados deben de estar lo más cercano a los intereses tanto de los dueños de las mismas como de quien las administra. Es entonces cuando se necesita un instrumento que garantice el logro de los objetivos en calidad y cantidad, ese instrumento es el proceso administrativo.<sup>85</sup>

El proceso administrativo representa el contenido de la administración. En este proceso se encuentran todas las técnicas fundamentadas en las investigaciones y estudios de los estudiosos de la disciplina administrativa, así como las reglas, los procedimientos y los procesos necesarios (negociación, toma de decisiones, comunicación, liderazgo, etc.), para el logro de esa eficiencia esperada. Entonces el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores para realizar una actividad o alcanzar un objetivo (el proceso de la administración).

El proceso administrativo está constituido por dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa. En la primera se incluyen la planeación y la organización; en la segunda la dirección y el control.<sup>86</sup>

Fase mecánica: abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse. Comprende la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos; y la organización de las actividades: organigramas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación.

Fase dinámica: comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho en sí de manejar al organismo social, o bien, poner en marcha lo planeado. En esta etapa, la dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas; para ello se auxilia de la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones e integración. Por su parte el control a través de los establecimientos de estándares, medición, retroalimentación y corrección dirá qué y cómo se realizó, permitirá hacer comparaciones y correcciones. Todas las funciones de la administración coinciden y son ejercidas en forma continua cuando se trata de administrar una empresa, ya que el proceso administrativo se basa en el enlace y retroalimentación de las cuatro etapas. Es decir, estos pasos deben vincularse de manera directa. Cabe destacar que las cuatro funciones se estudian

---

<sup>85</sup> Hernández y Rodríguez, S,(2007). *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México. pp.192.

<sup>86</sup> Reyes Ponce A. (2008). *Administración Moderna 1*. México. Editorial Limusa. pág 17-20

por separado para facilitar su comprensión, pero en la práctica están relacionadas y depende una de otra.<sup>87</sup>

La naturaleza del proceso administrativo se basa en su universalidad, el orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se aplican cada una de las etapas o fases del mismo.

El proceso administrativo tiene validez universal y los gerentes lo pueden aplicar sin importar el tipo de empresa de que se trate. Lo mismo puede emplearlo el gerente de una empresa constructora que el de una tienda departamental. Asimismo, puede ser aplicado en cualquier nivel de organización, directivo o de supervisión.

Según Sergio Hernandez y Rodriguez<sup>88</sup>: “Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preveerlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad”<sup>89</sup>. La eficiencia se refiere al hecho de realizar determinada actividad y además hacerla bien con el menor costo posible. La eficacia consiste en hacer las cosas como consecuencia de los objetivos. La efectividad se refiere al conjunto de los dos términos anteriores.

El proceso administrativo comprende las siguientes etapas:<sup>90</sup>

Planeación: consiste en establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir. Responde a las preguntas ¿qué se quiere hacer? ¿Con qué?

Organización: es ordenar y distribuir el trabajo de forma estructurada y sistematizada entre el personal para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

Dirección: su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea con voluntad y gusto, así contribuyan al logro de los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se está haciendo?

---

<sup>87</sup> Idem

<sup>88</sup> Hernández y Rodríguez, S. (2007). *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México. pp.192.

<sup>89</sup> Idem

<sup>90</sup> Hernández, M, Montero, M.G. et al. (2005). *APUNTES Administración II SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM, pág. 40

Control: consiste en comparar los resultados con lo planeado, a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado?

A continuación, se presenta un cuadro donde se ven las diferentes formas de plasmar el proceso administrativo según varios autores:

**Cuadro 3: El proceso administrativo según varios autores.**

Henry Fayol	Harol Koontz	George R. Terry	David Hampton	James A.F Stoner	Agustín Reyes Ponce	José Antonio Fernández Arena	Francisco Laris Casillas	Sergio Hernández y Rodríguez	Jorge Barajas Medina
Previsión Organización Dirección Control	Planeación Organización Integración Dirección Control	Planeación Organización Ejecución Control	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Organización Dirección Control	Previsión Planeación Organización Integración Dirección Control	Planeación Implementación Control	Planeación Organización Integración Dirección Control	Previsión Planeación Organización Integración Dirección Control	Planeación Organización Integración Dirección Control

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández, M, Montero, M.G. et al. (2005). APUNTES Administración II SUA FCA UNAM, México, FCA UNAM, pág. 40

### 5.3) Propuestas clásicas de la administración

Los orígenes de las propuestas clásicas de la administración tienen sus antecedentes en la revolución industrial. Primero, el acelerado crecimiento de las empresas acompañado de una desorganización al interior y exterior de las mismas (una gran cantidad de empresas constituidas de diversas formas y tamaños y con múltiples problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio de recursos, insatisfacción por parte de los trabajadores, competencia aguerridas, pero con tendencias poco definidas, pérdidas millonarias por decisiones mal tomadas etc.), ocasionó al mismo tiempo, una compleja y creciente administración que trajo como consecuencia un enfoque científico capaz de sustituir el empirismo y la improvisación con la que se trabajaba en ese momento. Un avance fueron los intentos de realizar una planeación de largo plazo de la producción, con el fin de reducir la inestabilidad y la improvisación. El segundo punto importante de este momento fue que, al crecer de la forma en que lo hicieron las empresas, se presentó la necesidad urgente de hacer más eficientes a las organizaciones y optimizar mejor los recursos para hacer frente a la competencia desmedida que día a día se incrementaba entre las empresas. Es aquí, donde surgen conceptos como la división del trabajo que, como su nombre lo indica, se refiere a la división de actividades de carácter intelectual y operativo. Por ejemplo, alguien tuvo que ocuparse por fijar las reglas y normas de producción, determinar los puestos y funciones a desempeñar, establecer métodos de administración etc., situación que acarreó condiciones económicas y técnicas que dieron pie al surgimiento de las corrientes clásicas de la administración, encabezadas por Taylor en los Estados Unidos y Fayol en Europa.<sup>91</sup>

Como vemos, el panorama presentaba todos los ingredientes necesarios para pensar no en una administración sencilla e improvisada, sino fundamentada y constituida como ciencia, basada en principios aplicados en la resolución de los problemas de las organizaciones.

Derivado de lo anterior, el enfoque clásico tomó dos vertientes diferentes, pero al mismo tiempo complementarias y que marcaron de manera significativa este período. La primera conocida como la escuela de la administración científica, cuyo iniciador fue el ingeniero Frederick W. Taylor y formada por otros seguidores en su mayoría ingenieros como Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington

---

<sup>91</sup> Candelas, R.E, Hernández, M. F. García, G. M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM, Pág. 37

Emerson y otros como Henry Ford. Estos ingenieros, buscaban crear una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática.<sup>92</sup>

La escuela se caracterizó por preocuparse básicamente por los procesos de producción para aumentar la productividad. Para ello, se ocuparon de la búsqueda constante de aumentar la eficiencia de los trabajos a nivel operativo.

Este enfoque, se distinguió por ser una administración de abajo hacia arriba, es decir del nivel de operación hacia los niveles medios y altos. Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.<sup>93</sup>

La segunda vertiente se le atribuye a Henri Fayol (en Francia) y a un grupo de seguidores preocupados y enfrascados en realizar estudios a fondo de las organizaciones. Esta escuela, a la que se le conoció como corriente clásica, estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época:

Henri Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros más. Al igual que Taylor, Fayol se preocupó por aumentar la eficiencia de la empresa, pero no a base de los procesos de producción, sino a través de la forma y disposición de los puestos y funciones de una organización y de sus interrelaciones estructurales. En este sentido, este enfoque es inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución). Se caracterizó también, por la especial atención que le pusieron a la estructura organizacional, basada en los principios generales de la administración, y la departamentalización. La intención fue tener una visión global para tener un mejor manejo y subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Ídem.

<sup>93</sup> Candelas, R.E, Hernández, M.F. García, G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. Pág. 38

<sup>94</sup> Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Ed. Mc Graw Hill, pp 744

### 5.3.1) Frederick Winslow Taylor

Las propuestas clásicas de la administración, se ubicaban en la primera mitad del siglo XX, es decir, a partir del enfoque científico de Taylor y la escuela clásica de Fayol.

El concepto clásico se debe a que estos enfoques nunca van a pasar de moda, es decir, siguen vigentes en la práctica administrativa actual, de hecho son los elementos básicos para comprender las propuestas actuales del pensamiento administrativo.

El enfoque de Frederick W. Taylor, tiene su origen en la etapa de la revolución industrial. Como ya comentamos, las pequeñas empresas fueron creciendo y la administración se hizo más complicada, entonces fue necesario poco a poco ir desarrollando una disciplina que estudiara la práctica administrativa. Se dice que estos estudios originalmente los llevo a la práctica Henry Robinson Towne, pero fue con Taylor cuando realmente se logró conformar estudios formales y científicos de conocimientos con respecto a la práctica administrativa. Taylor es una de las personalidades más importantes en el mundo de la administración; frecuentemente se llama el padre de la administración científica.<sup>95</sup>

Nació en German Town estado de Pennsylvania y permanecía a la clase media. Desde muy joven, Taylor, empezó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista, En 1870 ingresó a un taller mecánico; rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y, por lo mismo, consiguió el puesto de jefe en el taller.

En aquella época se utilizaba el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus Taylor patronos ni a sus compañeros de trabajo (estos no deseaban que el entonces jefe de taller fuera duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza).

Dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos, y de la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores, con el fin de incrementar la productividad. Lo anterior, permitió ingresar a la Midvale Steel Company de Filadelfia en 1878, donde inició una carrera hasta ocupar el cargo de ingeniero en

---

<sup>95</sup> Candelas, R.E, Hernández, M.F. García, G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM, pág. 40

jefe (realizó estudios universitarios en el área de ingeniería). Durante su desarrollo profesional, inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero. Asimismo, dedicó gran parte de su trabajo a investigar cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios para aumentar la producción (esto dio origen a los principios que propuso, y que fundamentan el enfoque científico).<sup>96</sup>

Introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal, el cual consistía en crear dos tipos de tarifas. Por ejemplo, si un trabajador obtenía una producción estándar, se le pagaba una primera tarifa, independientemente de su salario mínimo; si este mismo trabajador rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa. También, postuló que para aplicar la administración científica era necesaria una revolución mental, tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia misma, que comprende los siguientes aspectos:

- En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división de superávit (ganancias de la empresa), deben unirse para aumentar éste.
- Debe utilizarse el método científico, a través de la experimentación, para efectuar cada tarea.

Su contribución principal fue demostrar que la administración científica no era un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.

A los 45 años se jubiló y a partir de ahí, se dedicó a la consultoría y a impartir conferencias donde difundió sus teorías sobre la administración científica. Entre sus obras principales se encuentran: “Principios de administración científica” y “Fundamentos de administración científica.”<sup>97</sup>

#### Aportaciones a la administración de Taylor

- Los tiempos de movimiento en el trabajo.
- La selección científica y preparación del operario.
- El establecimiento de cuotas de producción.
- Proporcionar incentivos salariales.
- Planificación centralizada.
- La integración del obrero al proceso.

---

<sup>96</sup> Idem

<sup>97</sup> Candelas, R.E, Hernández, M.F. García, G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM págs. 40-41

- La supervisión línea-funcional de la producción.
- El principio de planeamiento.
- El principio de preparación.
- El principio de control.
- El principio de excepción.

Las siguientes aportaciones también son conocidas como los once mecanismos administrativos desarrollados por Taylor:

1. Estudio de tiempos.
2. Supervisión funcional.
3. Establecimiento de un departamento de planeación.
4. Principio de excepción.
5. Uso de reglas de cálculo.
6. Uso de tarjetas de instrucción para los trabajadores.
7. Bonificación por tareas exitosas.
8. Estandarización de herramientas.
9. Sistemas de rutas de producción.
10. Sistemas de costos.
11. Sistemas nemotécnicos para clasificar productos.

Finalmente, podemos decir que las contribuciones más importantes de Taylor consistieron en:<sup>98</sup>

Racionalización del trabajo. Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre uno más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Este intento de sustituir los métodos empíricos y rudimentarios por los científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo.

Mayor velocidad para terminar productos. Actualmente, la línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad que la que Taylor se pudo haber imaginado.

---

<sup>98</sup> Idem

Técnicas. Sus técnicas de eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, que van desde los servicios del ramo de la comida rápida hasta la capacitación de cirujanos.<sup>99</sup>

Del enfoque científico de Taylor podemos hacer un estudio de tiempos y movimientos en los jóvenes talento para identificar su potencial y ponerlos en deportes que mejor se adapten a ellos. Debemos especializar a los jóvenes en el deporte que mejor se adapte a sus cualidades físicas. Como se mencionó anteriormente la capacitación de los entrenadores es muy importante para que se puedan establecer estándares de lo que es un prospecto talento. Estudiarlo, analizarlo y apoyarlo para que se desarrolle al máximo en su deporte.

Por otro lado, se deben analizar los procesos de la CONADE para ver qué es lo que está ocasionando esos gastos administrativos tan altos. Es importante eficientizar todos los procesos y evitar la burocracia obsoleta que se tiene sin actualizar desde hace más de cuatro décadas. Hay que automatizar los procesos y quitar puestos que salgan sobrando. Las becas de los atletas deben llegar a tiempo para satisfacer sus necesidades y puedan desarrollarse al cien en su deporte, no es posible que haya deportistas que les falten quince meses de beca o se estén preocupando si les van a pagar sus viáticos de sus próximas competencias. Debe existir una perfecta logística para que las competencias se realicen, para eso se requiere un trabajo en conjunto con las federaciones e institutos del deporte para que todos tengan homogeneizado sus sistemas de procesos e información.

### **5.3.2) Henry Fayol**

En el año de 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual ya concibe a la organización como una estructura, y su objetivo, era exactamente el mismo que la administración científica: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Esta teoría, la vemos representada por Henry Fayol, (1841-1925), quien nació en Constantinopla y falleció en París. Se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años. Fue considerado el padre de la Teoría Clásica (cuyo objetivo fue encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas). Aportó elementos muy importantes a esta teoría sobre todo a los diferentes niveles administrativos de la estructura organizacional. Es el primer autor en concebir un modelo de proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control) en diferentes fases; y sistematizar el comportamiento gerencial.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Candelas, R.E, Hernández, M.F. García, G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. págs. 40-44

<sup>100</sup> Candelas, R.E, Hernández, M.F. García, G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. pág. 51

- Previsión-planeación. Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organización. Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirección-coordinación. En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Control. Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.<sup>101</sup>

Para Fayol los aspectos principales de esta corriente son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Asimismo, destacó el concepto básico de la universalidad de la administración, que trata a la Administración como una actividad común, la cual debe llevarse a cabo en todas las organizaciones sin importar tamaño, giro o país de que se trate. Además, identificó las funciones que realiza toda empresa (técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa, que muy pocos gerentes conocían):<sup>102</sup>

1. Técnicas. Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Comerciales. Referidas a la compra, venta e intercambio.
3. Financieras. Se enfocan a la búsqueda y gerencia de capitales.
4. De seguridad. Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Contables. Se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas. Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.<sup>103</sup>

Diseñó un perfil del administrador (todo administrador debe poseer cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia) y señaló que la administración puede estudiarse en las escuelas, ya que estaba convencido de que el estudio de la administración beneficiaría a todo el mundo: empresas, gobierno, individuos, etcétera. Lo más conocido de su obra son los catorce principios para tener éxito al ejercer la función administrativa. Al respecto, Fayol siempre dijo que la aplicación de estos principios es cuestión de

---

<sup>101</sup> Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico*, México pág. 73.

<sup>102</sup> Idem.

<sup>103</sup> Candelas, R.E, Hernández, M.F. García, G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. pág. 52

medidas, y como todas las técnicas que deben aplicarse en la organización, pueden ser flexibles y no rígidas.

#### Principios<sup>104</sup>

1. División del trabajo. Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio.
2. Autoridad y responsabilidad. No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas, sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal, no siempre garantiza que sean obedecidos.
3. Disciplina. Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Asimismo, se deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).
4. Unidad de mando. “Un solo jefe para un solo subordinado”. Todas las órdenes que reciba un empleado, deben ser emitidas por un solo jefe.
5. Unidad de dirección. Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan, es decir, un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen el mismo objetivo.
6. Subordinación de interés individual al bien común o general. En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar por encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.
7. Justa remuneración. En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol, los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto; liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.
8. Centralización contra descentralización. Fayol dice que la responsabilidad total y final es de los gerentes, pero que también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas, encontrando un justo equilibrio para no otorgar demasiada autoridad a éstos.
9. Jerarquía. Fayol destaca la necesidad de que los niveles de comunicación y autoridad deben conocerse y respetarse para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización, es representada por cuadros y líneas en un organigrama, que pasa en orden de rangos desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.

---

<sup>104</sup> Idem

10. Orden. Los materiales y personas deben estar en el lugar y en el momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición en que mejor se desempeñe. “Todo cabe en un jarrito, sabiéndolo acomodar”

11. Equidad. Los administradores deben ser justos con sus subordinados.

12. Estabilidad del personal. A cada trabajador se le debe dar su justo tiempo para que desarrolle y asimile el aprendizaje y el dominio de su trabajo, ya que no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal.

13. Iniciativa. Fayol Hay que dar la libertad y oportunidad al personal de que participe y que sugiera y ponga en práctica sus planes, aun cuando se comentan errores

14. Espíritu de equipo o unión del personal. Promover la armonía entre el personal, espíritu de grupo, que debe ser benéfico, ya que esto dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”: la armonía y la unión del personal constituyen su fortaleza.

