



---

**GRUPO PACHUCA**  
FUTBOL & NEGOCIOS

**Modelo del Grupo  
Empresarial Pachuca  
“El deporte en toda su dimensión”**

Presenta  
Lic. Jesús Martínez Patiño

México, 2014



**AMUECFUT**  
ASOCIACIÓN MUNDIAL DE UNIVERSIDADES  
EN ESTUDIOS CIENTÍFICOS SOBRE FUTBOL

Dra. Gabriela Murguía Cánovas  
PRESIDENTA DE LA AMUECFUT

Dra. Mirtha Hechavarría Urdaneta  
VICEPRESIDENTA

Lic. Reyna Cristina Islas Reyes  
SECRETARIA

## INVESTIGADORES DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA UFD



Mtro. René Mena Ramos  
Mtro. Wolfgang Fritzler Happach  
Dra. Lupe Aguilar Cortez  
Dr. Mario Isidoro Ortiz Ramírez  
Lic. José Manuel Vargas Cruz  
Mtra. Yesenia Lara Mayorga  
Mtro. Vicente Moreno Calva  
Lic. Javier Roldán Carmona  
Mtro. José Manuel Acuña Ávila  
Dr. Vicente López Trejo  
Lic. José Andrés Manzano Maldonado  
Lic. Edmundo Cortés Vázquez  
Lic. Salvador Iván Villalobos Vallejo  
Mtro. Carlos Alberto Cocco Pinazo  
Prof. Daniel Ipata Sánchez

**Promotora del Club Pachuca S.A. de C.V.**

**Presidente:** Lic. Jesús Martínez Patiño.

**Centro Universitario del Futbol y Ciencias del Deporte**

**S.C. (UFD)**

**Presidenta:** Dra. Gabriela Murguía Cánovas

**Asociación Mundial de Universidades en Estudios  
científicos de Futbol.**

**Científicos sobre Futbol A.C. (Amuecfut)**

**Presidenta:** Dra. Gabriela Murguía Cánovas

**Vicepresidenta:** Dra. en C. Mirtha Hechavarría Urdaneta

**Coordinación Editorial y de Publicaciones**

**Centro Universitario del Futbol y Ciencias del Deporte**

**S.C. (UFD).**

**Iconografía:** Dirección de Mercadotecnia y Gerencia  
de Comunicación de la Promotora del Club de Futbol  
Pachuca, S.A. de C.V.

**Diseño, composición, formación y cuidado editorial:**

Solar, Servicios Editoriales, S.A. de C.V.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
Por cualquier medio (incluyendo fotocopias), sin  
la autorización escrita de la autora o del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 2010,

Respecto a la primera edición, por:

**Centro Universitario del Futbol  
y Ciencias del Deporte S.C.**

Libramiento Circuito de La Concepción, km 2, S/N,

Col. La Concepción, 42160 San Agustín Tlaxiaca,

Hidalgo, México.

Registro en trámite ante la Cámara Nacional  
de la Industria Editorial Mexicana

ISBN: 978-000000000-0 (PENDIENTE)

Impreso en México *Printed in Mexico*

# Índice

Introducción	7	3.4 Limitaciones del estudio	76
Capítulo 1		3.5 Preguntas científicas	76
Caracterización del Grupo Empresarial Pachuca	13	3.6 Tipo de estudio	77
Cronología del Club Pachuca e inicios del Grupo Pachuca	13	3.7 Variables	78
Los pilares del Grupo Pachuca	14	3.8 Población	78
Objetivo general del Grupo Pachuca	16	3.9 Instrumentos	78
Potenciales del Grupo Empresarial Pachuca	17	3.10 Procedimiento	80
Capítulo 2		Capítulo 4	
Fundamentación del Modelo Educativo Académico-Deportivo del Grupo Pachuca desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte	21	Presentación de resultados, análisis y discusión	89
2.1 Los modelos educativos y su evaluación	21	4.1 Resultados de la matriz FODA	89
2.2 El deporte como eje fundamental de las actividades que desarrolla la UFCD	35	4.2 Análisis documental	94
2.4 Modelo Educativo Académico-Deportivo que desarrolla la UFCD. Características	40	4.3 Análisis de la percepción del modelo educativo académico-deportivo	95
Capítulo 3		4.4 Entrevistas	134
Diseño metodológico del estudio	71	4.5 Observación participativa	135
3.1 Objetivos y tareas de investigación	71	4.6 Método vivencial	135
3.2 Problema de investigación	71	4.7 Triangulación de los resultados obtenidos	137
3.3 Importancia del estudio	76	Capítulo 5	
		Conclusiones del estudio	139
		5.1 Validez de los instrumentos	140
		5.2 Componente académico	141
		5.3 Componente deportivo	141
		5.4 Componente organizacional y de servicios	142

Capítulo 6			
Concepción mejorada del modelo	145		
6.1 Programa para la Iniciación Deportiva como parte del proceso de formación deportiva	146	6.3 Programa de Recreación y Educación para el Tiempo Libre	154
6.2 Condiciones básicas para la implementación del modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte	151	6.4 Conceptos básicos del modelo educativo académico-deportivo	162
		Bibliografía	169

## Introducción

**E**n el marco del sistema educacional que se aplica en la mayoría de los países, la educación está llamada a desarrollar diferentes proyectos de investigación orientados a satisfacer necesidades sociales y a resolver problemáticas e insuficiencias de alcance nacional e internacional.

Una de las vías que tienen los países para contribuir al sistema de enseñanza es a través de tesis de pregrado y posgrado, entre las que se encuentran las de maestría, doctorado y de estudios posdoctorales.

Precisamente, estos últimos niveles no sólo permiten profundizar en temas especializados y aportar a la persona que realiza el estudio, una mayor formación académica y científica, sino que también contribuyen a dar solución a problemáticas relacionadas con la formación de estudiantes y deportistas, con la capacitación y preparación de docentes, entrenadores, preparadores físicos, directores técnicos, desarrollo de talentos, con el perfeccionamiento de planes y programas, con estrategias pedagógicas para llevar a cabo un buen proceso de enseñanza en cualquier nivel, así como con la preparación deportiva de todos los que practican deporte de manera sistemática y seria.

El campo temático donde se pretende insertar el programa posdoctoral de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte —como el pilar acadé-

mico del Grupo Pachuca— es la línea de investigación “Estudios sobre la Universidad”, toda vez que su pretensión es colaborar en la construcción de un modelo que integre el deporte de alto rendimiento con el seguimiento de estudios en los diferentes niveles educativos de nuestro país (primaria, secundaria, bachillerato, licenciaturas y posgrados), y contribuir a la formación integral de los jóvenes talentos respetando sus derechos humanos.

En dichos estudios, el deporte tiene una gran importancia por su amplia dimensión social, expresada no sólo por su práctica como medio de recreación y de preservación de la salud y calidad de vida de todo aquel que lo realiza, sino también por su carácter competitivo, porque participan personas y grupos de diferentes lugares, creencias religiosas, costumbres y tradiciones (UNESCO, 1978).

Precisamente el Grupo Pachuca, en atención a lo anteriormente planteado y por su trayectoria como empresa de éxito, reconocida y denominada de esta manera por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE, 2009) y por la Universidad de Harvard, como modelo auténtico de negocio, con una política y filosofía que sustentan todos los logros alcanzados tomando el fútbol como centro de sus objetivos y acciones estratégicas, apoyándose en sus pilares (académico, deportivo, social,



comercial y cultural), ha logrado resultados que le han permitido acercarse a satisfacer las necesidades de la Federación Mexicana de Fútbol (Femexfut), la Confederación Centroamericana y del Caribe de Fútbol (Concacaf), la Comisión Nacional del Deporte y Cultura Física (Conade), la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), en aspectos relacionados con la profesionalización del deporte, el desarrollo de talentos, la capacitación y acreditación de todo el personal técnico relacionado con el fútbol y otras modalidades deportivas, gracias a que el grupo cuenta con un modelo educativo académico-deportivo desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte que así lo permite.

El Grupo Pachuca, asimismo, ha reconocido la importancia de los procesos evaluativos, ya que está

consciente de que revelan si en realidad se cumple o no con los supuestos y principios que el grupo declara en su modelo, si se apegan a la política trazada de acuerdo con el contexto actual en que ésta tiene que ser aplicada, lo que conduce a la reflexión sobre su mejoramiento.

Desde su puesta en práctica hasta la actualidad, el modelo ha sido sometido a dos evaluaciones: una sobre calidad, en la que se obtuvo una certificación de la International Organization for Standardization (ISO-9002), que permitió realizar acciones de mejora, y otra sobre evaluación curricular.

En esta investigación, realizar una autoevaluación del modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca, implementado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, se entiende como un elemento clave para el proceso de eva-

luación del pilar académico de la institución, que durante casi 15 años se ha venido desarrollando.

En la fundamentación del modelo se han recopilado las referencias y los argumentos teóricos, metodológicos y prácticos que sustentan los componentes del mismo, los cuales concuerdan en su mayoría con los criterios de la FIFA. Para respaldar los contenidos, se partió de una concepción general (la evaluación en educación), una particular (el deporte en toda su dimensión) y una singular (el modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca) con el objetivo orientado a la formación integral de los estudiantes-deportistas.

Entre las dimensiones para la medición del impacto del modelo, se cuenta con la revisión de los logros institucionales, no sólo en cuanto a los resultados deportivos, sino también a los aspectos vinculados con la formación integral de los estudiantes-deportistas y a lo que ellos hacen con los buenos resultados de sus aprendizajes (valores, actitudes, afectos, capacidad de resolver problemas) y los relacionados con la matrícula, académica y deportiva (retención y abandono escolar), así como el clima escolar, que mide vínculos como la solidaridad, el respeto, la colaboración y sentido de pertenencia como los valores que en todas sus actividades desarrolla la universidad.