Del enfoque clásico de Fayol podemos sacar el proceso administrativo aplicado a la Administración. En mi investigación se desglosa lo que es el proceso administrativo y los diferentes autores como lo ven además de Fayol. Tal pareciese que los directivos de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y el Sistema Nacional del Deporte no conocen en absoluto nada de administración. No saben lo que es tener un plan para obtener objetivos, incluso no saben cómo plantear objetivos porque la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) no los tiene bien desarrollados. En la planeación se deben crear los objetivos, misión, visión, las políticas, presupuestos y pronósticos de los posibles escenarios a futuro. Entonces eso le falta a la administración del deporte, plantearse en primer lugar objetivos para los distintos nichos de mercado que se pretenden satisfacer, saber que se les pretende ofrecer y como se hará para lograrlo. Ya que el deporte en México no segmenta a quienes van a ir dirigidos los recursos, existe mucho desfalco porque para la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) el deporte es para todos, pero debemos recordar que el deporte se divide en recreativo y de alto rendimiento. Para eso es necesario crear un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo calculando el presupuesto que se requiere para lograr los objetivos de cada segmento. De lo contrario se asigna presupuesto de forma general pero no hay objetivos particulares.

En cuanto a la organización es importante unir la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) en una sola organización que sea totalmente independiente de la SEP para evitar que el presupuesto asignado pase por varias personas que tienen la oportunidad de robar los recursos asignados. Dentro de la nueva Secretaria creada del Deporte se

debe dividir en departamentos o áreas funcionales especializadas. Debe existir por lo menos una dedicada totalmente a las finanzas de la organización y será quien asigne el dinero a las Federaciones, no la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) como actualmente lo hace. Además deberá estar supervisada por un órgano de control tanto interno como externo, es decir una dependencia fiscalizadora que actualmente no existe y por eso tanto desfaldo de recursos sin lograr los objetivos establecidos. Es muy importante que se apliquen los principios de administración básicos de Fayol, entre ellos la especialización para que existan profesionales capacitados y estudiados en su respectiva área para evitar errores administrativos que tanto daño ocasionan a la organización.

Se deberá crear un Sistema de Información Interno en el cual se tenga todo el registro de las bases de datos de atletas, futuros talentos, entrenadores, así como toda la información de la organización. Esto con el fin de poder tener información oportuna que ayude a tomar mejores decisiones en cuanto a la administración deportiva y evitar las mermas administrativas que tantas pérdidas de dinero ocasionan. Aproximadamente el 80% de los gastos en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) son ocasionados por gastos administrativos y en personal, el sobrante es destinado para apoyo y fomento al deporte lo cual es ilógico, hay muchas pérdidas a causa de la burocracia y la duplicidad de puestos innecesarios.

En cuanto a la dirección es muy importante que se tengan directivos capaces y con gusto por la salud y el deporte. Ellos serán los principales en motivar a su organización para lograr los objetivos de esta. No es posible que una organización tenga éxito si el líder no es un experto en el proceso de esta. Lo que ocurre en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) es que se tienen profesionales que no tienen nada que hacer allí, porque no tienen estudios ni de administración ni los conocimientos más básicos del deporte y la salud, mucho menos el gusto por el deporte. Un líder con esa ineptitud jamás tendrá la capacidad de motivar y dirigir a su personal.

Y por último el control debe ser fundamental en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y el Sistema Nacional del Deporte. Actualmente se carece de un órgano fiscalizador del presupuesto por lo que hay mucho desfaldo y posibles actos fraudulentos. Se deben medir los objetivos mediante estándares que permitan comparar si existe mejora en la organización, de lo contrario es imposible que aumente la eficacia de la gestión administrativa mexicana.

## 5.4) Teoría General de Sistemas

En vez de practicar una visión reducida del mundo real, la Teoría General de Sistemas nos plantea la necesidad de visualizarlo desde una perspectiva integral, holística (del griego holos - entero) con la finalidad de comprenderlo para luego abordar pertinente de las situaciones existentes en busca de soluciones y planteamientos adecuados a cada situación concreta.<sup>105</sup>

La Teoría General de Sistemas (TGS) no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. El trabajo del administrador desde un punto de vista sistémico es no perder de vista el aspecto integral de la organización, es decir, que para desarrollar la capacidad de abstracción en la solución de los problemas es necesario concebir a la empresa como una cadena de clientes internos: cada uno de los departamentos dependen absolutamente del desempeño de los demás y no podrá encontrarse solución final a un problema institucional sin ponderar los efectos en todo el organismo.

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactivos con el fin del logro de un objetivo en común. Este logro o resultado que se obtenga debe ser definitivamente mucho más amplio que el que lograrían cada uno de los elementos en forma independiente; producto de esta práctica encontramos conceptos como sinergia, empowerment, equipos autorregulados, etc.<sup>106</sup>

La TGS se fundamenta en tres premisas fundamentales:<sup>107</sup>

1. Los sistemas existen dentro de sistemas. Esto significa que siempre estamos inmersos en un sistema más grande (llamados suprasistemas) y que dependemos del mismo para nuestro desarrollo. A la vez existen sistemas más pequeños (subsistemas) que el nuestro y del mismo modo en que dependemos del suprasistema, dependemos en gran parte del subsistema. La sociedad en que vivimos es un sistema específico, a la vez este sistema se encuentra en un suprasistema llamado Distrito Federal, y éste último está inmerso en un sistema mayor llamado Estados Unidos Mexicanos. En este caso los subsistemas principales serían el conjunto de grupos que conforman nuestra sociedad.

---

<sup>105</sup>Candelas, R.E, Hernández, M.F. García,G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. pág. 102

<sup>106</sup> Idem 104

<sup>107</sup> Idem

2. Los sistemas son abiertos. Un sistema tiende a retroalimentarse con el medio ambiente para sobrevivir en tiempo y espacio, cuando deja de recibir energía del exterior se considera un sistema en decadencia y con tendencia hacia la muerte.

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos y mecanismos de funcionamiento están predeterminados y responden para lo cual fueron construidos. Una institución educativa cuenta con una estructura académica, administrativa, de relaciones externas, fotocopiado, biblioteca, área deportiva y consultorio de primeros auxilios entre otras actividades; todo ello para el bienestar y desarrollo del estudiante. Cada uno de los departamentos y áreas antes mencionadas son necesarias para las funciones de una institución escolar y dependiendo del grado escolar en que se encuentre el alumno será el estilo y alcances de cada uno de estos elementos de la estructura.

La teoría de sistemas ha trascendido la vida cotidiana, debido a que es un estilo de comprender la actividad humana como un todo; las teorías tradicionales en lo que se refiere al pensamiento administrativo consideraban a la empresa u organización como sistema cerrado; sus problemas los consideraban privados y tal parecía que nacían en el seno organizacional.

Actualmente, nos damos cuenta de ese error tan grande, cuando hablamos de cultura gerencial no estamos refiriéndonos a un conjunto de valores, ideas, creencias y actitudes de un individuo (en especial de la organización), ni de un departamento específico, sino, por el contrario, estamos refiriéndonos a todo ese acervo que hemos acumulado a través del tiempo en nuestra sociedad y que lo practicamos a diario en nuestra organización; lo pulimos de una manera tan individual que el público nos conoce de una forma especial, así tenemos que hay empresas que son señaladas por el consumidor como buenas o malas, y tal parece que esta imagen se hereda por generaciones. Empresas como COCA-COLA, o HP han trascendido con el tiempo y han creado una imagen más que positiva. La gente que quiera ingresar a estas empresas tendrá que aportar un alto grado de creatividad, y algo muy importante tendrán que comprender y aprender su cultura de éxito, todo ello basado en el cliente. El éxito de las empresas y organizaciones de una sociedad se mide en base a su posicionamiento en la sociedad, y esto excluye todo pensamiento de sistema cerrado.<sup>108</sup>

La sociedad es una sociedad organizacional, esto genera una cierta dificultad para saber dónde comienza y donde termina un determinado sistema, los límites o

---

<sup>108</sup> Candelas, R.E, Hernández M.F. García, G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. pág. 105

fronteras entre un sistema y su ambiente generan ciertas arbitrariedades. En este sentido hay dos características básicas de un sistema:<sup>109</sup>

1. Propósito u objetivo. Todo sistema se crea bajo uno o más propósitos u objetivos, y su estructura responde a estos objetivos.

2. Globalismo o totalidad Todo cambio trasciende en todos y cada uno de los elementos que lo compone y se presenta como un ajuste de todo el sistema.

Los sistemas independientemente que están conformados por los elementos, partes u objetos que lo representan, también están caracterizados por las relaciones y por ciertos parámetros. Estos últimos se consideran como constantes arbitrarias que determinan el valor dimensional de un sistema en específico. Los parámetros de los sistemas son:

- Entrada o insumo.
- Procesamiento o transformación.
- Salida, resultado o producto.
- Retroalimentación.
- Ambiente.

Las organizaciones como sistemas abiertos tienen las siguientes características:<sup>110</sup>

1. Importación de energía. La sociedad es un gran proveedor de insumos, estos últimos pueden manifestarse como información, materia prima, recursos humanos o financieros entre otros.

2. Procesamiento. Se lleva a cabo el proceso de la caja negra. Cada organización tiene su estilo de toma de decisiones, sus técnicas, normas y procedimientos de trabajo.

3. El producto. Sin duda alguna, éste es el principal parámetro de una organización. La sociedad aprueba y fortalece a la organización siempre y cuando ésta responda a las necesidades.

4. Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones. La organización como sistema abierto es afectado por su medio ambiente externo, el ambiente no maneja fronteras e incluye variables desconocidas y controladas. Por

---

<sup>109</sup> Idem 106.

<sup>110</sup> Candelas, R.E, Hernández, M.F. García. G.M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. págs. 107-108

otro lado la organización trabaja con seres humanos, el comportamiento humano nunca es totalmente previsible; por lo mismo la dirección no puede esperar que proveedores, clientes, sindicatos, Estado y demás agentes que influyen en las directrices de la organización sean previsibles esto se refleja cien por ciento en el comportamiento de la organización.

5. Homeostasis o sistema de equilibrio. La organización como sistema abierto debe de estar atento a todas las indicaciones que se le presentan a diario: el consumidor final genera nuevas necesidades del producto, el proveedor cambia sus políticas, el Internet es un medio poderoso de publicidad y venta, etcétera; si no aprovecha la organización esta serie de oportunidades, tenderá a morir (entropía del sistema), por el contrario si la asume, la organización no sólo encontrara su estado homeostático, sino que habrá dado un paso importante para su mejoramiento y potencialidad frente a otras organizaciones.

6. Frontera o límite. Las organizaciones son sistemas complejos, no siempre sus límites caen en lo físico; una empresa puede estar edificada en un terreno de 800 metros cuadrados pero su cobertura puede ser a nivel nacional o internacional, su actividad es tan dinámica que sus fronteras trascienden ante lo planeado, actualmente los medios electrónicos permiten resonar hasta el lugar más recóndito del planeta a cualquier producto.

7. Morfogénesis. La organización a diferencia de los sistemas mecánicos o biológicos, tiende a modificar sus estructuras, de acuerdo a sus necesidades. La reingeniería, el empowerment, los equipos autorregulados, son ejemplos clásicos de una administración flexible y por lo tanto de una morfogénesis de la organización.

8. Equifinalidad Un sistema puede lograr a través de diferentes caminos o procedimientos un objetivo en particular.

Los orígenes de esta teoría se encuentran en los trabajos de algunos científicos y prestigiados profesionistas de diferentes áreas del conocimiento como son el destacado biólogo Ludwing Von Bertalanffy, el multifacético economista Kenneth Boulding, así como de Anatol Rapoport y Ralph Gerard; juntos formaron una agrupación denominada La Sociedad para la Investigación General de Sistemas en 1950.

Para fines de este documento analizaremos los estudios de Bertalanffy y de Boulding. En este punto nos centraremos más en las reflexiones y clasificación de los sistemas de Boulding; el siguiente punto está destinado a Bertalanffy.

Ludwing Bon Bertalanffy (biólogo) y K. Boulding (economista) plantea la TGS como todos los elementos en un sistema están en equilibrio.

Boulding define la TGS de la siguiente manera: la Teoría General de Sistemas describe un nivel de construcción teórico altamente generalizado de las matemáticas puras y las teorías específicas de las disciplinas especializadas y que en estos últimos años han hecho sentir, cada vez más fuerte, la necesidad de un cuerpo sistemático de construcciones teóricas que pueda discutir, analizar y explicar las relaciones generales del mundo empírico.<sup>111</sup>

La TGS busca la necesidad de un cuerpo sistémico de construcciones que pueda discutir, analizar y explicar, relaciones generales del mundo empírico, esta es la razón de la TGS para K. Boulding.

Boulding, aplica la idea de la TGS a las otras ciencias, pues éste plantea una comunicación entre las ciencias, introduce la definición de “oído generalizado”.

La TGS tiene como objetivo multiplicar los oídos generalizados y el marco de referencia de teoría general que permita que un especialista pueda alcanzar a captar y comprender la comunicación relevante de otro especialista.

La Teoría General de Sistemas (TGS) viene a ser el resultado de gran parte del movimiento de investigación general de los sistemas, constituyendo un conglomerado de principios e ideas que han establecido un grado superior de orden y comprensión científicos, en muchos campos del conocimiento. La moderna investigación de los sistemas puede servir de base a un marco más adecuado para hacer justicia a las complejidades y propiedades dinámicas de los sistemas.

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo, Kennet Boulding proporciona una clasificación útil de los sistemas donde establece los siguientes niveles jerárquicos:<sup>112</sup>

- Primer nivel, estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.
- Segundo nivel, sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar reloj de trabajo.
- Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.

---

<sup>111</sup> Candelas R.E, Hernández Mendoza, F. García Gonzales, M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. págs. 109-110.

<sup>112</sup> Idem 11

- Cuarto nivel, "sistema abierto" o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.
- Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.
- Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.
- Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.
- Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas. Constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
- Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.<sup>113</sup>

Es importante la aplicación de la Teoría General de sistemas para que los directivos tengan un pensamiento sistémico. Analizar las posibles causas externas que están afectando a los deportistas en su rendimiento y causas que estén ocasionando el sedentarismo en los mexicanos y la obesidad. Deben recordar que la economía afecta al deporte, la política también y cualquier fenómeno que se encuentre en el entorno afecta al deporte. Se deben crear estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas aprovechando las fortalezas que eliminaran las debilidades de la organización.

Si los directivos no entienden que la falta de becas afecta el rendimiento de los atletas, que la falta de cultura deportiva en los ciudadanos provoca los bajos resultados del deporte y los altos índices de obesidad en la población, están perdidos y nunca será una empresa efectiva la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) ni todas las del Sistema Nacional del Deporte. La falta de un órgano fiscalizador está ocasionando desfalcos de los recursos y muy posibles actos de corrupción, además de que no se están logrando buenos resultados por las organizaciones deportivas. No se está cumpliendo el objetivo de fomentar el deporte y desarrollar a los atletas mexicanos. Y todo esto es por falta de una visión sistémica, se cometen errores tras errores sin percatarse que cada error cuesta y afecta a todo el deporte y la salud de la población.

---

<sup>113</sup> Candelas, R.E, Hernández Mendoza, F. García Gonzales, M. et al. (2005). *APUNTES Administración I SUA FCA UNAM*, México, FCA UNAM. págs. 104-111

## 5.5) Teoría de la calidad total

La calidad está determinada por la percepción, objetiva y subjetiva, de los insumos, procesos y servicios de la empresa. Se consigue la calidad cumpliendo y, en algunos casos, sobre pasando las expectativas y necesidades del cliente, al proporcionarle un producto y servicio, más allá de los parámetros que la competencia. Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la calidad total son:<sup>114</sup>

- Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- Formación de círculos de control de calidad.
- Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Tomar acciones correctivas apropiadas.
- El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- Prevenir la repetición de errores.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.

En la Administración de la Calidad Total<sup>115</sup> (TQM) se utilizan las herramientas de Kauro Ishikawa, se da capacitación a todos los empleados y se crean equipos de trabajo para que conozcan el proceso y así lograr un mejoramiento continuo. Con ello se controla el proceso, no el producto como muchos empresarios y directivos lo hacen.

---

<sup>114</sup> Münch G.L, (2007). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, México. Editorial Trillas. pp. 86

<sup>115</sup>Rosales, G.R. (mayo 1996). ¿Calidad Total o Reingeniería?, ejemplos para mejorar la calidad, México, en revista *Adminístrate Hoy*, Editorial Gasca.-Sicco, No.25.

En la Teoría de la Calidad Total plantea cuidar el proceso utilizando la teoría de sistemas, es decir, ver a la empresa como una cadena que recibe insumos, los cuales procesa, y comercializa para retroalimentarse.

La metodología para la TQM, Puede ser usada por cualquier tipo de empresas ya sea industrial o de servicios:

Paso 1. Diagnóstico. Se recurre a la TQM cuando un negocio carece de controles de calidad en su proceso, cuando existen errores, defectos, desperdicios, rechazos, devoluciones y deserciones de clientela.

Paso 2. Identificación de los problemas. En este paso se usaran cuatro de las siete herramientas de Ishikawa:

1. Hoja de registro.
2. Diagrama de Pareto.
3. Histograma.
4. Gráfico de control.

Estas herramientas sólo se utilizarán para segmentar el proceso e identificar el problema.

Paso 3. Identificación de la causa. Para el análisis de problemas y determinar su causa, se utilizaran las otras tres herramientas de Ishikawa:

- a) Diagrama de proceso.
- b) Lluvia de ideas.
- c) Diagrama causa-efecto de Ishikawa o espigas de pescado.

Con esta se busca la causa que genera la pérdida de calidad en el producto o servicio.

Paso 4. Determinación de alternativas de solución. Una vez determinadas las causas se procede a buscar soluciones. Esta etapa la llevan a cabo personas que tienen conocimiento en la fase conflictiva del proceso. Plantearán las alternativas de solución usando la técnica de lluvia de ideas.

Paso 5. Selección de ideas e implantación. De todas las soluciones planteadas se escogerá aquella que realmente mejore el sistema. Una vez seleccionada la alternativa correcta se procederá a desarrollar el plan de mejoramiento, que comprenderá:

- Problema y causa.
- Acción a seguir.
- Tiempo aproximado de corrección.
- Persona encargada.

Paso 6. Verificación y control de resultados. Se verifican los efectos de los resultados obtenidos por medio de un diagrama de Pareto. Asimismo, se vigila el proceso modificado con el fin de mantener ese efecto.

Paso 7. Capacitación y creación de equipos de trabajo. El último paso, cuando se recurre al TQM por primera vez, es capacitar a todos los trabajadores el uso de herramientas y fomentar los equipos de trabajo para encontrar soluciones más fluidas en el proceso de lluvia de ideas.