Asimismo, la figura del líder y el estilo de liderazgo de quienes conducen la institución son aspectos claves en la autoevaluación educativa-deportiva, ya que actúan en función de la misión, visión y objetivos institucionales de cada área y de la forma en cómo estos las comparten. Por eso se hace hincapié en los modos y procesos de toma de decisiones de los líderes.

Grupo Pachuca fomenta una colaboración profunda entre sus líderes en la que no haya estadios de desarrollo lineales sino simultáneos y holísticos. En desafíos tan complejos como los que ocurren en el fútbol, el reto es desarrollar una cooperación entre colaboradores de forma integrada. Los líderes se han comprometido con las innovaciones, por lo que

han creado una cultura de innovación, y la innovación es una actividad de grupo.

De experiencias de éxitos anteriores, en nuestra institución hemos aprendido que nada es tan cegador como una estrategia o un enfoque que ha funcionado. El éxito puede ser contraproducente si insistimos en hacer “más de lo mismo”. Es decir, se puede caer en el error de no imaginar un mundo diferente porque se ha caído en el hábito de ver el mundo con la mentalidad de lo que ya ha funcionado. Aprendimos que siempre hay que experimentar lo nuevo, hacer las cosas de manera distinta en vez de repetir lo mismo de siempre.

Hoy sabemos que los grandes líderes son aquellos que responden a sus propias necesidades y a las necesidades de los demás desde niveles más altos del espíritu, con visión, creatividad y un sentido de unidad con las personas a quienes lideran. Grupo Pachuca tiene la certeza de que un visionario exitoso hace que su propia visión, la visión institucional, se manifieste en el mundo. Ésta es la parte esencial de la visión del futuro del grupo: que provenga del alma.

Martínez (2009) ha señalado:

Dios me ha dado la fortuna de contar con el personal que está a mi lado. Un equipo de fútbol no es sólo la cuestión deportiva; teníamos que trascender académica y socialmente. Tenemos a más de 200 000 niños en las escuelas y centros de formación de la institución. Que estés en lo que te gusta; confiar en la gente, saber que la afición es la verdadera dueña del fútbol; pensar en el crecimiento de tu gente; darle apoyos y oportunidades. Amar a tu país... En mi caso, son las cosas que le dan sentido a mi existencia.

Este modelo educativo académico-deportivo, hasta donde hemos consultado, es único en México, y no existe ninguno que se asemeje a sus características y peculiaridades, entre las que destaca la preparación de niños, adolescentes y jóvenes, no sólo para

que sean grandes futbolistas, sino también para prepararlos para la vida.

Como resultado de la problemática internacional identificada por la FIFA, sobre la transferencia de menores de edad en el ámbito nacional e internacional, donde ha habido abusos por parte de los clubes formadores y agentes, y complicidad de padres de familia, se han puesto en riesgo los derechos de los talentos futbolísticos menores de edad. Por tal motivo, en el reglamento del Estatuto de Transferencia Internacional de Jugadores (2014), la FIFA estableció que permitiría la movilidad internacional de jugadores sólo cuando éstos alcancen la edad de 18 años. Lo anterior ha sido consecuencia del incumplimiento de las obligaciones mínimas de los clubes en el mundo, que no cuentan con un modelo formativo que garantice al jugador una formación escolar y deportiva integral, que corresponda a los mejores estándares nacionales y asegure su asistencia en términos de las condiciones óptimas de alojamiento y cuidado.

Sin embargo, la FIFA ha reconocido los esfuerzos de la presidencia francesa de la Unión Europea a favor del concepto “doble formación, fútbol y educación” en los centros de formación, cuyo objetivo ha sido preparar mejor y a largo plazo a los jóvenes deportistas de cara a su vida profesional, por lo que ha establecido excepciones en el reglamento de transferencias en caso de que algún club formador logre cumplir con las mínimas obligaciones y garantizar el desarrollo integral de los menores deportistas.

Como sabemos, para garantizar el futuro mundial de fútbol es necesario contar con una base amplia de futbolistas con motivación y las aptitudes necesarias para llegar a ser profesionales. En este sentido, contando con la proyección y potencialidad del Grupo Pachuca, que desarrolla el fútbol en toda su dimensión, y que en sus acciones en las diferentes unidades de negocio considera entre sus prioridades sociales contribuir al desarrollo de talentos deportivos y defender los derechos humanos de los

niños, adolescentes y jóvenes, se pretende garantizar los derechos mencionados con el aprovechamiento de todas las potencialidades que tiene el modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias de Deporte.

A fin de calcular la indemnización de los costos de formación y educación, las confederaciones de la FIFA (AFC, CAF, Concacaf, Conmebol, OFC, UEFA) clasifican sus clubes en un máximo de cuatro categorías, de acuerdo con las inversiones financieras que realizan en función de la formación de jugadores. México, como miembro de la Concacaf, ha sido clasificado en la categoría II (clubes de nivel profesional por debajo de los requisitos que plantea el nivel I, que es el máximo nivel, caracterizado por contar con clubes con un centro de gran calidad), mientras que clubes de países como Argentina y Brasil, miembros de la Conmebol, pertenecen a la categoría I, aun sin hacer grandes inversiones en los centros de formación de gran calidad.

Por lo planteado, el Grupo Pachuca, con sus unidades de negocio, puede dar respuesta a las exigencias establecidas por la FIFA ya que cuenta con todas las condiciones para dar cumplimiento a los estatutos correspondientes. En este sentido, el modelo educativo académico-deportivo asegura la doble formación “fútbol y educación” exigida por dicha institución, además de ser el fundamento de la formación integral del estudiante-deportista. Por lo tanto, aspiramos a que el Grupo Pachuca se ubique en el máximo nivel de esta clasificación.

Por otra parte, las condiciones concretadas en los resultados de la investigación científica relacionada con la autoevaluación del modelo educativo académico-deportivo desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, han permitido mejorarlo en su concepción, en su contenido y en sus referencias.

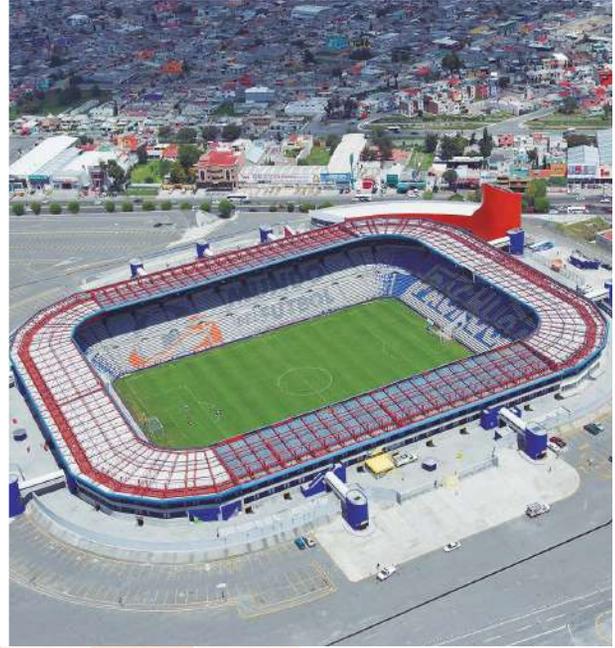
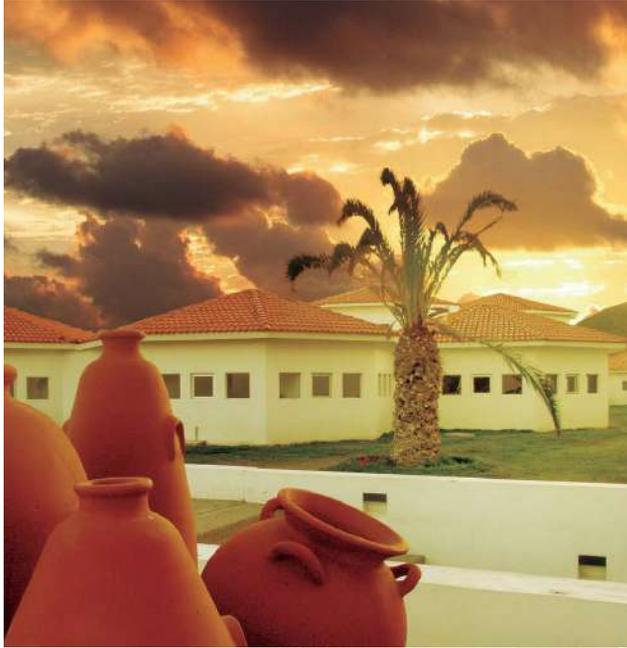
El estudio ha hecho posible introducir en el modelo diversos aspectos de mejora, entre los que se incluyen: una estrategia de implementación para

ser replicado en cualquier país —independientemente del desarrollo alcanzado en su cultura física y deporte—; la creación de un programa de formación deportiva para aquellos niños que no tienen suficientes condiciones para obtener grandes logros en el fútbol; la elaboración de un glosario de términos que posibilite la comprensión de toda la estructura y concepción del modelo educativo académico-deportivo con sus tres componentes (académico, deportivo, organizacional y de servicio), integrados

en un programa de recreación y aprovechamiento adecuado del tiempo libre.

Este libro está estructurado en seis capítulos. En el primero se abordan los inicios y la cronología del Grupo Pachuca, lo que contextualiza el informe que se presenta en los siguientes cuatro capítulos. Finalmente, los resultados y conclusiones se transforman en una concepción de mejora del modelo educativo académico-deportivo, y se ofrece en el último capítulo.





## Capítulo 1

# Caracterización del Grupo Empresarial Pachuca

### 1.1 CRONOLOGÍA DEL CLUB PACHUCA E INICIOS DEL GRUPO EMPRESARIAL PACHUCA

**E**l Club de Fútbol Pachuca fue fundado el 28 de noviembre de 1901. Es un club con sede en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, México. Actualmente participa en la primera división de este país, a la cual ascendió definitivamente en 1998 tras varios ascensos y descensos.