De la Teoría de la calidad total se toma la aplicación del diagrama de Ischikawa para identificar problemática y soluciones a esa problemática aplicando la calidad total en todas las organizaciones deportivas y de salud. Vuelvo a repetir que se deben aplicar las técnicas que utilizan las empresas privadas en su administración, que espera la CONADE en aplicar esta herramienta para mejorar su gestión. Que espera para implementar la calidad en todos sus procesos y mejorar la calidad del deporte en sus instalaciones deportivas y en sus planes de enseñanza de la educación física en sus escuelas.

## **5.6) Teoría de la Contingencia**

El diccionario enciclopédico Grijalbo<sup>116</sup> define contingencia como una condición de que las cosas puedan suceder y que también no puedan suceder.

Contingente aquello cuya existencia depende otro. Por lo tanto, la contingencia será materia de experiencia para el administrador y no resultado de conocimiento razón atribuyente.

En la práctica administrativa, en ocasiones, no podemos predecir con exactitud ciertos eventos, por ejemplo, no podemos predecir que exista una devaluación de nuestra moneda a tal fecha, pero sí a través de las condiciones económicas que experimentamos a diario, por otra parte, la existencia de eventos políticos y sociales, junto con las respuestas lógicas de instituciones financieras como la

---

<sup>116</sup> Grijalbo, Diccionario Enciclopédico, pp. 490

Bolsa Mexicana de Valores y la Banca de Primer Piso, por ejemplo, nos indican en qué momento podríamos pensar en una devaluación. Aquí es donde se puede considerar una administración por contingencias.

Es por ello que es importante considerar en una buena planeación de situaciones que afecten a nuestra sociedad y a nuestra empresa en particular.

Y al prever estas situaciones debemos tener listos los recursos que permitan hacer frente a esa situación extraordinaria. Es entonces, que en lugar de responder espontáneamente al problema, podamos enfrentarlo con toda la calma que se merece y con las condiciones más a nuestro favor.

Según Chiavenato<sup>117</sup>, la Teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro en el cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás”, aparte de la organización de la organización, se prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.<sup>118</sup>

1. Ambiente general: es el macroambiente, mejor conocido como, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones.

2. Ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por:

---

<sup>117</sup> Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México. Edit. Mc Graw Hill. pp. 776

<sup>118</sup> Idem.

- proveedores de entradas.
- clientes o usuarios.
- Competidores.
- entidades reguladoras.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización:

- nivel institucional o nivel estratégico.
- nivel intermedio.
- nivel operacional.

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.

Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes, para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.<sup>119</sup>

Aplicando la Teoría de la contingencia es importante tener un plan de emergencia por cualquier tipo de eventualidad que se tenga a futuro. Una vez se tengan planteados los objetivos, la misión, visión y el mercado meta de la CONADE. Es importante crear un plan para llevar a cumplir a la organización. Pero además es importante tener dentro del plan posibles alternativas a eventualidades no contempladas. Recordemos que la mejor manera de evitar un problema es previniéndolo, la Teoría de la contingencia nos ayudará a que los directivos del deporte creen las medidas correctas para evitar o corregir algo que no se espere

---

<sup>119</sup> Claude, S.G.(1992). *Historia Del Pensamiento Administrativo*, México, Editorial. Prentice Hall.p. 201

para el deporte en México. Como por ejemplo una falta o disminución de apoyo por parte del Ejecutivo.

### 5.7) Enfoque cibernético<sup>120</sup>

Cibernética es la ciencia de la comunicación y del control, la comunicación es la que integra y da coherencia a los sistemas y el control es el que regula el comportamiento. El campo de estudio de la cibernética son los sistemas.

*Beer (citado por Espejo, 1984) define la cibernética como la ciencia que estudia la efectividad organizacional.<sup>121</sup>*

La adopción por parte de las organizaciones deportivas de este modelo, les facilita a sus gestores crear un criterio adecuado para desenmarañar interrogantes específicos acerca de una situación y ofrecer nuevas ideas para el diseño organizacional.

En este modelo la organización se analiza como método. Para esto los diferentes departamentos o unidades organizacionales se integran entre acción de retroalimentación mutua y continúa, velando por la supervivencia tanto interna como externa, procesando la información en círculos cerrados de cada dependencia para luego ser retroalimentada. Es un esquema en que se maneja la variedad en forma descentralizada.

Estos modelos nos remiten a considerar las razones de ser de una organización, su gente y sus clientes. Nuestras organizaciones deportivas si bien es cierto que hacen grandes esfuerzos por sobrevivir, crecer y desarrollarse en ocasiones olvidan que por si solas y dadas las dificultades actuales no pueden subsistir.<sup>122</sup>

Bajo este modelo podríamos pensar en que nuestras organizaciones deportivas deben:

1. Establecer alianzas (estratégicas o no, pero alianzas) desde sus múltiples posibilidades:

- Alianzas de adquisición: un grupo de ligas, clubes, gimnasios se unen para trabajar en una zona determinada de influencia mutua.
- Alianza pasiva: ejecución misma de actividades individuales una o pocas colectivas.
- Asociaciones: alianzas familiarizadas de organizaciones independientes.

---

<sup>120</sup> Gutierrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 19-20.

<sup>121</sup> Espejo, R. (mayo 1994), *El modelo viable, un método para estudiar organizaciones*. Astons University. Documentos de trabajo.

<sup>122</sup> Gutierrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 19-20.

- Franquicia: acción mediante contratos, convenios para uno o varios fines puntuales.
- Fusión: Creación de un solo organismo.
- Joint-venture: agrupación temporal de clubes, ligas para desarrollar un proyecto.
- Out-sourcing: subcontratación de servicios con otras instituciones para reducir costos y aumentar la productividad.

2. Promover el desarrollo de los individuos al interior de la organización (presupuestar su inversión), reflexionando a la idea de un nuevo modelo de desarrollo que sea más respetuoso de la naturaleza y de los ritmos del individuo.

3. Una consideración prospectiva del lugar de trabajo en la sociedad del mañana habida cuenta de las repercusiones del progreso técnico y de los cambios que origina en los modos de vida privados y colectivos.

4. Establecimiento de nuevas relaciones no sólo con el sector deportivo, sino el educativo, el político, comunitario y en otros contextos: regional y nacional.

5. Pensar el modelo administrativo en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

6. Privilegiar en todos los casos la relación entre administrador – trabajador, dado que las técnicas más avanzadas sólo están hechas para servir esta relación.<sup>123</sup>

Es importante que se estandarice la manera de administrar el deporte en México y que se homogenicen los objetivos de todas las instituciones deportivas del país, desde la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), el Comité Olímpico Mexicano (COM), los institutos del deporte, las federaciones, las asociaciones, etcétera. Todos estos organismos deben trabajar de manera conjunta para cumplir los objetivos en base al presupuesto asignado. Es muy común ver que difieran estas organizaciones y como consecuencia surjan las mermas administrativas y económicas.

Recordemos que en una entrevista que realice al Lic. Eduardo Villareal, actual Vicepresidente de la Asociación Nacional de Raquetball, menciona que parte del problema de la administración deportiva en México era que los organismos del deporte no tienen objetivos y mucho menos un plan establecido para fomentar la cultura deportiva en los mexicanos o apoyar y desarrollar el deporte de alto rendimiento y no hay alianzas entre las instituciones deportivas para mejorar el deporte. Este enfoque cibernético debe aplicarse para crear alianzas entre todas las organizaciones deportivas, plantearse objetivos y un plan para alcanzarlos pero siempre trabajando en conjunto.

---

<sup>123</sup> Gutiérrez, J.F, (2015). Fundamentos de la Administración deportiva, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 19-20.

## 5.8) Administración por objetivos

Esta teoría viene de la mano con la anterior, los objetivos son la base de la planeación y la administración. Sin ellos es difícil saber hacia dónde va una empresa u organización. Como dije anteriormente al Sistema Nacional del Deporte le hace falta establecer unos objetivos bien claros y trabajar en conjunto para alcanzarlos, el problema es que ni tiene objetivos ni una adecuada organización. A continuación menciono la administración por objetivos y como se aplica en las empresas.

Fue descrito por primera vez por Peter Drucker hace más de 40 años e incluye 4 elementos comunes: metas específicas, toma de decisiones de forma participativa, un período de tiempo explícito y retroalimentación del desempeño. Su atractivo está en convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y para cada miembro del equipo en su reto personal.

Para lograr esto se hace necesaria la comunicación transversal en todos los niveles de la organización. Si cada individuo alcanza su propia meta, la organización en su conjunto lo logra.<sup>124</sup>

La Administración por objetivos es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La Administración por objetivos es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente y del subordinado puede evaluarse objetivamente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados. A pesar de tener un pasado autocrático, la Administración por objetivos funciona hoy con un enfoque amigable, democrático y participativo, y sirve de base para los nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano, remuneración flexible y, sobre todo para hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales. Dentro de esa concepción, la Administración por objetivos trabaja con el siguiente esquema<sup>125</sup>:

1. Gerente y subordinado se reúnen, discuten, negocian y formulan en conjunto los objetivos –el desempeño para el subordinado. Objetivos, metas y resultados se negocian entre ellos. La formulación de objetivos es consensual y participativa
2. A partir de este punto, el gerente se compromete a brindar apoyo, dirección y recursos para que el subordinado pueda trabajar con eficacia, orientado a alcanzar los objetivos. El gerente obtiene resultados y garantiza los medios y recursos

---

<sup>124</sup>Gutiérrez, J.F, (2015). Fundamentos de la Administración deportiva, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 21.

<sup>125</sup> Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México. edit. Mac Graw Hill. pág. 196

(entrenamiento, habilidades, equipos, etcétera) para que el subordinado pueda alcanzarlos.

3. El subordinado pasa a trabajar para desempeñar metas y obtiene los medios y recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

4. Periódicamente, gerente y subordinado se reúnen para evaluar en forma conjunta los resultados y el logro de los objetivos.

5. A partir de la evaluación conjunta, existe un reciclado del proceso: se revalúan o redimensionan los objetivos, así como los medios y recursos necesarios.

La APO presenta las siguientes características<sup>126</sup>:

1. El establecimiento conjunto de objetivos entre él: gerente y su superior.
2. El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación entre los objetivos departamentales.
4. Énfasis en la medición y en el control de resultados.
5. Continúa evaluación, revisión y modificación de los planes.
6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados.
7. Apoyo intensivo del personal.

La "administración por objetivos es un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada periodo, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa y en consonando; con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección." Un "objetivo es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. El objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible. Lo más posible en números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado que pueda medirse, difícil, importante y compatible con los resultados restantes". La importancia de los objetivos puede evaluarse por los siguientes aspectos:<sup>127</sup>

- a. Los objetivos proporcionan una directriz o una finalidad común.
- b. Permiten el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- c. Sirven de base para evaluar planes y evitan errores debidos a la omisión.
- d. Mejoran las posibilidades de previsión del futuro. La organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a las fatalidades o a la casualidad.

---

<sup>126</sup> Ibid 197.

<sup>127</sup> Chiavenato, I. (2015). Introducción a la Teoría General de la Administración, México. edit. Mac Graw Hill. pág. 199

e. Cuando los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

La Administración por objetivos menciona en la investigación que una vez identificado el problema y encontrado las soluciones para resolverlo será importante que tanto los directivos del deporte así como todos los subordinados incluyendo a los entrenadores, deportistas, médicos, nutriólogos y en general especialistas de la CONADE y el Sistema Nacional del Deporte trabajen en conjunto planteándose objetivos alcanzables para conseguir los resultados deseados. Fijándose el tiempo que se llevará por cada objetivo planteado para que de esa manera todos los trabajadores de la organización actúen de forma sinérgica y lo puedan lograr.

## Capítulo 6: La Administración del deporte

Ya vimos en el capítulo anterior las diferentes teorías de la administración que pueden ser aplicadas para mejorar el deporte en México y reducir el número de obesos y sedentarios del país, así como la definición general de la “Administración”. Con este capítulo lo que quiero es específicamente ver como se aplica la administración para las organizaciones deportivas del país mediante términos muy importantes como la planeación, planeación estratégica y las herramientas de planeación.

Se puede definir la “Administración del deporte” como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva.<sup>128</sup>

Teniendo definidas las etapas del proceso administrativo como tal, pensemos en cualquier tipo de organización, club, liga, equipo, corporación deportiva, etc. en fin, cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar, cualquiera de estas tendrá que velar básicamente por aspectos como :

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales
- Manejo del recurso humano, y
- Manejo del recurso financiero, en términos generales.

Esta forma de intervención, se parece mucho al golf, aquí no cuenta el como lo hizo, sino cuantos hoyos hizo; la bola podrá ir a la derecha, cruzar el lago, pegar en un árbol ,rebotar de regreso al “ fairway”, luego pegar en una roca y luego caer al hoyo. Pese a todas estas “acrobacias” de la bola, la tabla sólo marcará un punto, lo que nos dice que la gestión se mide por los logros alcanzados.<sup>129</sup>

### 6.1) La Planeación en la empresa deportiva

Es la base fundamental de la administración, debemos recordar que sin una buena planeación no se puede lograr nada en una organización y se dependería totalmente del azar. Por eso en este capítulo me enfoco mucho en esta etapa del proceso administrativo.

---

<sup>128</sup> Aragón, C. P.(1996). *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Editorial. Gymos. Nro. 18. Unisport.

<sup>129</sup>. Gutierrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 21.

Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. Empieza por la determinación de objetivos y detalla planes para alcanzarlos. Contempla una jerarquía a la hora de hacerlos realidad.<sup>130</sup>

- Objetivos organizacionales
- Políticas.
- Directrices.
- Metas.
- Programas.
- Procedimientos.
- Métodos.

La planeación como parte del proceso administrativo constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema activa o previsible. Cuando hablamos de planeación no nos estamos refiriendo a un constructo alejado de las situaciones que se nos presentan cada día, sino que está íntimamente vinculada a los problemas que debemos resolver habitualmente en los diferentes ámbitos y roles que asumimos. Estas situaciones nos hacen involucrar necesariamente las variables de los elementos constitutivos de cualquier situación. Allí se conjugan nuestras propias características como sujetos, las características de la tarea a resolver y los condicionantes contextuales en que desarrollamos nuestra acción.<sup>131</sup>

Si bien es cierto que la planificación es un instrumento inseparable del acto de un estrategia, ésta no garantiza el éxito en nuestra actuación, la consideración conjunta de todas las variables que inciden y pueden afectar al proceso con que nos enfrentamos, sí incrementa significativamente los niveles de probabilidad en la consecución de nuestros objetivos.

Se hace necesario al interior de las organizaciones un proceso de planeación y considero ésta, para enfrentar el hecho de que la empresa deportiva se ve afectada por situaciones como lo son:

- El entorno complejo, inestable y turbulento: El mundo del deporte pertenece a un sistema socio-económico abierto, es decir, está inmersa en una sociedad en la que influirá y por lo que se verá afectada.

---

<sup>130</sup> Ibid pág. 23

<sup>131</sup>Gutiérrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 23.

- Entorno de naturaleza multidireccional: El entorno de la empresa deportiva tiene que tener en cuenta aspectos que van a influir en sus actuaciones: culturales, políticas, sociales
- Sistema participativo: Es importante darle participación a todo el grupo de trabajo en la elaboración de las estrategias, pues ello posibilita un mejor compromiso a la hora de su implementación.
- Planificación a corto, medio y largo plazo: Es importante crear una cultura en torno a la planeación organizacional.
- Estilo de dirección creativo: Las empresas deportivas son dinámicas, versátiles y continuamente cambiantes.

En el proceso de dirección y gestión estratégica se establecen varias pautas o pasos que se hacen necesarios para llegar hasta su parte operativa o implementación de las estrategias.<sup>132</sup>

**Cuadro 4 Proceso de Dirección y Gestión estratégica.**

DIRECCIÓN				GESTIÓN	DIRECCIÓN Y GESTIÓN
Organización Previa	Visión	Análisis Estratégico	Planificación Estratégica	Gestión	Control
Organización de Procesos	Visión de la Organización	Análisis interno y externo Formulación de objetivos y selección de estrategias Elaboración del plan estratégico		Implementación Elaboración del plan operativo Ejecución	Control Evaluación Retroalimentación

**Fuente: Gutiérrez, J.F, (2015). Fundamentos de la Administración deportiva, Instituto universitario de educación física. UDEA Página 25**

Para efecto de esta reflexión partiremos por definir el concepto de estrategias para tener claridad de que es lo que pretendemos formular y en última instancia implementar.<sup>133</sup>

### 6.1.1) Tipos de planeación<sup>134</sup>

A continuación se presentaran los diferentes tipos de planeación:

<sup>132</sup> Ibid 24

<sup>133</sup>Gutiérrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA Página 25

<sup>134</sup> Idem 25

- Estratéica: proyectada a largo plazo. Definida por la cima organizacional.
- Táctica: efectuada a nivel de departamento. A mediano plazo.
- Operacional: efectuada para cada tarea, constituida por niveles programas, procedimientos y normas.

#### Tipos de Planes

- Los relacionados con los métodos... .. Procedimientos
- Los relacionados con el dinero..... Presupuestos.
- Los relacionados con el tiempo..... Programas.
- Los relacionados con los comportamientos..... Reglamentos.

### 6.2) Planeación estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. Se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna y contemplando el contexto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, los que a su vez se materializan en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso.<sup>135</sup>

El ejercicio de la planeación de largo plazo en una organización debe contemplar el reconocimiento de los planes de desarrollo sectoriales, así como los planes de acción anteriores de dicha organización.

### 6.3) El plan de desarrollo

Es el producto y el resultado de ese proceso. Mientras que el proceso de la planeación se mueve en el ámbito de las ideas y reflexiones, el plan estratégico es un elemento, tangible con el cual se materializa la planeación. El Plan de Desarrollo de una organización es la carta de navegación del dirigente deportivo y de cada uno de los miembros de la misma. Este instrumento permite diseñar el camino por el cual se deben de materializar los logros Institucionales en el largo plazo.<sup>136</sup>

Un plan de desarrollo se caracteriza por los siguientes aspectos, debiendo ser:<sup>137</sup>

---

<sup>135</sup> Idem 26

<sup>136</sup> Gutiérrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 26.