El Club de Fútbol Pachuca es una unidad de negocio del Grupo Empresarial Pachuca que abarca el pilar deportivo de éste, uno de los grupos empresariales más importantes de México. Este grupo es dueño, junto con el Grupo Carso (América Móvil), de los equipos de fútbol profesionales Pachuca, León y Mineros de Zacatecas, así como de negocios a varios niveles, la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte y el Hospital Universitario (Centro de Excelencia Médica en Altura, CEMA). Su presidente general es Jesús Martínez Patiño.

El proyecto se fundó en 1993, cuando Jesús Martínez Patiño compró al gobierno del estado de Hidalgo el equipo de fútbol de primera división de ascenso, los Tuzos del Pachuca. Este grupo empresarial se ha convertido hoy en todo un consorcio que genera empleos para más de tres mil personas y que, a la vez, ha impulsado el crecimiento econó-

mico de las ciudades de Pachuca, Hidalgo; León, Guanajuato; Tlaxcala, Tlaxcala y Zacatecas, Zacatecas.



En 1997, la actual directiva decidió definir un proyecto de trabajo diferente al de los demás clubes de fútbol en México, que reflejara un cambio en la forma de ver y vivir el fútbol, buscando ser autosustentable, de largo alcance, con bases sólidas y rompiendo estructuras. Así se dio forma y vida a la Promotora del Club Pachuca como un modelo de negocio. Como expresa Marines (2012): “Es aquí, justo en este sitio que tiene entrañas de plata, donde día a día se escribe la historia, donde se forja el legado que quedará para la posteridad, es aquí el sitio que ha sido señalado como el punto de partida... el sitio donde todo comienza”.

Pachuca ha ganado en cinco ocasiones la liga mexicana y cuatro veces la Concacaf Liga de Campeones. En 2006 conquistó la Copa Sudamericana, lo que lo convirtió en el único equipo del mundo en ganar un torneo oficial avalado por la FIFA fuera de su confederación. Es el equipo con más escuelas de fútbol en México (400) y el primer club mexicano en haber participado tres veces en la Copa Mundial de Clubes de la FIFA.

## 1.2 LOS PILARES DEL GRUPO EMPRESARIAL PACHUCA

El Grupo Empresarial Pachuca se apoya en una estructura de pilares (deportivo, académico, comercial, cultural y social) que se relacionan mutuamente formando una entidad integral, más allá de lo deportivo. Dichos pilares surgieron conforme el grupo fue creciendo.

El pilar deportivo fue el primero que fundó esta institución con el profesor Andrés Fassi Jürgens como vicepresidente deportivo. Este pilar incluye, además del club de fútbol de primera división, a todos los equipos de divisiones inferiores que, con la participación de los pilares social y académico, han surgido del modelo Pachuca. El pilar académico inicia con la creación de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, fundada por la doc-

tora Gabriela Murguía de Martínez, presidenta del gobierno universitario. En la universidad se desarrolló un modelo educativo académico-deportivo único en el país que ha contribuido a la formación integral de los jóvenes talentos estudiantes-deportistas.

Dentro de la estructura deportiva del Grupo Empresarial Pachuca se encuentran dos equipos ubicados en la máxima categoría competitiva del país, Fuerza Deportiva Club León y la Promotora del Club Pachuca, un equipo en la liga de ascenso (Mineros de Zacatecas), además de categorías de ascenso y premier de la segunda división profesional. En este mismo sentido, se cuenta con las categorías Sub 20, Sub 19, Sub 17, Sub 15 y Sub 13 con excelentes resultados tanto competitivos como en el desarrollo humano de todos los jugadores que han ido evolucionando conforme pasan los años.

La Fundación Unidos por Pachuca (fundación del Grupo Empresarial Pachuca) representa el pilar más importante (el pilar social). Es una institución de asistencia social sin fines de lucro, fundada en el año 2006, cuyo ámbito de acción abarca todo el país. Su misión es beneficiar a la sociedad a través de la práctica deportiva, la promoción de la salud, la educación, la cultura y la integración social, para contribuir al desarrollo integral del ser humano y de la sociedad en general. Sus programas se orientan a dar atención a personas que, por sus características socioeconómicas o por problemas de incapacidad, estén impedidos para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo, así como a elevar la calidad de vida de la comunidad a través de la educación y la promoción de la cultura y el deporte.

Los programas que se han desarrollado a lo largo de su creación están orientados al desarrollo de las áreas: a) sociodeportiva, b) socioasistencial, c) educativa, formativa y cultural, d) de intercambios interinstitucionales.