<sup>137</sup> Ibid.

- Flexible: Debe establecer la posibilidad de adaptación permanente.
- Global o corporativo: debe involucrar a todas y cada una de las unidades funcionales de la Organización
- Factible: debe ser viable de llevar a la práctica.
- Participativo: debe ser el resultado de una concertación del grupo humano de la organización en todas sus esferas.
- Formal: es decir escrito, Metodológica y lógicamente organizado
- Conocido: su difusión se hace necesaria no solamente con el cliente interno, sino también con el externo.

La construcción de los planes de desarrollo requiere de una mirada del futuro probable (Todas las opciones), del futuro deseable (depura las anteriores, priorizando sobre nuestros intereses) y del futuro posible (el que se puede materializar).

La ejecución y puesta en marcha de los planes de desarrollo corresponde al diseño y desarrollo de los planes operativos anuales o planes de acción.

#### **6.4) El plan de acción**

Representa el conjunto de programas y subprogramas de cada una de las unidades o sectores de funcionamiento de la organización durante un período de un año, los cuales se materializan mediante los proyectos.

Los horizontes del plan de desarrollo y del plan de acción son diferentes. Mientras el primero se mueve en el mediano- largo plazo, el segundo espera resultados en una temporada (un año).<sup>138</sup>

El Plan de acción es una herramienta que permite orientar estratégicamente la ejecución del plan de desarrollo. En él cada unidad de funcionamiento de la empresa deportiva organiza sus recursos disponibles (humanos, materiales, físicos, económicos, financieros, administrativos) en función de sus acciones y proyectos encaminados a lograr los objetivos y las metas anuales de los programas contenidos en el plan de desarrollo.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Gutiérrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA . Página 27.

<sup>139</sup> Ibid.

Tiene como objeto alcanzar el impacto deseado en la población objetivo a través de la ejecución y puesta en operación de los proyectos de inversión y sus acciones.

Los planes de acción se fundamentan en los siguientes principios:<sup>140</sup>

- Coordinación
- Coherencia
- Continuidad
- Eficiencia
- Planificación
- Participación
- Concurrencia
- Complementariedad

Los planes de acción deben ser actualizados anualmente, enmarcándose ésta, en los objetivos y metas de la organización propuestas en el plan de desarrollo.

De la misma manera, el plan de acción debe ser evaluado constantemente para detectar sus posibles desviaciones e implementar las acciones correctivas.<sup>141</sup>

El Plan de Desarrollo de una institución deportiva y por ende su plan de acción, parte por revisar la Misión, Visión y sus principios filosóficos y deben dar cuenta de los requerimientos de otros sectores con los cuales está relacionada la misma.

Definimos entonces la Misión como la razón de ser de la Institución, lo que la hace diferentes de otras de su tipo y la Visión como el sueño de empresa que queremos tener. Para definir la Misión Corporativa se hace necesario reflexionar los siguientes aspectos:<sup>142</sup>

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros Clientes?
- ¿Qué servicios prestamos?
- ¿Cuál es el área geográfica de nuestro mercado?
- ¿Qué tecnología usamos?
- ¿Cuál es nuestra finalidad u objetivo general?
- ¿Cuáles son nuestros principios o valores?

---

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Gutiérrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 28.

A la hora de formular políticas estas deberán estar acompañadas de recursos para su implementación. Por ejemplo, se plantea la política de liderazgo, si esta no tiene los recursos necesarios para generar acciones hacia la formación de líderes, esta política como tal, quedará en letra muerta.

La toma de cualquier decisión con relación a los objetivos y estrategias a seguir en un plan de acción dentro de una organización deportiva está condicionada y depende, en gran medida de la situación interna y externa en la que ésta se desenvuelve.<sup>143</sup>

El análisis externo puede definirse como “el conjunto de fuerzas, acciones, comportamientos o tendencias externas a la propia organización que inciden o pueden incidir en el futuro, directa o indirectamente en ella”<sup>144</sup>, y lo podemos representar mediante los siguientes aspectos:

- Análisis Externo
- Marco Sociológico
- Marco Político
- Marco Jurídico
- Opinión de los Usuarios

El análisis interno lo componen entre otros, los siguientes aspectos:<sup>145</sup>

- Los Recursos Humanos: El equipo humano que compone la organización. Aquí se analizan los niveles de formación, el sentido de pertenencia, la idoneidad en los puestos de trabajo, el grado de satisfacción por la tarea desempeñada, el salario.
- Los Recursos Presupuestales: Es decir la capacidad económica presente y futura para abordar los objetivos contemplados en los diferentes proyectos. Las relaciones con el sector económico, la capacidad de financiación y endeudamiento, etc.
- La estructura organizativa y procedimental de la Institución: significa la capacidad de funcionamiento. Su eficiencia y eficacia.

---

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> PARIS, R.F. (1996). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona. Ed. Paidotribo. Pág. 41

<sup>145</sup> Gutiérrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 29.

Para abordar este diagnóstico organizacional existen múltiples herramientas o metodologías, como la simple lluvia de ideas, la Matriz FODA, entre otras, que nos permiten realizar dicho ejercicio.

### **6.5) Herramientas para la planificación<sup>146</sup>**

El ejercicio de la planeación al interior de una organización deportiva no es un asunto complejo. Requiere sí de compromiso de la cúspide organizacional y de motivación del equipo de trabajo para emprender dicho propósito. Para ello se utilizan algunas herramientas o metodologías entre las que destacaremos:

#### **6.5.1) Matriz de análisis FODA.**

El acrónimo de FODA creado por Albert S. Humphrey en la década de los 70's define cuatro conceptos fundamentales en el análisis organizacional:<sup>147</sup>(Tabla 4)

- Debilidades: o puntos débiles de la Organización. Son de carácter Interno
- Oportunidades: Son aquellos aspectos o situaciones que nos ofrece el medio y son favorables a la Empresa.
- Fortalezas: son los aspectos positivos que tiene la empresa y que son dignos de mantener.
- Amenazas: son los obstáculos que nos presenta el medio para el logro de los objetivos organizacionales.

Para abordar esta metodología se requiere de la voluntad política de la cúspide organizacional y de la participación del mayor número de personas internas y ojalá, contar con la participación de agentes externos a la misma. Se elabora un listado de cada uno de los aspectos antes mencionados, se priorizan y se diagraman en un cuadro que permita su confrontación. Se trata entonces de convertir, mediante la formulación de objetivos estratégicos, los aspectos negativos en aspectos positivos para la organización, tanto los de carácter interno, como externo.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> Idem 30-31.

<sup>147</sup> Ibid.

<sup>148</sup> Idem 31

**Cuadro 5 Matriz FODA.**

VARIABLE	Debilidades	Amenazas
Fortalezas	*Debilidad convertida en fortaleza	
Oportunidades		*Amenaza convertida en oportunidad

Fuente: Gutiérrez, J.F, (2015). **Fundamentos de la Administración deportiva**, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 29.

Luego de definir los objetivos estratégicos, se definen las estrategias y por último las acciones, enmarcadas en el tiempo (cronograma).

### **6.5.2) Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.<sup>149</sup>

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.<sup>150</sup>

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI.

Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo

---

<sup>149</sup> College Derkra. (2010, enero 28). Matriz DOFA y análisis PEST. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>

<sup>150</sup> Ibid.

entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.<sup>151</sup>

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.<sup>152</sup>

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia el, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:<sup>153</sup>

- Una empresa viendo su mercado.
- Un producto viendo su mercado.
- Una marca en relación con su mercado.
- Una unidad de negocios local.
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial.
- Una sociedad potencial.
- Una oportunidad de inversión.

### **6.5.3) Evaluación de las estrategias**

Para considerar la validez o no de una estrategia, ésta deberá someterse a evaluación por los siguientes principios:<sup>154</sup>

- Consistencia: la estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- Consonancia: La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente así como a los cambios relevantes que en él ocurran.

---

<sup>151</sup> <https://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>

<sup>152</sup> Ibid

<sup>153</sup> Ibid

<sup>154</sup> Gutiérrez, J.F, (2015). *Fundamentos de la Administración deportiva*, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 33.

- Ventaja: la estrategia deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

Se pudo ver en la investigación de igual manera los conceptos básicos de la administración del deporte y como aplicarla para desarrollar el Sistema Nacional del Deporte. Antes que nada es muy importante tener un plan estratégico para lograr los objetivos, se debe tomar en cuenta el entorno tanto interno como externo de la organización mediante un análisis PEST así como su análisis FODA. Y en base a estas herramientas de planeación ahora si se pueden desarrollar los objetivos organizacionales, políticas, directrices, metas, programas, procedimientos y métodos creando un plan de acción a llevar a cabo y llevando un control de que se está desarrollando todo de manera adecuada. Como se dijo anteriormente es importante crear un departamento fiscalizador dentro de la CONADE, así como fuera para que se revise tanto el presupuesto, los planes y objetivos que se hagan de forma correcta y sin desviaciones.

## Capítulo 7: Fundamentos del entrenamiento deportivo

Este capítulo me parece de gran importancia para esta investigación ya que muestra las bases del entrenamiento físico, algo que nadie ha tocado en una tesis de administración pero yo lo hago con la intención de mostrar que un administrador que se vaya a dedicar a liderar empresas deportivas no solo debe contar con conocimientos de administración, sino que también debe tener una gran pasión por el deporte y vastos conocimientos de él. A continuación se muestran los fundamentos del entrenamiento deportivo que al igual que el apartado de “Nutrición básica” pretende dar un breviario cultural de lo que un directivo del deporte capacitado debe saber. Además de que se muestra como pudiera aplicarse las bases del entrenamiento deportivo para mejorar la gestión de una organización.

Desde tiempos inmemoriales, para los conflictos bélicos se requería de hombres con cualidades físicas, técnicas y tácticas casi privilegiadas las cuales se obtenían a través de distintas actividades encaminadas a hacerlo. Efectivamente más fuertes, más rápidos y hábiles en el uso de distintas armas. Estos conceptos encaminados al perfeccionamiento de las cualidades de los individuos se convirtieron en el origen del entrenamiento deportivo, así como la esencia de los Juegos Olímpicos de la antigua Grecia.<sup>155</sup>

Al paso del tiempo, la necesidad de mejorar el rendimiento para alcanzar el triunfo ha llevado a desarrollar procesos cada vez más sofisticados empleando diversas ramas de la ciencia como la pedagogía, medicina, la bioquímica, la biomecánica y la fisiología. De tal manera que ahora no es mejor quien trabaja más, sino quien trabaja mejor.<sup>156</sup>

El proceso del entrenamiento requiere de una metodología, planificación y sistematización que permita diseñar, de forma racional e individualizada, el conjunto de actividades que lleve al deportista a su óptimo rendimiento físico, técnico, táctico y mental. Los países que van a la vanguardia del entrenamiento deportivo han desarrollado diversas formas o escuelas de desarrollar las actividades, cada una de ellas con diferentes metodologías, pero todas con un mismo objetivo: ganar e imponer nuevos records.<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> Díaz, V.O. (2015), *Administración del Deporte*. España. Editorial Paidotribo. Págs. 413

<sup>156</sup> Ibid

<sup>157</sup> Idem 414

## 7.1) Concepto

El entrenamiento se trata de un proceso sistemático para que un individuo haga de mejor manera una determinada actividad. En el caso del entrenamiento deportivo, los principales autores lo definen de la siguiente manera.<sup>158</sup>

D. Havre dice “El entrenamiento es un proceso pedagógico de perfeccionamiento deportivo conducido por medio de principios científicos y particularmente de enseñanza, que apunta a actuar planificada y sistemáticamente sobre la capacidad y disposición que permite al deportista a alcanzar rendimientos altos en su deporte o disciplina deportiva”

De manera resumida, E. Hanh lo define como “Un proceso planificado y complejo con el fin de aumentar el rendimiento deportivo”

Por su parte, el Doctor Bomba lo define como “Una actividad deportiva sistemática de larga duración, graduada de forma progresiva a nivel individual, cuyo objetivo es conformar las funciones humanas, psicológicas y fisiológicas para poder superar las tareas más exigentes”

## 7.2) Usos del entrenamiento deportivo

Son muchos los usos del entrenamiento deportivo pero considerando la finalidad que busca el deportista algunos pueden ser: <sup>159</sup>

- Recreativo.
- Para la salud.
- Formación de la base
- Rehabilitación.
- Competencia.
- Alto rendimiento.

## 7.3) Funciones del entrenamiento deportivo

El entrenamiento deportivo cumple con distintas funciones, todas ellas encaminadas a transformar las capacidades de un individuo. Las funciones más importantes del entrenamiento deportivo son:<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Ibid

<sup>159</sup> Idem 415.

<sup>160</sup> Díaz, V.O. (2015), *Administración del Deporte*. España. Editorial Paidotribo. Pág. 415.

- Función pedagógica: mediante un proceso didáctico encaminado a lograr que los individuos ejecuten las actividades de manera óptima.
- Función biológica: consiste en generar mediante la aplicación de una carga los efectos de adaptación y desarrollo en el organismo de un deportista para mejorar el rendimiento físico.
- Función técnica: es el trabajo que tiene por objeto mejorar los movimientos correspondientes a la ejecución de su disciplina deportiva con la finalidad de hacer eficiente las ejecuciones de los individuos.
- Función psicológica: es aquella acción que busca desarrollar las capacidades mentales que permitan mantener la concentración, superar las dificultades que implica la competencia, además de inculcar valores como la disciplina, la perseverancia, entre otros.
- Función sociológica: representa el trabajo para mejorar las relaciones entre el atleta y el medio que lo rodea, incluyendo su familia, su entrenador, la comunidad, etc.
- Función ética: mediante distintas actividades se busca incidir en el deportista para que actúe basado en los ideales del juego limpio, respeto al adversario, espectador, entre otros.

#### **7.4) Factores del entrenamiento deportivo**

Para alcanzar el éxito deportivo se debe trabajar en distintos aspectos, que se convierten en factores del entrenamiento, como son:<sup>161</sup>

- Preparación física: proceso que busca desarrollar las cualidades motrices, fisiológicas y morfológicas del individuo, para superar las posibilidades de adaptación e incrementar su rendimiento. Es el componente que asegura la capacidad global del organismo para efectuar esfuerzos físicos necesarios con la finalidad de cumplir con los requerimientos necesarios para la competencia.
- Preparación técnica: son todas las actividades que se realizan con la finalidad de aprender de manera óptima los movimientos que se utilizan en cada técnica de ejecución correspondiente a cada rama del deporte.
- Preparación táctica: son las acciones que se deben practicar para que los deportistas cumplan de la mejor manera con la competencia, incluso resolviendo cualquier imprevisto que se les pueda presentar, obteniendo resultados óptimos.

---

<sup>161</sup> Ibid

- Preparación psicológica: se divide en preparación psicológica básica, preparación psicológica especial para cada rama del deporte y preparación psicológica para la competencia.
- Preparación teórica: tiene como objetivo transmitir a los deportistas conceptos relacionados con aspectos fisiológicos, metodológicos, técnicos y tácticos de su deporte, así como otros que les permitan su crecimiento personal.
- Preparación biológica: con el apoyo de las ciencias aplicadas al deporte se puede modular el deporte de tal manera que se trabajen de forma precisa los componentes de las cargas y el volumen de entrenamiento.

### 7.5) Tipos de entrenamiento

También hay distintos tipos de entrenamiento de acuerdo con el tipo de trabajo que se desarrolla:<sup>162</sup>

- Técnico
- Táctico
- De fuerza
- De resistencia
- De velocidad
- De flexibilidad
- Mental

De esta forma el entrenamiento debe cumplir con varias características como son la planificación, partiendo del diagnóstico y considerando los objetivos y metas para establecer las acciones o actividades necesarias, óptimas y oportunas para alcanzar los triunfos. Se requiere de plazos superiores a los diez años, lo que exige mucha paciencia y una elevada capacidad de planear correctamente los ciclos de trabajo.<sup>163</sup>

### 7.6) Métodos de entrenamiento

Como se ha descrito, el entrenamiento es un proceso integrado por una serie de pasos, los cuales pueden ser diferentes pero teniendo resultados favorables, a las diferentes formas se les conoce como “métodos”, siendo los más comunes:<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> Idem 417

<sup>163</sup> Ibid

<sup>164</sup> Díaz, V.O. (2015), *Administración del Deporte*. España. Editorial Paidotribo. Pág. 418.

- Método Fartlek: es un tipo de entrenamiento para el desarrollo de la resistencia aeróbica que se usa en cualquier especialidad deportiva. Es un método de actividades fraccionado que consiste en la combinación de esfuerzos de varias intensidades en una sesión.
- Método de intervalo: es un tipo de esfuerzo fraccionado pero con una sucesión de esfuerzos submaximales con pausas incompletas de recuperación.
- Método de circuito: es un método basado en el trabajo alterno de distintos grupos musculares y con control y dosificación de dicho trabajo.