A través de estas áreas se han creado escuelas deportivas de integración social (SEP e indígenas); centros de formación de talentos deportivos, escuelas

filiales de fútbol; Centro Modelo de Internamientos para la Reincorporación Social y Familiar del Adolescente (Cemira); la Tuzocarrera; apoyo a fundaciones, asociaciones civiles; programas federales y estatales; programa de voluntariados (estudiantil, jugadores y esposas de jugadores); visitas a hospitales; Programa Día de Reyes; desarrollo y firmas de convenios de colaboración con fundaciones, asociaciones civiles e instituciones públicas y privadas de carácter nacional e internacional; promoción de valores a través de campañas deportivas; promoción de cursos de capacitación para entrenadores deportivos y orientadores educativos; programas de fomento de cultura, arte y deporte, entre otros.

Por su parte, el pilar comercial surge a partir de la fundación de unidades de negocio satélites, entre las que tiene:

- Tuzomanía, tienda oficial del equipo de Tuzos de Pachuca.
- Tuzos TV online, canal de televisión por internet.
- *Tuzoccer magazine*, revista mensual con distribución en todo México y la región sur de Estados Unidos.



- *Tuzoccer Internacional*, programa de televisión que transmite la cadena Fox Sports Latinoamérica. Conducido por Jabel Marines Limón y que trata los temas más actuales de todo el Grupo Empresarial Pachuca y sus pilares
- *Tuzoccer México*, programa de televisión que se transmite en la televisora local del estado de Hidalgo, Canal 3 Pachuca. Es una versión dirigida al público local, con temas más específicos del quehacer del Grupo Empresarial Pachuca.
- Tuzo Plaza, centro comercial.
- La Guarida del León, tienda oficial.
- Restaurantes el Lugar del bife y el Puerto del bife
- Inmobiliarias.
- Centro de Excelencia Médica de Altura (CEMA)
- Domino's Pachuca.
- Domino's Pizza Monza.
- Domino's Alimentos a Tiempo.
- Mundo Fútbol y Salón de la Fama.
- Tuzoofari.

El Grupo Empresarial Pachuca califica como grupo empresarial de éxito, considerado como la mejor organización de México en materia de fútbol, criterio corroborado por los estudios de caso realizados por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y por la Universidad de Harvard.

La experiencia acumulada y las aportaciones pueden considerarse como un referente de obligatoria consulta para todos aquellos interesados en:

- Conocer cómo se puede considerar al deporte en toda su dimensión.
- Caracterizar un modelo de negocio.
- Identificar la importancia del papel del líder y su liderazgo dentro de la organización y en función de que cada vez sean más am-

biciosos los objetivos y metas que se plantea la misma.

- Reconocer cómo se puede hacer crecer un pequeño proyecto hasta hacerlo cada vez más grande.
- Contribuir al bienestar de todos los involucrados con el fútbol y en términos generales de toda la sociedad.

Por ello, con la presentación de este estudio pretendemos: fundamentar y valorar los cimientos y efectos de la acción del Grupo Empresarial Pachuca en todas aquellas personas, comunidades, organismos e instituciones que reconocen el fútbol como deporte universal, así como la ética y profesionalidad de sus líderes y las aportaciones que hace al fútbol y a todos los que lo practican, gracias al modelo educativo académico-deportivo que desarrolla.

### Filosofía institucional

**Visión.** Ser una organización de vanguardia, competitiva y única en su tipo.

**Misión.** Promover el desarrollo académico, deportivo, comercial y cultural.

**Valores.** Pasión, institucionalidad, identidad, honestidad, respeto, responsabilidad.

El Grupo Empresarial Pachuca orienta sus políticas institucionales a:

- La calidad y competitividad en el desarrollo de los servicios que prestan las diferentes unidades de negocio, tanto externa como internamente.
- Que los líderes sean impulsores y gestores de capacidades y competencias por medio de la filosofía institucional y de su liderazgo.
- La institucionalidad, innovación constante y desarrollo tecnológico en las diferentes unidades de negocio.

- El mejoramiento constante del modelo del Grupo Empresarial Pachuca.

### 1.3 OBJETIVO GENERAL DEL GRUPO EMPRESARIAL PACHUCA

Promover el desarrollo deportivo desde diferentes aristas (social, deportiva, educativa, formativa, cultural, comercial, recreativa), con equipos competitivos conformados por buenos y ejemplares jugadores que, a su vez formen parte de planteles institucionales que ofrezcan un excelente espectáculo deportivo y que fomenten la profesionalización del deporte y, en la afición, la salud, la pasión y el sentido de pertenencia, para mejorar su calidad de vida.

Este objetivo se puede concretar de la siguiente manera:

Construir y ofrecer oportunidades de formación y de vida a todos los que de una u otra forma tengan que ver con la organización; orientarlos hacia un compromiso consigo mismos y con los demás, que se manifieste en la participación activa en el trabajo, en su cultura, en general, y en particular, en su cultura física, donde el fútbol, como parte de su componente más dinámico influye de manera singular.

Para lograr este objetivo, entre otras cosas, es importante:

- No perder de vista la figura del empresario —el presidente—, no sólo porque es el elemento conciliador de intereses entre las diferentes unidades de negocio, sino por su papel de líder y su liderazgo.
- Definir cómo alcanzar dicho objetivo, considerando los factores que emplea y que están relacionados con su actividad productiva, ya sea académica, comercial, científica, deportiva o propiamente de servicio, para lo cual es menester adecuar los medios disponibles al resultado deseado

- Fomentar la relación entre todos los participantes y su colaboración mutua.