## **7.7) Clasificación de los sistemas de entrenamiento**

### **7.7.1) Sistema de entrenamiento aeróbico**

Se caracteriza por actividades de larga duración y de mediana intensidad. Se realiza para mejorar el sistema cardiorespiratorio entre los métodos usados está el fartlek.<sup>165</sup>

### **7.7.2) Sistema de entrenamiento anaeróbico**

Se caracteriza por actividades de gran intensidad. Entre ellos tenemos los entrenamientos de intervalos y los entrenamientos de circuito.<sup>166</sup>

### **7.7.3) Sistema de entrenamiento muscular**

Son aquellos que por sus tipos de movimientos afectan a músculos y articulaciones en sus diferentes cualidades físicas (fuerza, potencia o resistencia) tenemos entrenamientos de circuito y pesas.<sup>167</sup>

## **7.8) Bases biológicas del entrenamiento**

No es posible cumplir con los objetivos ni entender el proceso de entrenamiento sino se conocen las bases biológicas que dan lugar al incremento del rendimiento del organismo humano. Las bases biológicas están representadas por los mecanismos de adaptación que tiene el organismo para sobrevivir a los cambios

---

<sup>165</sup> Ídem 419

<sup>166</sup> Ibid

<sup>167</sup> Ibid

del medio ambiente, los cuales incluso han servido para estructurar diversas teorías evolutivas y que en el caso del deporte sirven para tener un mejor rendimiento.<sup>168</sup>

Existen tres términos que representan los principales elementos que explican los cambios que requiere el organismo para sobrevivir: *la homeostasis, la adaptación y la supra compensación*. Estos tres conceptos abarcan los elementos centrales del desarrollo científico-deportivo que regulan el entrenamiento deportivo visto como una adaptación o cambio en el organismo.<sup>169</sup>

### **7.8.1) Homeostasis**

Es el equilibrio que existe entre los procesos de síntesis y degeneración que permiten el buen funcionamiento del organismo, como es el caso de los glóbulos rojos, que aun cuando se destruyen, se van produciendo nuevos de tal manera que su número se mantiene constante.<sup>170</sup>

### **7.8.2) Adaptación**

La adaptación se representa cuando por la aplicación de un estímulo se altera la homeostasis, lo que obliga al organismo a establecer por un tiempo un proceso de supra compensación a través de mecanismos que le permitan regresar al equilibrio que garantice un correcto funcionamiento. En el mismo ejemplo de los glóbulos rojos, si un adulto se presenta una hemorragia, se incrementa la producción, al grado que, si es necesario, la médula ósea se regenera para producir de nueva cuenta este tipo de células.<sup>171</sup>

### **7.8.3) Supra compensación**

A todos los cambios que realiza el organismo para lograr la adaptación se le conoce como “proceso de supra compensación”. La búsqueda de regresar a la homeostasis puede ser por distintos caminos:<sup>172</sup>

- **Metabólico:** los cambios metabólicos son todo el cúmulo de reacciones bioquímicas y procesos físicos químicos que ocurren en el organismo, base de la vida, ya que permiten las diversas actividades de las células: crecer, reproducirse, mantener sus estructuras, responder a estímulos, etc. Los cambios metabólicos se dividen en dos procesos conjugados: catabolismo y

---

<sup>168</sup> Ibid

<sup>169</sup> Ídem 419

<sup>170</sup> Díaz, V.O. (2015), *Administración del Deporte*. España. Editorial Paidotribo. Pág. 420.

<sup>171</sup> ibid

<sup>172</sup> ibid

anabolismo, puesto que cada uno depende del otro. Las reacciones catabólicas liberan energía; un ejemplo es el glucolisis, un proceso de degradación de compuestos como la glucosa, cuya reacción resulta en la liberación de la energía retenida en sus enlaces químicos. Las reacciones anabólicas, en cambio, utilizan esta energía liberada para recomponer enlaces químicos y construir componentes de las células, como las proteínas.

- Morfológico: los cambios morfológicos son aquellos en los que ya sea alguna célula o un órgano cambian su forma, tamaño, o ambos. Existen dos cambios morfológicos: la hiperplasia, que se refiere al incremento de tamaño de un órgano o tejido debido al incremento de células que lo integran; y la hipertrofia, que es el incremento de tamaño de la célula que la forma.

#### **7.8.4) El fenómeno de la super compensación**

El entrenamiento está basado en un principio biológico que le permite mejorar el rendimiento; este principio fundamental es la supercompensación o sobrecompensación.<sup>173</sup>

La formación adecuada de un deportista no depende solo de la edad, las cualidades genéticas específicas (orgánicas, musculares, coordinativas, etc.), las capacidades cogno-afectivas, sino que también y de manera muy especial depende de un adecuado entrenamiento que está sustentado fundamentalmente en el principio de la adaptación biológica, alcanzada gracias a la supercompensación que provocan los distintos estímulos.<sup>174</sup>

Cuando al aplicar un estímulo se llega a presentar debilidad, es el momento en que se presenta la supercompensación, llevando al organismo a tomar las medidas que le permitan reforzar los puntos que se vieron rebasados en los órganos y sistemas, como el cardiovascular, el muscular, el respiratorio, el endocrino, el nervioso central, vegetativo, entre otros, dando como resultado la adaptación, que en el deportista le permita alcanzar un nivel superior de rendimiento.<sup>175</sup>

La supercompensación puede presentarse de distintas formas, siendo una de las más comunes en el deporte la que refleja una recarga energética, que constituye la primera fase de la adaptación del organismo a la actividad muscular. Por ejemplo, un mayor esfuerzo de resistencia muscular conlleva a una reducción de las reservas de glucógeno (estas son reservas de energía disponibles en los músculos). Y en la

---

<sup>173</sup> Díaz, V.O. (2015), *Administración del Deporte*. España. Editorial Paidotribo. Pág. 421.

<sup>174</sup> Ibid

<sup>175</sup> Ibid

siguiente fase de reposo se produce una nueva carga de depósito que supera el nivel anterior (supercompensación).<sup>176</sup>

Para que se presente el fenómeno de la adaptación, resulta indispensable que el estímulo sobrepase el umbral crítico que da inicio a la supercompensación, ya que en todo momento el organismo procura obtener el máximo de los rendimientos con el mínimo gasto. De esta manera, debemos entender lo que concierne a la intensidad de los estímulos para hacer lo correcto al momento del entrenamiento.<sup>177</sup>

- Un estímulo demasiado bajo no logra provocar ninguna adaptación; esto es, cargas por debajo del 20 por ciento de la capacidad de rendimiento de un deportista no producen modificaciones en el organismo.
- Un estímulo excesivo, es decir, exagerados volúmenes e intensidades o inadecuados periodos de descanso, así como una mala periodización, producen fatiga, alteraciones metabólicas y morfológicas negativas que provocan baja de rendimiento e incluso lesiones.
- Un estímulo adecuado-justo producirá el fenómeno de la adaptación. Una vez que se determina qué tipo de adaptación es la que requiere el deportista, se debe establecer de forma clara la cantidad, la intensidad, el descanso y demás variables que hagan el estímulo ideal para construir el rendimiento deportivo óptimo.

La supercompensación, pues, es una dinámica común a muchas de las acciones del organismo, pero es muy diversificada según el tipo de funciones implicadas; sin embargo, cada una se desarrolla en distintos tiempos. Unos periodos son largos, como la resistencia, que para lograr la adaptación requiere de entre 20 y 40 días para alcanzar valores elevados; en tanto que otros, como el de algunas capacidades de tipo neuromuscular, pueden desarrollarse en un tiempo menor, de entre 18 y 25 días.<sup>178</sup>

La cantidad de días puede cambiar en función del tipo de carga, de la frecuencia con que se periodiza y de las características individuales del ejecutante, entre otras; de tal manera que las personas con mayor nivel de preparación y entrenamiento se recuperan y supercompensan con mayor rapidez que los sedentarios. De tal manera, los tiempos de restablecimiento de algunos procesos que debemos tener en cuenta para el desarrollo del entrenamiento son:<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> Ibid

<sup>177</sup> Díaz, V.O. (2015), *Administración del Deporte. España*. Editorial Paidotribo. Pág. 421.

<sup>178</sup> Idem 422

<sup>179</sup> Ibid

- La fosfocreatina, compuesto energético para uso inmediato del musculo, que permite altas intensidades de trabajo; se reconstituye parcialmente al cabo de unos 30 minutos.
- El glucógeno muscular, fuente energética para las prestaciones que oscilan entre decenas de segundos y una hora aproximadamente. Se pueden reconstruir sus reservas transcurridas entre 2 y 4 horas.
- El metabolismo de las proteínas, ósea, de los componentes estructurales; se necesitan entre 36 y 48 horas para restablecer un equilibrio medio.

## 7.9) Metodología del entrenamiento

Una parte muy importante del entrenamiento deportivo es la metodología, que es un término que se escucha de manera frecuente en el ámbito de todos los deportes, por ello es importante tener muy claro a que se refiere.

Desde siempre, los científicos y entrenadores han tenido serias diferencias que han dificultado el aprovechamiento óptimo de los conocimientos científicos en la práctica deportiva, ya sea porque el entrenador no entiende de forma clara como es que esos elementos van a impactar en mejores resultados, por lo que simplemente no le interesa, o bien porque el científico se siente superior al entrenador y no escucha muchas de las necesidades reales que existen en el campo, tanto en entrenamiento como en competencia, para que pueda entenderlas y ajustar los conocimientos para que se conviertan en un verdadero apoyo; de esta manera no se logra una correcta interacción que brinde los frutos posibles.<sup>180</sup>

La metodología del entrenamiento tiene como encomienda integrar las reglas y los sistemas que regulan la práctica deportiva, tanto en el entrenamiento como en la competencia, utilizando los conocimientos y experiencias adquiridos en la práctica con los conocimientos científicos. De esta manera acerca los mundos del entrenador y el de los científicos, sirviendo de interlocutor, traduciendo los lenguajes e intereses de cada uno de ellos para lograr la aplicación de las nuevas teorías emanadas de los laboratorios en el trabajo cotidiano en los entrenamientos, alcanzando con ello la especialización y la precisión que permiten un trabajo cada vez más eficaz, lo que se llama “teoría del uso del entrenador”.<sup>181</sup>

La teoría del uso del entrenador considera cuatro factores:<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Díaz, V.O. (2015), *Administración del Deporte*. España. Editorial Paidotribo. Pág. 426.

<sup>181</sup> Idem 427

<sup>182</sup> Ibid

- Los conocimientos científicos.
- La experiencia recogida y sistematizada por numerosos entrenadores.
- La experiencia personal del entrenador.
- Las condiciones especiales de cada actividad deportiva.

### 7.9.1) Planificación del entrenamiento

Dentro del proceso de dirección y control del entrenamiento existe una primera fase de estructuración de programas llamada “planificación del entrenamiento”.<sup>183</sup>

Antes los planes de entrenamiento eran considerados como algo secreto; pero hoy en día los lineamientos generales de la planificación en cada disciplina son de dominio público, pues gracias a seminarios y publicaciones se difunden los planes marco.<sup>184</sup>

La planificación es un proceso continuo, flexible y dinámico que se diseña y prevé las acciones necesarias para crear una estructura metodológica y de contenido del entrenamiento capaz de alcanzar un rendimiento deportivo.<sup>185</sup>

Para una correcta planificación se requiere de una retroalimentación basada en la diferencia entre los resultados previstos con los obtenidos, de tal manera que los errores sean corregidos a través de ajustes que perfeccionen las medidas del entrenamiento para garantizar la adaptación deseada.<sup>186</sup>

Existen planes de entrenamiento individuales o grupales dependiendo el deporte, así como hay planes de tres meses hasta cuatro años como es el caso de los deportes olímpicos.

Al igual que el apartado de la nutrición adecuada, este capítulo no tiene otro objetivo que enseñar cual debe ser la cultura básica que deben tener tanto los directivos del deporte como la población para que se pueda implementar una cultura de salud y deporte en la población.

De igual manera estos conceptos como homeostasis, carga de entrenamiento, adaptación, supercompensación y la planificación del entrenamiento pudieran ser aplicados en las empresas para tener un personal más productivo. Como se dice en

---

<sup>183</sup> Díaz, V.O. (2015), *Administración del Deporte*. España. Editorial Paidotribo. Pág. 442.

<sup>184</sup> Ibid

<sup>185</sup> Ibid

<sup>186</sup> Ibid

la investigación, el deporte sirve para todo, solo hay que saber direccionarlo hacia donde uno quiera aplicarlo.

¿Qué pasaría, si a los empleados se les metiesen cargas de trabajo como si fuesen cargas de entrenamiento? Si los dejáramos descansar para que lleguen a una adaptación y como consecuencia una supercompensación que los hiciese mucho más productivos. Bueno pues estos principios del entrenamiento se les aplican a los deportistas y es la manera en que pueden llegar a niveles impresionantes. La metodología del entrenamiento deportivo es la que lleva a los atletas a niveles sobrehumanos, la clave es sacar al cuerpo de su estado de confort u homeostasis mediante una carga de entrenamiento, dejar al cuerpo descansar para que llegue a una supercompensación y la suma de varias supercompensaciones generan adaptaciones específicas en el organismo hasta convertirse en una máquina sobrehumana. Entonces si los directivos de las empresas supieran de metodología del deporte y pudiesen convertir a los trabajadores en personas super productivas. Esto es solo una forma de ver como el deporte es aplicable a cualquier campo del conocimiento, solo hay que darle la suficiente importancia para verlo. Este capítulo en especial de la tesis tiene mucha relevancia ya que es lo que quiero que los futuros lectores de mi investigación se den cuenta de la gran importancia que tiene saber de metodología del entrenamiento deportivo si quieren ser excelentes administradores del deporte.

## Conclusiones

La presente tesis tuvo como objeto comprobar como la inadecuada administración del deporte en México ha ocasionado serios problemas para la salud de los ciudadanos a causa de tener una población sedentaria y con poca cultura por realizar actividad física. Además de que esa poca cultura deportiva del mexicano ha llevado a que en competencias deportivas internacionales se tengan muy bajos resultados. Sumándole que la estructura del Sistema Nacional del deporte es ineficiente y obsoleto teniendo muchas mermas administrativas y fugas de dinero por no saber en que invertir esos recursos para fomentar el deporte y apoyar a los atletas.

Obteniendo información por medio de fuentes documentales, libros, artículos, entrevistas realizadas a directivos del deporte, entrenadores y deportistas se puede concluir que la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) no ha realizado su trabajo de forma adecuada. Dejando a un lado el bajo presupuesto que siempre se le ha asignado al deporte a comparación de países potencia, se puede concluir que México tiene una inadecuada administración en su Sistema Nacional del Deporte.

Se puede ver que las principales debilidades de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) que lidera el Sistema Nacional del Deporte es la falta de capacitación por parte de sus Directivos y sus entrenadores, tiene su sistema administrativo totalmente obsoleto no actualizado desde los años 60's con las Olimpiadas de México 68, no invierte en tecnología y desarrollo de las ciencias deportivas por lo que se tiene una metodología del deporte de hace cuatro décadas,

El deporte en México es para todos de forma general por lo que el presupuesto se invierte al deporte general y se tienen así muchas mermas, bajos resultados por no tener un objetivo y un plan lo que trae como consecuencia la baja cultura deportiva de los mexicanos que a su vez se ve reflejada en los altos índices de obesidad y los mediocres resultados deportivos en justas internacionales. Antes que nada, se debe ver el deporte y la salud como algo primordial en la población, si se tiene una población saludable se tendrá un país más productivo.

El dinero de las Federaciones no es destinado de forma adecuado para el logro de objetivos específicos de cada deporte. Obviamente lo que ocurre es una perdida y desperdicio de ese dinero porque ni tiene la población adecuada para lograr su objetivo ni las instalaciones adecuadas.

Actualmente existe mucho desperdicio en becas deportivas a atletas que no son verdaderos talento, y los que si son talento en muchas ocasiones no se les apoya como se debe. Otro de los grandes problemas que tiene México en el deporte es la

falta de capacitación de sus profesionales del deporte. Cualquier persona se puede certificar en unos cuantos meses para ser entrenador sin tener estudios en ciencias del deporte, así jamás se van a tener buenos resultados en los deportistas. De hecho, México tiene por medio de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) solamente la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED) y la Escuela Nacional de Educación Física (ENEF) las cuales están muy descuidadas sin tener la infraestructura necesaria para crear profesionales de primer nivel. Y existen escuelitas de deporte que no tienen prestigio en desarrollar excelentes profesionales del deporte. ¿Cuál es el problema?, que México no invierte en carreras destinadas a crear profesionales y técnicos del deporte, no invierte en la investigación en las ciencias del deporte lo que ocasiona como se dijo anteriormente que tengamos una tecnología de hace cuatro décadas en el deporte.

Uno de los directivos menciona que una de las causas principales de la inadecuada administración del deporte en México es la falta de cultura deportiva, como consecuencia de ello la ignorancia en las ciencias del deporte. Hay que terminar con esa ignorancia creando carreras en ciencias del deporte y fomentando el deporte en la sociedad para que no vean a los profesionales del deporte como personas improductivas, ni a los atletas que entrenan 5 o más horas como personas que jamás harán algo de su vida. Esa presión social está ocasionando profesionales y deportistas mediocres que no se dedican de lleno a su campo por falta de apoyo.

El sedentarismo, la obesidad y los bajos resultados en el deporte han sido consecuencia de una pésima administración deportiva. A pesar de que el fenómeno de la obesidad tiene causas multifactoriales como ya se explicó a lo largo de esta investigación, una de las principales causas ha sido la falta de políticas gubernamentales para fomentar una cultura de salud y de deporte en la población.

Al Gobierno nunca le ha interesado tener una población saludable por lo que jamás ha tenido un plan para desarrollar la cultura deportiva de los mexicanos.

Entre muchos factores que contribuyen a que México sea el primer país en obesidad infantil y el segundo en obesidad de adultos están las políticas neoliberalistas que comenzaron en los años 80's al permitir en mayor medida la importación de comida procesada y alimentos chatarra para la salud, lo que ocasiono a partir de esos años un aumento en la obesidad de la población mexicana, sumándole a eso otro factor que propicia la obesidad son las largas jornadas laborales que tienen los mexicanos en sus trabajos, permitiéndoles solo vivir para trabajar sin permitirles tener tiempo para preparar sus comidas de forma saludable, teniendo solo tiempo y a su disposición comida chatarra que encuentran cerca de sus trabajos. Sin embargo, el principal factor que se estudia en esta tesis son las inadecuadas políticas para

fomentar la cultura del deporte en la población. Se puede observar como la actividad física es la base para ser saludable ya que el ser humano fue hecho para moverse al igual que todos los mamíferos. Tenemos músculos para movernos, pero eso al parecer se ha olvidado y la mayor parte del tiempo las personas se la pasan sentados en sus trabajos realizando actividades que conllevan la utilización de muy pocos músculos del cuerpo, y como consecuencia el organismo al no ser usado para lo que fue hecho en un principio comienza a decaer mediante enfermedades metabólicas como la diabetes, obesidad e hipertensión.

Debido a la falta de cultura deportiva en la población a esta no les importa si pasan 10 o 12 horas sentados en su escritorio, comiendo comida chatarra nada beneficiosa para su salud y aun así en sus tiempos libres prefieren irse a ver televisión u otras actividades nada físicas. Estamos viendo una población de un 98% de sedentarios mexicanos que como consecuencia está trayendo grandes gastos en millones al gobierno en curar las enfermedades que se pudieron haber evitado.

Los niños comienzan su cultura alimentaria con comida procesada y viendo su salud como algo secundario, claro, esto propiciado por los padres que tampoco tiene una correcta cultura de nutrición. Por eso dentro de mi investigación para crear consciencia a los futuros lectores de esta tesis puse un apartado hablando del plato del buen comer y tips básicos de nutrición que toda persona con cultura de la salud debe tener.

Actualmente uno de los principales problemas que se tiene en las organizaciones tanto del deporte como en otras, es la falta de capacitación de los líderes que las llevan. No son especialistas en el área que dirigen y eso ocasiona que no conozcan cómo llevar a sus organizaciones al éxito y a cumplir con sus objetivos, si es que los tienen que como en muchos casos ocurren ni los tienen como ocurre en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE)

Considero que están todas las señales para poder darse cuenta que la administración del deporte no es la adecuada, entonces porque no se hace un cambio y actualización de la administración ya.

Por ultimo cabe destacar que fui elegido coautor para que parte de mi tesis sea publicada en el libro "Internacionalización de la investigación en las ciencias sociales" del capítulo "México: La inadecuada administración del deporte y sus consecuencias" por ser una de las mejores ponencias en el Congreso Internacional en Investigación en Ciencias económicas, administrativas y contables en Pereira, Colombia.

## Recomendaciones

Le hace falta a la Comisión Nacional del Deporte (CONADE) tener un Sistema de Información que lleve el control de todo el presupuesto, becas, deportistas y talentos prospecto para que en base a ello pueda tomar decisiones y crear un plan de desarrollo del deporte a corto mediano y largo plazo. No tiene un objetivo o meta que cumplir por lo que se encuentra como un barco a la deriva sin saber a dónde ir.

Platicando con los entrenadores y directivos del deporte en general mencionan que el deporte se debe segmentar y de ese segmento crear nichos de mercado para así poder identificar las necesidades que tiene cada nicho de la población respecto al deporte y de esa manera crear todo un plan estratégico para satisfacer sus necesidades planteando objetivos, misión y visión.

Es importante dividir lo que es el deporte recreativo del deporte competitivo, dividir por edades y sexo, dividir zonas geográficas y de allí partir para detectar cuáles son las necesidades de cada segmento para poder satisfacerlas.

Se debe desarrollar infraestructura deportiva y darle mantenimiento a la que ya se tiene porque se tienen muchos centros deportivos públicos con grandes instalaciones, sin embargo, el mantenimiento es pésimo y no se han aprovechado al máximo. Hay que promover el deporte de esos centros deportivos ya que muchos se encuentran vacíos como es el caso de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) que tiene grandes instalaciones, pero solamente usadas por unos cuantos deportistas.

Es importante que el Gobierno cree programas sociales que fomenten la cultura del deporte desde temprana edad mediante clases de educación física impartida por profesionales que les hagan el hábito del ejercicio a los niños de por vida entrenando de manera que tengan gusto por la actividad física y no la vean como algo secundario. Se les debe dar seguimiento en todos los niveles escolares y dirigirlos a una especialidad deportiva, de esa manera se deberán crear programas de detección de talentos por medio de competencias y test para apoyar, así como desarrollar ese talento para futuras competencias deportivas.

Se debe realizar un plan estratégico donde se tenga controlado el presupuesto asignado a esos atletas para desarrollarse.

Es importante que se creen Universidades de prestigio que impartan licenciaturas destinadas al deporte y la salud, además de que las Universidades públicas de prestigio como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Politécnico Nacional y la Universidad Autónoma de México (UAM) abran carreras para crear

profesionales en el deporte. Se debe fomentar la cultura de que el deporte no es sinónimo de improductividad, al contrario, ayuda a la productividad.

Es importante que la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y el Sistema Nacional del deporte que tiene dentro de sus funciones promover la cultura del deporte en los ciudadanos lo haga verdaderamente con el apoyo de profesionales expertos en temas de deporte y administración.

Si el país depende de la inversión extranjera y le es imposible sacar de su mercado la comida chatarra y procesada, mínimo que invierta en campañas de promoción y fomento al deporte. Que obligue a las empresas a darles comida saludable a sus empleados o mínimo que fomente a su población una cultura de salud para que esta se cuide por sí sola. Claro que además de tener un país más saludable se evitarían los gastos en millones para curar las enfermedades metabólicas que esto está ocasionando.

Se deben crear los objetivos, misión, visión, las políticas, presupuestos y pronósticos de los posibles escenarios a futuro. Así como un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta el entorno tanto interno como externo de la organización mediante un análisis PEST así como su análisis FODA. Y en base a estas herramientas de planeación ahora si se pueden desarrollar los objetivos organizacionales, políticas, directrices, metas, programas, procedimientos y métodos creando un plan de acción a llevar a cabo y llevando un control de que se está desarrollando todo de manera adecuada.

Es importante unir la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) en una sola organización que sea totalmente independiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para evitar que el presupuesto asignado pase por varias personas que tienen la oportunidad de robar los recursos asignados. Dentro de la nueva Secretaría creada del Deporte se debe dividir en departamentos o áreas funcionales especializadas.

Debe existir por lo menos una dedicada totalmente a las finanzas de la organización y será quien asigne el dinero a las Federaciones, no la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) como actualmente lo hace. Además deberá estar supervisada por un órgano de control tanto interno como externo, es decir una dependencia fiscalizadora que actualmente no existe y por eso tanto desfaldo de recursos sin lograr los objetivos establecidos.

Se debe invertir en la especialización para que existan profesionales capacitados y estudiados en su respectiva área para evitar errores administrativos que tanto daño ocasionan a la organización.

Recomiendo crear un Sistema de Información Interno en el cual se tenga todo el registro de las bases de datos de atletas, futuros talentos, entrenadores, así como toda la información de la organización. Esto con el fin de poder tener información oportuna que ayude a tomar mejores decisiones en cuanto a la administración deportiva y evitar las mermas administrativas que tantas pérdidas de dinero ocasionan. Aproximadamente el 80% de los gastos en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) son ocasionados por gastos administrativos y en personal, el sobrante es destinado para apoyo y fomento al deporte lo cual es ilógico, hay muchas pérdidas a causa de la burocracia y la duplicidad de puestos innecesarios.

Hay que reclutar directivos capaces y con gusto por la salud y el deporte. Ellos serán los principales en motivar a su organización para lograr los objetivos de esta. No es posible que una organización tenga éxito si el líder no es un experto en el proceso de esta.

Es fundamental llevar un estricto control en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y el Sistema Nacional del Deporte. Actualmente se carece de un órgano fiscalizador del presupuesto por lo que hay mucho desfaldo y posibles actos fraudulentos. Se deben medir los objetivos mediante estándares que permitan comparar si existe mejora en la organización, de lo contrario es imposible que aumente la eficacia de la gestión administrativa mexicana.

Debemos especializar a los jóvenes en el deporte que mejor se adapte a sus cualidades físicas. Como se mencionó anteriormente la capacitación de los entrenadores es muy importante para que se puedan establecer estándares de lo que es un prospecto talento. Estudiarlo, analizarlo y apoyarlo para que se desarrolle al máximo en su deporte.

Recomiendo analizar los procesos de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) para ver qué es lo que está ocasionando esos gastos administrativos tan altos y evitar la burocracia obsoleta que se tiene sin actualizar desde hace más de cuatro décadas. Hay que automatizar los procesos y quitar puestos que salgan sobrando. Las becas de los atletas deben llegar a tiempo para satisfacer sus necesidades y puedan desarrollarse al cien en su deporte. Debe existir una perfecta logística para que las competencias se realicen, para eso se requiere un trabajo en conjunto con las federaciones e institutos del deporte para que todos tengan homogeneizado sus sistemas de procesos e información.

Lo más viable sería trabajar en conjunto con el sector privado para dar becas y apoyos a los deportistas ya que no se tiene el presupuesto suficiente para desarrollar el deporte.

## Referencias

- 1) (marzo 2013). Artículo “Pon una escuela de artes marciales” Revista Entrepreneur, pág 45
- 2) Acosta, H. R. Gestión y administración de organizaciones deportivas. Edit. Paidotribo.
- 3) Arrieta, C, A (2011), La importancia de la profesionalización dentro de las organizaciones deportivas en México (tesis de maestría) Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- 4) Blanco, E. (2006), Manual de la Organización Institucional del Deporte, España. Editorial Paidotribo.
- 5) Brotons, J., M, M. (2002), La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones, INDE.
- 6) Candelas, R.E, Hernández, M.F. García, G.M. et al. (2005). APUNTES Administración I SUA FCA UNAM, México, FCA UNAM.
- 7) Chiavenato. (2015). Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Ed.McGraw, 4ta ed.
- 8) Claude, S.G, (1992). Historia Del Pensamiento Administrativo, México, Editorial. Prentice Hall.
- 9) Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (2016) Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte. Recuperado de <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/sistema-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-sinade?state=published>
- 10) Comisión Nacional del Deporte (CONADE), “Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2001-2006”, sección Documentos Básicos, p. 13, en [www.conade.gob.mx](http://www.conade.gob.mx) (16 diciembre 2005). “El deporte en México y sus instituciones” Recuperado de [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Comisiones/2\\_jyd.htm](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/2_jyd.htm)
- 11) Comité Olímpico Mexicano (2017) México en los Juegos Olímpicos. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9xico\\_en\\_los\\_Juegos\\_Ol%C3%ADmpicos](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9xico_en_los_Juegos_Ol%C3%ADmpicos)
- 12) Díaz, V.O. (2015), Administración del Deporte. España. Editorial Paidotribo.
- 13) Dirección General de Bachillerato de la Secretaría de Educación Pública (2015) Informes sectoriales del deporte mexicano. Recuperado de

[http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes\\_Sectoriales/3\\_Dep\\_asociativo\\_organizado.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/acciones-y-programas/ESDM/Informes_Sectoriales/3_Dep_asociativo_organizado.pdf)

- 14) ESPEJO, Raúl. El modelo viable, un método para estudiar organizaciones. Astons University. Documentos de trabajo, mayo de 1984.
- 15) Felipe, R. S. (2014) Causas Económico-Sociales de la Obesidad en México 1980-2014(tesis licenciatura en Derecho) Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- 16) Gabriel, L.H. (1993), Estudio socio jurídico del deporte y la administración deportiva en México (tesis licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- 17) GARRY M. (2008) Psicología del deporte: guía práctica del análisis conductual, Pearson/Prentice Hall. Madrid; México.
- 18) Gisela T, D. (1995) Administración pública y deporte en México, análisis y perspectivas. (Tesis de Licenciatura en Administración Pública) Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- 19) González, R.S. (mayo 1996). ¿Calidad Total o Reingeniería?, ejemplos para mejorar la calidad, México, en revista Adminístrate Hoy, Editorial Gasca.-Sicco, No.25.
- 20) Grijalbo, Diccionario Enciclopédico, pp. 490
- 21) Gutiérrez, J.F, (2015). Fundamentos de la Administración deportiva, Instituto universitario de educación física. UDEA
- 22) Hernández y Rodríguez, S. Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.
- 23) Hernández, M, Montero, M.G. et al. (2005). APUNTES Administración II SUA FCA UNAM, México, FCA UNAM.
- 24) Instituto Nacional de Estadística y Geografía junto con Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (2016) Menos de la mitad de la población realiza en su tiempo libre la práctica de algún deporte o ejercicio físico. Recuperado de [www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_01\\_08.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_01_08.pdf)
- 25) Juárez, A y Alvarado, E. (22 de agosto de 2016) Deportistas: los que menos ganan en la CONADE. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/periodismo-de-investigacion/2016/08/22/deportistas-los-que-menos-ganan-en-conade>
- 26) Ley General de Cultura Física y Deporte del 2013. Artículo 2.

- 27) López, I. (20 de julio de 2015) Las Naciones que más invierten al deporte. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-naciones-que-mas-invierten-en-deporte-en-america-latina/>
  - 28) Münch G.L, (2007). Más allá de la excelencia y de la calidad total, México. Editorial Trillas.
  - 29) Paris, R.F. (1996). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Barcelona. Ed. Paidotribo
  - 30) Pompa, F. B (2017) Éxitos del sistema de cultura física y el deporte cubano y su repercusión en América latina. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Sistema\\_de\\_la\\_Cultura\\_F%C3%ADsica\\_y\\_los\\_deportes\\_en\\_Cuba](https://www.ecured.cu/Sistema_de_la_Cultura_F%C3%ADsica_y_los_deportes_en_Cuba)
  - 31) Reyes, P.A. (2008). Administración Moderna 1. México, Editorial Limusa.
  - 32) Rodríguez y Valencia. J. (1998). Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, ECAFSA, México.
  - 33) Rosales, G.R. (mayo 1996). ¿Calidad Total o Reingeniería?, ejemplos para mejorar la calidad, México, en revista Adminístrate Hoy, Editorial Gasca.-Sicco, No.25.
  - 34) Servin, R, M.C(2013), Nutrición básica y aplicada, México, UNAM SUA
  - 35) Vargas, N, B. (2018), Prohibido Desacreditar, El Universal. Ciudad de México.
  - 36) College Derkra. (2010, enero 28). Matriz DOFA y análisis PEST. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.
- 37) Acosta, H. R. Gestión y administración de organizaciones deportivas. Edit. Paidotribo.
  - 38) Belen, F.C (2003) “La preparación biológica en la preparación integral del deportista” Editorial Paidotribo. Pág. 84
  - 39) Bompa, T.G (2016) Periodización del entrenamiento deportivo. Editorial Paidotribo.
  - 40) Bompa, T.G (2019) Periodización, Teoría y metodología del entrenamiento. Editorial Paidotribo.
  - 41) Boyle, M (2017) El entrenamiento funcional aplicado a los deportes. Editorial Tutor.
  - 42) Coburn, W.J (2016) “Manual NSCA, Fundamentos del entrenamiento personal” Editorial Paidotribo. España

- 43) Domingo, D (2016) "NSCA: Manual de la técnica de los ejercicios para el entrenamiento de la fuerza" Editorial Paidotribo. España.
- 44) Garry M. (2008) Psicología del deporte: guía práctica del análisis conductual, Pearson/Prentice Hall. Madrid; México.
- 45) Haff G.G (2016) "NSCA: Principios del entrenamiento de la fuerza y del acondicionamiento físico" Editorial Paidotribo. España
- 46) Santana, J.C (2016) Entrenamiento Funcional, Editorial Paidotribo.
- 47) Denzin N.K y Lincoln Y.S (1994). El campo de la investigación cualitativa. Editorial Gedita.
- 48) Bonilla C.E y Rodríguez P.S (2005). Más allá del dilema de los métodos. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- 49) Taylor S.J Y Bogdman R (2000). Introducción a los métodos cualitativos. Editorial Paidos.

### **Gráficas.**

Gráfica 1 Inversión en el deporte en países de América Latina. Fuente: Elaboración propia a partir de Forbes 2016. ----- 31

Gráfica 2 Inversión en el deporte mexicano del 2012 al 2016. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Centro de Investigación Presupuestaria y Económica.----- 33

### **Cuadros.**

Cuadro 1 Presupuesto agregado a Actividades de Apoyo administrativo y función pública. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP). ----- 33

Cuadro 2 Sueldos más altos de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE). Fuente: CONADE ----- 34

Cuadro 3: El proceso administrativo según varios autores. Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández, M, Montero, M.G. et al. (2005). APUNTES Administración II SUA FCA UNAM, México, FCA UNAM, pág. 40. ----- 82

Cuadro 4 Proceso de Dirección y Gestión estratégica. Fuente: Gutiérrez, J.F, (2015). Fundamentos de la Administración deportiva, Instituto universitario de educación física. UDEA Página 25.----- 111

Cuadro 5 Matriz FODA Fuente: Gutiérrez, J.F, (2015). Fundamentos de la Administración deportiva, Instituto universitario de educación física. UDEA. Página 29. ----- 118

**Figuras.**

Figura 1 Plato del bien comer. Norma Oficial Mexicana NOM-043-SSA2-2005, Servicios básicos de salud. Promoción y educación para la salud en materia alimentaria. Criterios para brindar orientación. Publicación en el D.O.F. 23 de enero de 2006. ----- 66

## Apéndice 1: Entrevistas realizadas.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

Alumno: Lic. Carlos Lucio Medina.

Entrevista a entrenadores para Investigación de Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones.

Nombre completo del entrevistado: Dr. José Raúl Peláez Ampudia

José Raúl Peláez Ampudia (28 de junio 1959-Camagüey, Cuba) es un entrenador originario de Cuba que ha residido por más de veinte años en México dirigiendo a nivel nacional nado paralímpico. Ha sido acreedor en dos ocasiones del Premio Nacional de Deportes (2012) y (2015).

Estudió la Licenciatura en Educación Física en el Instituto Superior José Martí, Profesor de Educación Física en Cuba en el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) en Cuba y actualmente se encuentra cursando un Doctorado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte en la Universidad de León, España.

De 1992 a 1998, fue entrenador en jefe juvenil en la Escuela de Natación Marcelo Salado en Cuba y después pasó a ser Director Técnico Nacional de la Federación Mexicana de Natación (2003-2009). Desde entonces, empezó a entrenar a tritones de Juegos Olímpicos como Juan José Veloz, quien participó en Sydney 2000, Atenas 2004 y Beijing 2008. Paola España medallista Centroamericana y finalista Panamericana, César Uribe, Teresa Víctor, Manuel Sotomayor y actualmente a Juan Manuel del Pino que es campeón nacional, centroamericano y ha sido seleccionado para los juegos panamericanos.

También, fue entrenador en Jefe del Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento y de la Academia de Natación Nelson Vargas. En el año 2012 recibió por primera ocasión el Premio Nacional de Deportes por parte del Presidente Enrique Peña Nieto después de los buenos resultados obtenidos por el nadador Gustavo Sánchez al adjudicarse medallas de Oro, Plata y Bronce en los Juegos Paralímpicos de Londres 2012. premio que le fue otorgado nuevamente en el año 2015.