Todos estos elementos son importantes tanto para los trabajadores como para la directiva del Grupo o empresas en general, sin embargo, es necesario poner énfasis en la colaboración entre todos los participantes, porque implica aprendizaje, desarrollo y trabajo en equipo, lo que hace posible la educación en valores sociales e individuales.

De acuerdo con el criterio de Ferreiro (2006) y acercando sus planteamientos a la fundamentación del Grupo Empresarial Pachuca, se puede sugerir que el empleo del método de aprendizaje colaborativo permite:

- Crear un ambiente de trabajo, aprendizaje, apoyo y ayuda entre todos los que participan en los principales procesos de las diferentes unidades de negocio.
- Estimular grandes y positivas expectativas en cada uno de los colaboradores y en los de equipos de trabajo.
- Propiciar la participación comprometida y consciente de todos los involucrados con el Grupo Empresarial Pachuca en busca del logro de los objetivos.
- Considerar y vivir la interdependencia y la cooperación como un modo cualitativamente superior de vida y de trabajo dentro del Grupo Empresarial Pachuca.
- Experimentar sentimientos de pertenencia, aceptación y apoyo hacia la organización, lo que posibilita que cada vez seamos más profesionales.
- Aceptar la mediación como una forma de relación que ayuda y favorece el crecimiento personal de los trabajadores y el financiero de la empresa.
- Desarrollar diferentes estrategias que posibiliten el trabajo en equipo.
- Adquirir conocimientos, habilidades y com-

petencias laborales que permitan ascender dentro de las correspondientes unidades de negocio.

- Desarrollar habilidades sociales que permitan convivir, trabajar y aprender de todos los que colaboren en el Grupo Empresarial Pachuca.

Van de Velde (2010) expresa que “la cooperación ‘genuina’ constituye un proceso pedagógico, fundamentado por tendencias y caracterizado por el arte de escuchar, la voluntad de compartir, la decisión de compromiso y la visión de integración”.

## 1.4 POTENCIALES DEL GRUPO EMPRESARIAL PACHUCA

La concepción de este grupo empresarial tiene como centro, en los diferentes pilares en que se sustenta, al deporte en el sentido estrecho y amplio de esta categoría, fundamentalmente al fútbol, lo que le ha permitido caracterizarse y distinguirse por lo siguiente:

1. **Potencial de ofertar servicios desde el punto de vista del desarrollo social y atención a la comunidad.** El espacio que ocupa el Grupo Em-



presarial Pachuca con sus primeros equipos, su universidad y toda la infraestructura que pone a disposición de los jóvenes talentos, a partir de los conceptos del modelo educativo en que se forman, es considerado por todos como la ciudad del conocimiento del “modelo Tuzo”.

**2. Potencial cultural.** El Salón de la Fama y el centro interactivo Mundo Futbol —ambos avalados por la FIFA—, conforman un espacio en el que se reconoce a futbolistas, entrenadores y directivos que han dejado huella en el futbol nacional e internacional. Este recinto ocupa tres pisos donde, con el apoyo de una línea de tiempo, se exhibe la historia del futbol nacional e internacional a través de fotografías, vídeos y materiales

multimedia interactivos, lo que permite dar fe de las hazañas de todos sus investidos. Juan Villoro alude al Salón de la Fama como “una casa de la memoria, en la que habita el patrimonio del aficionado”.

**3. Potencial comercial.** Se desarrolla en las redes sociales un posicionamiento de primera índole, que ha sido premiado internacionalmente por sus múltiples proyectos de *marketing* y presencia televisiva (TV abierta, TV *on line* y TV de paga); aunado a esto, las diferentes unidades de negocio, como los restaurantes, tiendas de ropa e instalaciones dedicadas a la actividad física, también han sido producto de un desarrollo competitivo dentro de la ciudad.



**4. *Potencial en servicios médicos deportivos.*** Cuyo objetivo principal se centra en establecer un centro de diagnóstico y terapéutico para deportistas y público en general a partir de la evaluación integral en salud, con diagnósticos oportunos y tratamientos enfocados a los principales padecimientos que pueden afectar a los usuarios del Hospital Universitario y Laboratorios del CEMA (Centro de Excelencia Médica en Altura).

**5. *Potencial de desarrollo de talentos deportivos de alto nivel en el deporte.*** Con base en la metodología de entrenamiento desarrollada y establecida por el componente deportivo del modelo educativo académico-deportivo se potencia el desarrollo de talentos y se desarrollan habilidades físicas, técnico-tácticas y psicológicas, en todas sus categorías, que permiten una mejor adaptación de los jóvenes que aspiran al alto rendimiento deportivo.