## Designaciones.

- Director Técnico para Mundial Juvenil Monterrey 2008.
- Universiada Mundial Bangkok 2007.
- Juegos Panamericanos 2007 Río de Janeiro.
- Mundial Juvenil Río 2006
- Juegos Centroamericanos 2006 Cartagena.
- Entrenador Nacional para Universiada Mundial Izmir 2005
- Mundial FINA CC Indianapolis 2004
- Juegos Panamericanos 2003 Santo Domingo.
- Universiada Mundial Daegu 2003
- Juegos Centroamericanos San Salvador 2002
- Mundial FINA CL Fukuoka 2001
- Universiada Mundial Beijing 2001
- Circuito Mare Nostrum 2000 y 1998.

La entrevista se realizó en pleno entrenamiento del equipo de natación que el Profesor Peláez dirige, mientras su equipo entrenaba él platicaba conmigo. Y aunque fue más una plática y clase de parte de él hacía mí que una entrevista. Pongo las ideas principales que él me comentó en el siguiente cuestionario. Ya que la entrevista duró como 2 horas solo estoy poniendo lo más importante de la plática.

1. ¿Cómo considera usted que se encuentra el deporte actualmente en México?

El deporte en México no ha llegado a su máximo potencial, ha sido descuidado y no se han aprovechado los recursos y la riqueza que tiene México para poder desarrollar el deporte como otros países menos desarrollados y con menos riqueza lo han hecho.

2. ¿Usted ve potencial en el desarrollo del deporte en México?

México tiene mucho potencial para llegar a ser potencia deportiva ya que tiene las instalaciones y la riqueza para hacerlo. Tan solo ser uno de los países del G-20 demuestra que nuestra economía no se encuentra nada mal. Pero hay otros países que han desarrollado el deporte mejor que México como Cuba a pesar de ser mucho más pobres y con menos recursos que México.

3. ¿Qué considera que le falta a México para desarrollarse como potencia en el deporte?

El problema de México es que no le da prioridad al deporte y la salud de los ciudadanos. A pesar de que da los recursos para la CONADE, esta no sabe administrarlos y los

desperdicia en gastos administrativos irrelevantes para mejorar el deporte, becas y apoyos a deportistas que nos son eficaces para desarrollar el deporte.

Lo que requiere México es invertir en la investigación y desarrollo de las ciencias del deporte como el entrenamiento deportivo, la medicina del deporte, la fisiología, bioquímica, nutrición y psicología deportiva. A pesar de que la CONADE da mucho apoyo a los deportistas pocos son los que la aprovechan. Tan solo en el Centro Nacional de Alto Rendimiento (CNAR) no hay más de 20 deportistas por deporte. Además de que el entrenador es el que la tiene que hacer de todo lo que requiere apoyo de otras ciencias para formar una deportista elite.

Para formar un deportista es importante un apoyo multidisciplinario, al igual que para construir un edificio de alta tecnología se requiere de un ingeniero civil, un arquitecto, electricistas, plomeros, etc. Un deportista requiere el apoyo de varias disciplinas, el problema de México es que el entrenador lo hace todo y muchas veces no está lo suficiente capacitado o actualizado en las ciencias del deporte porque México casi no tiene profesionales o investigadores del deporte.

Poniendo un ejemplo el entrenador elite Pepe Peláez menciona que aquí en México no ha cambiado nada desde que él se tituló en Cuba en 1978. ¡Tenemos tecnología del deporte de hace 40 años! Por lo tanto, estamos atrasados en el deporte 40 años y nuestros deportistas tienen el nivel de un atleta de los años 70's.

#### 4. ¿Qué tienen otros países que no tiene México en el deporte para ser exitoso?

Otros países invierten en las ciencias del deporte al igual que invierten en la investigación de otras ciencias. El deporte no es tomado como algo extra o que no sirve, es considerado igual de importante que investigar en Medicina, economía, física, química, etc. Porque para ellos el deporte es la base para crear una población saludable.

El profesor Peláez menciona que ha estado en cuatro olimpiadas y en ellas ha visto cosas impresionantes con los deportistas. Su entrenamiento físico es igual que el mental (psicología del deporte), sus masajistas no son analógicos como aquí en México con sus deportistas, tienen aparatos de alta tecnología que realizan los masajes y su medicina del deporte es impresionante. Cada inicio y final de una competencia o sesión de entrenamiento hacen tomas de sangre para ver cómo se encuentra el organismo, cosa que con los deportistas mexicanos jamás lo hacen.

De igual manera en las Universidades de otros países la carrera en ciencias del deporte se imparte y se trata de desarrollar con varias especialidades. Aquí en México solo tenemos a la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos ( ENED) y la Escuela Nacional de Educación Física ( ENEF), pero se le da muy poco apoyo económico y sus instalaciones y personal está poco desarrollado.

5. ¿Por qué considera que México no destaca en el deporte?

México no destaca porque no ha sabido cómo desarrollarlo y no le ha dado la importancia necesaria para desarrollarlo. Tan solo se ve en la poca cultura que tiene la población mexicana por realizar deporte. A pesar de que tenemos muchas instalaciones deportivas, de hecho, dice el Profesor Peláez que somos el quinto país con más instalaciones deportivas, estas están descuidadas y se hace poca divulgación para los ciudadanos. Están vacías y casi no tienen gente.

6. ¿La administración del Sistema Nacional del Deporte, considera que es la adecuada? Si no lo es, ¿qué le falta?

No es la adecuada porque no es efectiva, se gastan recursos en cosas no necesarias para desarrollar el deporte y por lo tanto no se logran los objetivos de la CONADE que es la divulgación de la cultura del deporte en su población y tener buenos deportistas. No se invierte en las ciencias del deporte y en aprovechar las instalaciones deportivas que tenemos para que las usen o en construir más instalaciones públicas. Así como las ciencias del deporte en México son arcaicas y no se invierte en desarrollo e investigación de estas.

Los entrenadores y directivos que tenemos muchas veces son de otras profesiones diferentes al deporte y les falta capacitación. Por lo tanto, no saben qué hacer para mejorar el deporte en México. Se requieren expertos en el área para que sepan que hacer.

7. ¿Considera que los deportistas mexicanos no triunfan a causa de ellos (falta de disciplina, talento y dedicación), o por causas administrativas en el deporte?

Los deportistas mexicanos al igual que en todos los países del mundo siempre van a tener talento. Siempre va a haber gente con talento y mucha dedicación. Pero sin el apoyo suficiente no se van a poder desarrollar al máximo. Y el apoyo no solo debe ser económico porque si lo tienen, el apoyo también debe ser con una alta tecnología en el deporte y con entrenadores elite que sean especialistas.

8. ¿El presupuesto económico considera es lo suficiente para el Sistema Nacional del Deporte en México?

Es suficiente pero no está bien aprovechado por lo que se dijo anteriormente. Sin embargo, si se le diera mayor prioridad al deporte con más presupuesto claro que México se desarrollaría mucho mejor

9. ¿Considera que los deportistas mexicanos requieren más apoyo económico por parte de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), o son otros factores los que determinan su éxito en el deporte?

El apoyo económico para los deportistas es suficiente para que se puedan desarrollar, pero no son suficientes los conocimientos del deporte de sus entrenadores y preparadores físicos. Es importante invertir en desarrollo e investigación de las ciencias del deporte.

10. Usted como entrenador, ¿Qué le pediría a la CONADE para que pudiera desempeñarse mejor en su trabajo?

Que invierta en desarrollo e investigación del deporte y que cree más universidades con carreras afín. Hace falta desarrollar expertos en el deporte y la salud.

Debe invertir en mantener sus instalaciones deportivas en excelentes condiciones y difundir el deporte con la población para que las usen y construir más instalaciones públicas para que la gente pueda hacer deporte de forma gratuita. Con entrenadores especialistas que detecten talentos en el deporte y los apoyen con un plan estratégico a largo plazo para convertirlos en atletas elite.

Y al igual que las frutas que se cosechan en diferentes partes del país dependiendo los climas. Por ejemplo, las manzanas en lugares fríos y los plátanos en lugares cálidos, así los deportistas deben detectarse talentos en las diferentes zonas del país y adaptarlos a los distintos deportes que existen. Los deportistas de la zona norte que son más altos y fuertes dirigirlos a deportes de fuerza y potencia como atletismo de velocidad, basquetbol o natación. Y los de zona sur que son de menor estatura a deportes de resistencia y artes marciales.

Crear programas de asociación entre la CONADE y Universidades privadas o clubes privados para que el presupuesto sea tanto público como privado para que sea más dinero y apoyo a los atletas tal cual lo hacen en Estados Unidos y Europa.

Nombre completo del entrevistado: Eduardo Villareal

Puesto actual o pasado en el Deporte: Vicepresidente de la Asociación Nacional de Raquetball.

Fue seleccionado nacional de Raquetbol para el mundial.

1. ¿Cómo considera usted que se encuentra el deporte actualmente en México?

Es algo muy complejo, el deporte se encuentra como esta debido a todas las administraciones pasadas desde hace muchos años. Siempre ha habido problemas administrativos y legales en todas las instituciones del deporte, existen rezagos en las instituciones del deporte porque todos los procesos, protocolos, programas de capacitación, el registro único de deportistas y su administración son muy obsoletos. Y no se han actualizado desde los años 60. El Instituto del deporte de cada estado puede certificar a cualquier ciudadano sin ninguna experiencia deportiva, justificándose en el artículo 5 de la Constitución que dice que cualquier persona puede ejercer cualquier profesión que él quiera. Cualquier persona se puede certificar en el deporte sin tener ninguna base de estudios deportiva así que también falta mucha capacitación y preparación por parte de los entrenadores.

El deporte mexicano es obsoleto y sin capacitación.

2. ¿Usted ve potencial en el desarrollo del deporte en México a largo plazo?

Si existe mucho potencial, pero se deben implementar nuevas políticas para desarrollarlo. Mejorar la Administración y desarrollar el talento mexicano que tenemos. pero antes que nada se debe invertir en programas de identificación de talentos e invertir en mucha infraestructura para poder desarrollar ese talento creando programas de seguimiento.

3. ¿Qué considera que le falta a México para desarrollarse como potencia en el deporte?

No hay planes innovadores y de calidad que satisfagan las necesidades del deporte en México. No existe innovación deportiva. Hay deportes federados olímpicos y no federados los cuales no son federados. Deporte recreativo y deporte competitivo.

En los deportes no federados como el raquetbol o el frontón México es una potencia a nivel mundial, y a pesar de eso no se le da apoyo económico. A los deportes federados se les da muy poco apoyo y eso debilita mucho a las instituciones. Y además la ley dice que las federaciones son organizaciones autorreguladas así que ellas pueden administrar sus propios recursos, eso es un gran problema porque no existe una entidad fiscalizadora que regule en que se gastan los recursos las Federaciones, y de las federaciones a las Asociaciones y de las Asociaciones a las ligas. cosa que muy probablemente existen desvíos de recursos o se gastan en cosas innecesarias para desarrollar su deporte. Entonces falta apoyo y recursos a las federaciones y además el poco presupuesto que tienen no es bien utilizado hay un gran problema.

La Federación de Football es la federación mejor organizada la cual tiene clubes, ligas y asociaciones para desarrollar su deporte. Pero las demás Federaciones están muy mal organizadas y por lo tanto no tienen medio de desarrollar a los atletas

4. ¿La administración del Sistema Nacional del Deporte, considera que es la adecuada? Si no lo es, ¿qué le falta?

No existen programas específicos para desarrollar el deporte en México. No tiene bien delimitados su mercado meta. Atacan a toda la población, pero deben entender que el deporte competitivo no es para todos. Se gasta mucho dinero en personas que jamás serán buenos deportistas. Deben tener un presupuesto para deporte competitivo y deporte recreativo. Y dividir cada segmento en pequeños nichos de mercado ya sea por deportes, edades o sexo. Para así identificar cada una de las necesidades de cada nicho, crear misión, visión, objetivos y un plan estratégico para poder satisfacer dichas necesidades. De lo contrario se gasta dinero de forma general sin tener un objetivo específico y eso está ocasionando mucho despilfarro de recursos.

Por otro lado, el deporte en México se divide en dos instituciones, una es la CONADE y otra es la CODEME. La CONADE solo firma y autoriza tu boleto para irte a las olimpiadas mientras que la CODEME recauda y administra los recursos que se le asignan a las Federaciones. Eso es un completo error administrativo, ambas estructuras deberían estar unidas y divididas por departamentos que se especialicen en varias áreas. Así se evitarían procesos fraudulentos. No se tiene un Sistema de Información Interno que lleve un control administrativo adecuado y eficiente por lo que se va mucho dinero en gastos administrativos y burocráticos. Se dan becas a deportistas que no son talentos y falta apoyar a los verdaderos talentos. No se invierte en programas de fomento y promoción del deporte por lo que la cultura deportiva es muy baja en la población.

Cada cambio de administración se les detiene el pago a los atletas dos o tres meses y esto ocasiona incertidumbre y baja el rendimiento. En muchas ocasiones las becas no son dadas a deportistas de verdad, es decir, en muchas ocasiones no se apoya a los verdaderos talentos. No tienen un Sistema de Información que tenga registrados a los mejores deportistas mexicanos y a ellos verdaderamente apoyarlos.

Se deben crear instituciones sólidas, actualizadas y bien organizadas y un órgano fiscalizador que controle sus procesos para evitar robos y corrupción.

5. ¿Cómo se encuentra la situación actual de México en cuanto al deporte?

Falta de cultura social del deporte, falta de programas para detectar talentos. Ninguna Federación los tiene.

Falta de tener una misión y plan. Que se ofrece, para quien y como se ofrece.

Hay falta de seguimiento y apoyo en los deportistas, apenas tienen dinero para el transporte y su manutención. Pero se están olvidando que un atleta entrena de dos a tres sesiones por día, así que se debe adecuar el presupuesto para desarrollarlos adaptándoles su alimentación y educación para poder ser campeones.

6. ¿El presupuesto económico considera es lo suficiente para el Sistema Nacional del Deporte en México?

Falta de bases de datos y control administrativo. Hay muchas mermas administrativas. Se deben identificar a los talentos en las bases de datos y dependiendo las necesidades por deporte invertir. No gastar dinero a lo tonto sino dependiendo las necesidades por deporte detectando los talentos por zona geográfica.

Deportes de fuerza, potencia y velocidad desarrollarlo en zonas donde existen personas fuertes y corpulentas como el Norte y deportes de resistencia, agilidad y combate en zonas del sur donde las personas son más pequeñas.

7. ¿Considera qué los deportistas mexicanos requieren más apoyo económico, o son otros factores los que determinan su éxito en el deporte?

Les falta apoyo económico y que sea seguro porque muchas veces se les detiene su pago ocasionándoles incertidumbre. Eso hace que baje su rendimiento y no estén de lleno entrenando para ser campeones porque la psicología del deporte afecta mucho a los atletas.

Falta crear infraestructura para poder desarrollar el deporte de alto rendimiento y recreativo, al igual que programas de detección de talentos, y no es que falte talento en México, el talento existe, pero no se ha podido encontrar para desarrollarlo.

Y la cultura deportiva, cuando se tiene la cultura del deporte no importa si no hay recursos siempre se encontrara la forma de destacar. Poniendo el ejemplo en deportes como el

box y el frontón donde México es potencia porque en los barrios más bajos existe la cultura de entrenar estos deportes.

8. ¿Qué considera que le falta a México para desarrollarse como potencia en el deporte?

Falta de cultura deportiva, no le interesa al Gobierno desarrollar el deporte y mucho menos a los ciudadanos.

Al faltar apoyo de la sociedad y cultura deportiva se ve a los atletas como personas poco productivas. Actualmente la sociedad te pide ser una persona productiva, trabajadora y ocupada todo el día. Si ven a una persona entrenando 5 o 6 horas la ven como poco productiva y la sociedad la sociedad presiona al atleta a trabajar porque al no tener forma de mantenerse económicamente se ve obligado a meterse a trabajar a una oficina todo el día sin tener tiempo para desarrollarse en su deporte al cien por ciento entrenando solo un par de horas que no son nada para poder llegar a ser de los mejores del mundo.

9. ¿Qué tienen otros países que no tiene México en el deporte para ser exitoso?

Tienen cultura e interés por el deporte. Dentro de sus políticas se encuentra primordial desarrollar y apoyar el deporte tanto recreativo como de alto rendimiento. Invierten en tecnología y ciencias del deporte, capacitan a sus entrenadores, crean escuelas para formar entrenadores deportivos, tienen programas para detectar talentos y darles seguimiento. Tienen infraestructura

10. ¿Por qué considera que México no destaca en el deporte?

Porque no se tienen programas de fomento al deporte, programas de detección de talentos y programas de seguimiento y desarrollo del talento. Hace falta tener objetivos y un plan estratégico para desarrollar el deporte. No existen directivos capacitados para desarrollar el deporte y su administración es inadecuada.

11. ¿Por qué considera que los mexicanos no tienen cultura en el deporte, y que le hace falta hacer a la CONADE para que se aumente la cultura deportiva en los mexicanos?

Debe crear programas de fomento y promoción del deporte a los ciudadanos desde temprana edad. Educar a la población para que vean el deporte como algo primordial. Por ejemplo, en China se crearon programas de fomento al deporte desde los años 50. Eso hizo que su población tenga un índice de obesidad de los más bajos y ser de los mejores países en el deporte a nivel mundial. Hacen deporte donde sea y siempre se dan su tiempo para entrenar incluso si es necesario en la calle. De igual manera otros países como Cuba

siempre han tenido una alta cultura deportiva y a los atletas se les ve con mucho respeto, así que se les da mucho apoyo para que se dediquen a entrenar de tiempo completo. No importa si se tiene infraestructura, tiempo o dinero, entrenar es tan importante como dormir o comer. Eso es tener cultura deportiva.

“El deporte es como el agua, sirve para todo, para desarrollar la economía, relaciones sociales, aumentar la productividad, etc. Eso va a depender de la focalización que se le dé”  
Eduardo Villareal

Nombre completo del entrevistado: Miguel Montero entrenador de la Selección Mexicana de Squash de la CONADE.

Deporte: Squash

1. ¿Cómo considera usted que se encuentra el deporte actualmente en México?

Se puede ver que ha habido mejoría, en los últimos Juegos Centroamericanos se vio mejoría en los deportistas por lo que se puede ver que hubo mejoría en la gestión anterior, sin embargo, en los próximos Juegos Panamericanos se va a ver los resultados de esta nueva gestión. En los Panamericanos se va a ver cómo nos puede ir en los próximos Juegos Olímpicos.

2. ¿Usted ve potencial en el desarrollo del deporte en México?

Si hay potencial pero ya tenemos deportistas que ya solo tendrán unos juegos olímpicos más y se retiran como Paola Espinoza y María del Rosario. Así que ya se debe de estar viendo por nuevos talentos para desarrollarlos, darles seguimiento y prepararlos para los siguientes juegos olímpicos. Los campeones que hemos tenido ya se van a retirar.

Se requiere un plan de desarrollo de nuevos talentos.

3. ¿Qué considera que le falta a México para desarrollarse como potencia en el deporte?

Optimizar los recursos más enfocados en los atletas, no desperdiciar el presupuesto en campamentos o campeonatos que no son necesarios. Mejor optimizar el recurso e invertirlo en capacitación a los entrenadores, traer entrenadores extranjeros y atletas extranjeros para que entrenen con nuestros atletas y les enseñen a los entrenadores.

Se requiere invertir en tecnología y campamentos de intercambio a los atletas.

4. ¿Qué tienen otros países que no tiene México en el deporte para ser exitoso?

Mucha cultura en el deporte, las clases de educación física están diseñadas para que los niños obtengan el hábito de entrenar y estén preparados físicamente en todos los deportes. Tienen programas para fomentar el deporte en la población, detectar talentos, desarrollarlos y apoyarlos para que algún día lleguen a ser campeones

Invierten en tecnología en las ciencias del deporte, optimizan sus recursos y lo invierten en lo necesario. No en gastos innecesarios como competencias que no sirven para nada. Tiene perfectamente bien estructurado su presupuesto para invertirlo en lo necesario para obtener sus objetivos deportivos. No gastan su presupuesto en cosas vanas.

5. ¿Por qué considera que México no destaca en el deporte?

Falta de cultura en el deporte, falta de apoyo a los talentos, falta de capacitación a los entrenadores y falta de inversión en ciencias del deporte.

6. ¿La administración del Sistema Nacional del Deporte, considera que es la adecuada? Si no lo es, ¿qué le falta?

Falta optimizar mejor los recursos y usarlos en cosas necesarias como invertir en la ciencia del deporte, tecnología, apoyo a atletas. Y no gastarlos en competencias que no son necesarias. Mejor tener un programa de competencias importantes y necesarias.

7. ¿Considera que los deportistas mexicanos no triunfan a causa de ellos (falta de disciplina, talento y dedicación), o por causas administrativas en el deporte?

Existe mucho talento, pero es importante desarrollarlos y darles seguimiento para que puedan llegar lejos. Una vez que entren a la Olimpiada Nacional apoyarlos porque esos atletas son el futuro del deporte mexicano. No esperar a que sean campeones olímpicos para apoyarlos. Si sus papás ya invirtieron en su desarrollo para llegar a la Olimpiada Nacional, ahora el gobierno los debe apoyar para que sean los futuros campeones olímpicos y mundiales. Muchos llegan a la Olimpiada Nacional y ya no pueden continuar con su preparación por falta de apoyo cuando ya demostraron ser talentos en su deporte.

8. ¿El presupuesto económico considera es lo suficiente para el Sistema Nacional del Deporte en México?

Se requiere invertir más en el deporte, pero también eficientizar más los recursos. No gastar en cosas innecesarias para desarrollar a los atletas. Se debe invertir principalmente en

capacitar a los entrenadores, invertir en desarrollo en ciencias del deporte y en apoyar a los deportistas tanto elite como jóvenes talentos detectados en la Olimpiada Nacional. Evitar hacer gastos en competencias innecesarias porque se pierde mucho recurso y no sirven para nada. Mejor hacer programas de competencias que si les van a servir a los deportistas para su desarrollo.

9. ¿Considera que los deportistas mexicanos requieren más apoyo económico por parte de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), o son otros factores los que determinan su éxito en el deporte?

Son muchos los factores que se requieren para desarrollar a un atleta, desde la importancia que se le da al deporte en su familia o la cultura que se tenga del deporte para poder apoyarlo en sus inicios del deporte. Hasta el apoyo que se les da una vez ya hayan demostrado ser talentosos en su deporte. El problema es que en muchas ocasiones no se les da el apoyo necesario a los deportistas para desarrollarse y llegar a ser campeones. No se es da un seguimiento o un plan de desarrollo para llevarlos a ser campeones. Los Institutos del deporte y la CONADE deben ayudarlos.

10. Usted como entrenador, ¿Qué le pediría a la CONADE para que pudiera desempeñarse mejor en su trabajo?

Que apoyen a los atletas completamente y no tengan que preocuparse en otra cosa más que en entrenar y ser campeones. Si ellos están preocupados por juntar recursos para sus competencias ya no está su mente de lleno al entrenamiento y eso les puede afectar en las competencias. Muchas veces no pierden por falta de entrenamiento o preparación sino más bien porque estaban preocupados por pagar lo que gastaron en sus viajes y viáticos de sus competencias.

11. Como especialista en el deporte, ¿Que recomienda usted para formar excelentes deportistas y que aumente la cultura en el deporte de los mexicanos?

Crear programas para fomentar el deporte en la población. Que las clases de educación física en los niños tengan un mejor enfoque preparándolos en todos los deportes para así mas adelante tengan la capacidad de especializarse en uno. Que hallan muchas competencias para detectar talentos y así poder darles seguimiento, apoyarlos económicamente y prepararlos para competencias profesionales.

Nombre completo del entrevistado: Karla Eva Urrutia Gómez (nacida el 10 de abril de 1994 en Uruapan, Michoacán) es una jugadora de squash femenino profesional de México que ha ganado múltiples medallas representando a su país en los Juegos Centroamericanos y caribeños y en los Juegos Panamericanos.

Deporte: Squash

1. ¿Cómo consideras que se encuentra el deporte actualmente en México?

Hay deportes olímpicos que tienen más apoyo que los deportes no olímpicos. Los olímpicos tienen federaciones y los no olímpicos solo asociaciones. Por ejemplo, el Squash solo tiene dos entrenadores, uno para hombres y otro para mujeres, mientras que clavados tiene diez entrenadores. El presupuesto se asigna dependiendo cuantos ganadores o campeones tenga el deporte, sin embargo, para poder producir campeones se requiere apoyo económico. De otra forma solamente se va a tener éxito solo en los mismos deportes en los que México ha ganado, pero se olvidan de otros deportes donde también hay talento pero que no se podrá desarrollar sin apoyo.

2. ¿Ves potencial en el desarrollo del deporte en México?

Existe potencial y talento, pero muy desperdiciado. No se le da el apoyo y seguimiento necesario para desarrollarlo a su máximo potencial. Generalmente se apoya a los deportistas solo cuando ya fueron campeones, pero no entienden que para ser campeón se requiere de mucho dinero. Algunos si pueden pagarlo, pero otros que son la mayoría no lo pueden hacer y allí está un talento desperdiciado.

Hay mucha burocracia y corrupción en el deporte. Ya no se sabe si los recursos no llegaron a los atletas porque se los robaron o verdaderamente porque no quieren apoyar al deportista.

En México no les interesa el deporte, no les interesa fomentar el deporte en la población y por lo mismo los grandes problemas que se están teniendo en obesidad. Mientras no les

interesa desarrollar el deporte y fomentarlo a la población nunca habrá potencial para desarrollarlo.

3. Desde tu punto de vista como atleta, ¿Qué consideras que le falta a México para desarrollarse en el deporte y ser mejor?

México está atrasado en cuestión de cultura en el deporte, falta preparación en los entrenadores ya que los que se tienen son empíricos, pero les falta los conocimientos científicos que debe tener un entrenador. Generalmente son personas que alguna vez en su vida fueron atletas, sin embargo, eso no garantiza que tengan los conocimientos metodológicos y científicos para llevar a un atleta. Y falta de apoyo suficiente a los atletas.

4. ¿Por qué consideras que México no destaca en el deporte en competencias internacionales cómo otros países potencia en el deporte?

Falta de apoyo económico a los deportistas, falta de preparación por parte de los entrenadores, son empíricos y no tienen carreras ligadas al deporte y falta de cultura en el deporte. Al ser México el número uno en obesidad infantil y dos en obesidad de adultos, se demuestra que a los mexicanos no les gusta hacer ejercicio, por lo tanto, hay mucho menos probabilidades de detectar jóvenes talentos ya que no entrenan.

5. ¿Qué tienen otros países que no tiene México en el deporte para ser exitoso?

Una alta cultura en el deporte, antes que nada, los niños hacen deporte como materia obligatoria y de allí los entrenadores casa talentos los dirigen a un deporte específico donde se les apoya para desarrollarlos y llevarlos más adelante a ser campeones.

Tienen mucha preparación en cuestión científica y técnica los entrenadores. Son personas muy preparadas que han estudiado toda su vida la ciencia del deporte.

Y existe un gran apoyo a los deportistas, las becas siempre les llegan así que no se tienen que preocupar en nada más que entrenar. Aquí los deportistas ganan muy poco y a veces se les apoya para una competencia y otras el mismo deportista tiene que poner de su propio dinero.

6. ¿La administración del Sistema Nacional del Deporte, consideras que es la adecuada? Si no lo es, ¿qué le falta?

No es la adecuada, la CONADE es un negocio donde existen muchos desvíos y los recursos no llegan a los deportistas como debe ser. Al ser la CONADE una dependencia de la Secretaría de Educación Pública el presupuesto pasa primeramente por el filtro de la SEP, por lo tanto, es allí donde se presta a que los directivos hagan negocios y no le llegue el presupuesto completo a la CONADE. Es importante que se cree una Secretaría del Deporte para que esta reciba directamente el presupuesto y lo administre directamente sin intermediarios que son los que roban.

Debe haber más apoyo a las Federaciones y a sus atletas. Existen federaciones que no saben que tienen atletas internados en la CONADE. No se presta atención a los atletas.

7. ¿Tuviste alguna beca deportiva por parte de la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE)? Si la tuviste, ¿consideras fue suficiente para tu desempeño en el deporte?

Sí, tengo una beca, pero llevo quince meses sin que me paguen así que no se si continuará. Apenas me voy al Nacional que es el selectivo para los juegos Panamericanos en Lima, Perú 2019 y no me han dado para viáticos, tendré que poner de mi propio dinero para ir. No es lo suficiente porque, aunque tengo dormitorio y comida. Mi mensualidad no la recibo en muchas ocasiones y mis viáticos para las competencias igual en muchas ocasiones no me dan dinero.

8. ¿Consideras que los deportistas mexicanos requieren más apoyo económico por parte de la CONADE, o son otros factores los que determinan su éxito en el deporte?

Es uno de los principales, sin apoyo económico es difícil que un atleta se desarrolle. Incluso aunque sea un talento se requiere dinero para desarrollar ese talento. Sin embargo, hay otros factores como tener un buen entrenador que no sea empírico y queme al deportista por sobreentrenamiento. Se requiere una metodología del entrenamiento, así como tecnología del deporte para mejorar al deportista.

En México hay mucho talento, pero desperdiciado por falta de apoyo y seguimiento. Por ejemplo, yo a los 15 años fui dos del mundo, pero solo gracias al apoyo de mis papás y del sector privado principalmente. Y de ese entonces a la fecha el apoyo fue más del sector privado y los ahorros personales

9. ¿Qué es lo que te ha llevado a ser un excelente atleta, y que apoyos de la CONADE requeriste para poder desempeñarte mejor?

Mucha disciplina y apoyo principalmente de mis papás tanto económico como moral. La CONADE solo me apoyó cuando fui campeona, pero aun así el apoyo no es el suficiente. Incluso ahora el principal apoyo económico que recibo es de mi familia.

10. Tu como atleta, ¿Qué le pedirías a la CONADE para poder desarrollarte al máximo y sin obstáculos en el deporte?

Apoyo completo para pagar mis competencias y viáticos en tiempo y forma.

Mi pago de beca a tiempo

11. Como especialista en el deporte, ¿Que recomendaciones para formar excelentes deportistas y que aumente la cultura en el deporte de los mexicanos?

Antes que nada, fomentar la cultura en el deporte por medio de programas que llamen a hacer ejercicio a la población. Principalmente a los niños que son el futuro del deporte en México y los que mayor padecen de obesidad.

Capacitación a los entrenadores e inversión en Universidades que preparen profesionales del deporte.

Más apoyo económico a los deportistas talento desde sus inicios, no esperar a que sean campeones porque el proceso para llegar a ser campeón es muy caro. Y muchos talentos se han perdido en ese proceso por falta de recursos y no llegan a la cima del deporte a pesar de ser talentosos. Se requiere apoyo económico para llegar a ser un campeón.

Entrevista para Investigación de Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones.

Nombre completo del entrevistado: Karla Xomara Obregón Ríos

Deporte y trayectoria deportiva: Jiu Jitsu, Campeona Panamericano (2015 y 2016), Campeona Sudamericano (2016), Subcampeona Panamericano (2014, 2017 y 2018). Sambo, Medalla de bronce Panamericano (2019)

1. ¿Cómo consideras que se encuentra el deporte actualmente en México?

Pienso que siempre ha sido una parte que en nuestro país nunca se ha apoyado fuertemente, sin embargo, en la actualidad creo que está pasando una crisis terrible por la corrupción, lo que ocasiona que se haya retirado o disminuido becas a atletas de gran trayectoria

2. ¿Ves potencial en el desarrollo del deporte en México?

Veo potencial del lado de los atletas y entrenadores porque sé que a pesar de muchas circunstancias (políticas, económicas y sociales) hay quienes se han desempeñado bien y obtenido resultados importantes a nivel internacional. Pero en la cuestión política no veo que haya potencial porque no se tiene un plan de acción efectivo para lograr resultados, por no mencionar los malos manejos económicos por parte de las organizaciones responsables del mismo.

3. Desde tu punto de vista como atleta, ¿Qué consideras que le falta a México para desarrollarse en el deporte y ser mejor?

Tener planes de entrenamiento efectivos con miras a lograr resultados a nivel internacional, dar seguimiento y apoyo genuino a atletas destacados, que los planes de apoyo económico, becas, patrocinios, etc, lleguen efectivamente a quienes corresponden.

4. ¿Por qué consideras que México no destaca en el deporte en competencias internacionales cómo otros países potencia en el deporte?

Considero que son muchos factores los que influyen, desde el punto de vista cultural, económico y político.

5. ¿Qué tienen otros países que no tiene México en el deporte para ser exitoso?

Seguimiento a planes de trabajo y entrenamiento, estrategias más efectivas para lograr captar y encaminar talento deportivo.

6. ¿La administración del Sistema Nacional del Deporte, consideras que es la adecuada? Si no lo es, ¿qué le falta?

Honestamente, nunca he interactuado de manera directa con dicha administración, sé que en ocasiones ha apoyado a la Federación que represento, y en otras ocasiones no, sé que también depende del presupuesto disponible y de gestiones que se hacen en otros niveles. Por el otro lado, conozco de manera directa o indirecta a atletas, directivos y entrenadores que han tenido tanto buenas, como malas experiencias con dicha administración. Creo que es un tema complejo, pero en pocas palabras se podría decir que se necesita un interés genuino en apoyar y promover el deporte en nuestro país.

7. ¿Tuviste alguna beca deportiva por parte de la Comisión Nacional de Cultura Física y del Deporte (CONADE)? Si la tuviste, ¿consideras fue suficiente para tu desempeño en el deporte?

No he tenido beca, ya que los deportes que he representado no forman parte del programa olímpico, lo cual le quita importancia ante éstas organizaciones.

8. ¿Consideras que los deportistas mexicanos requieren más apoyo económico por parte de la CONADE, o son otros factores los que determinan su éxito en el deporte?

Creo que son más factores además del económico, pero definitivamente para un atleta comprometido y que cumple con los requisitos necesarios para representar al país, es indispensable un apoyo económico justo para poder enfocarse en sus entrenamientos.

9. ¿Qué es lo que te ha llevado a ser un excelente atleta, y que apoyos de la CONADE requeriste para poder desempeñarte mejor?

Yo pienso que el apoyo que he recibido por parte de la Federación del deporte que represento, ha sido crucial para obtener los resultados que he tenido, quién a su vez, no siempre ha tenido a tiempo o totalmente apoyo económico de CONADE. Por el otro lado, yo soy una persona que trabajo tiempo completo, mis ingresos y tiempos yo los administro para entrenar lo suficiente, considero que esa situación es totalmente aislada del apoyo de cualquier institución gubernamental que administra el deporte.

10. Tu como atleta, ¿Qué le pedirías a la CONADE para poder desarrollarte al máximo y sin obstáculos en el deporte?

Primero que nada, que proporcione el ambiente necesario para poner orden, unificación y justicia en todas las Federaciones deportivas, para que las que quienes lo hacen bien, sigan con su trabajo y las que lo hacen mal dejen de desviar recursos y cometer fraudes. En segunda, que defina procesos y programas de apoyo justos y equitativos para los atletas que lo merecen, y por último, que permita y promueva las buenas prácticas de entrenamiento deportivo, que apoye a los profesionales del tema y deje de lado a quienes no lo son.

11. Como especialista en el deporte, ¿Que recomendaciones para formar excelentes deportistas y que aumente la cultura en el deporte de los mexicanos?

Para las nuevas generaciones, darle una misión real a la materia de Educación Física en los niveles básicos escolares, que preste la oportunidad de canalizar a los talentos deportivos a donde deben estar y promover, en los centros deportivos, mayor variedad de deportes. Para los adultos o personas mayores, seguir impulsando programas que los inviten a llevar una vida activa, tanto en los centros de salud como en el ámbito laboral. Creo que una vez que se tenga cultura deportiva, los atletas y entrenadores seguirán haciendo su esfuerzo por obtener resultados, independientemente de las circunstancias, apoyos y demás.