**6. *Potencial académico deportivo.*** Con su visión sobre la profesionalización del deporte, sin duda, el Grupo Empresarial Pachuca, a través de la Universidad de Fútbol y Ciencias del Deporte se ha destacado por ser una institución que va un paso adelante, al contar con un modelo educativo académico-deportivo único en el país. Ofrece programas académicos en educación básica, media superior y superior, además de maestrías y doctorados. Tanto profesores como

alumnos tienen excelentes participaciones en congresos nacionales e internacionales. El Centro de Excelencia Médica en Altura (CEMA) avalado por la FIFA (Hospital Universitario), ha establecido espacios físicos para la práctica de los alumnos, tales como los laboratorios de medicina del deporte, terapia física y rehabilitación, cardiología, medicina interna, nutrición, oftalmología, odontología, podología, preparación física, cirugía y terapia intensiva.

Gracias a esto el Grupo Empresarial Pachuca se hace cada vez más grande con el crecimiento profesional y humano de sus socios, líderes y unidades de negocio hasta llegar al mayor número de empleados; esto solo es posible a través de la concreción de ideas e iniciativas en proyectos que se desarrollan en las diferentes unidades de negocio.

Una de las cualidades del Grupo Empresarial Pachuca es la autocrítica y la evaluación de sus unidades de negocio. En este sentido, es necesario valorar los esfuerzos, procesos, procedimientos y estrategias del modelo educativo académico-deportivo desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte (correspondiente al pilar académico). En los siguientes apartados se presenta el informe de una investigación institucional con el fin de evaluar la actualidad del modelo y concretar los elementos de mejora para el mismo.



## Capítulo 2

# Fundamentación del modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte

La formación y educación integral de los estudiantes-deportistas que están en los diferentes niveles de rendimiento deportivo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte (UFCD) forman parte de los procesos diarios, continuos, permanentes y participativos que desarrolla la institución educativa, como el pilar académico y científico del Grupo Pachuca. Se busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, deportiva y sociopolítica), a fin de que éste logre su realización plena en la sociedad.

Precisamente, el modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca parte del deporte como medio para desarrollar la labor formativa, es este su objetivo. La fundamentación del modelo se traduce en un producto en el que se recopilan las referencias y los argumentos teóricos, metodológicos y prácticos que sustentan los componentes del modelo.

Para llevar a cabo esta investigación teórica, como parte de los estudios posdoctorales que desarrolla la universidad, de acuerdo con el objetivo del modelo y las características de sus componentes (académico, deportivo y organizacional y de servicios) y sus dimensiones, se aplicaron métodos teó-

ricos, entre los que se puede mencionar el análisis histórico-lógico, el lógico-teórico, de material bibliográfico, análisis y síntesis, inductivo-deductivo, abstracción, generalización y el de sistematización.

El aporte científico del estudio está relacionado con las referencias teóricas, metodológicas y prácticas necesarias y suficientes que emanaron del proceso de autoevaluación del modelo educativo académico deportivo del Grupo Pachuca.

### 2.1 LOS MODELOS EDUCATIVOS Y SU EVALUACIÓN

#### 2.1.1. Modelos educativos

Según Wikipedia, la enciclopedia libre, el término “educación” proviene del latín *educere*, ‘sacar, extraer’ o *educare* ‘formar, instruir’, y destaca tres maneras en que puede definirse:

- Proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.

- Proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.

La misma fuente expresa al respecto que los modelos educativos requieren de mucha claridad sobre la concepción pedagógica que regirá en el nivel correspondiente, y destaca que ésta, desde el punto de vista general, se resume en tres enfoques:

- La educación considerada como la preparación para el mundo de las necesidades, sobre todo económicas.

Desde esta perspectiva, se capacita al sujeto para que se desempeñe adecuadamente en la sociedad en que vive. Éste puede identificarse como un enfoque tecnocrático, ya que tecnifica o profesionaliza al individuo.

- La educación vista como reproducción de conocimientos o saberes que la sociedad considera importantes; aquí se hace énfasis en lo intelectual.

En ese enfoque interesa que el sujeto aprenda más y mejor lo que se le enseña.

- La educación entendida como la formación de un sujeto.

Al respecto, EcuRed (Enciclopedia Cubana en la Red) opina que la postura educacional que propone la formación del individuo se enriquece con pensamientos como el de Edgar Farree, citado en la obra de Reynaldo Suárez Díaz, que define la educación como “un proceso cultural que busca la inclusión y el desarrollo de todas las virtudes del hombre y su sociedad”.

Precisamente este enfoque fue el que permitió elaborar la concepción del modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca y que desarrolla la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, lo que se ve reflejado en su objetivo, orientado a la formación del sujeto desde un punto de vista integral.

Dicha concepción abarcó el conjunto de ideas, principios, criterios y acciones que asume la Universidad como institución educativa para contribuir, por medio de la práctica del deporte, en particular del fútbol, a la formación y desarrollo integral del individuo, pues reconoce que la educación en valores tiene gran relevancia.

- Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad

La educación escolarizada se concreta en los modelos educativos, lo que justifica que cada institución cuente con el modelo correspondiente.

Blanco (2000), desde el punto de vista sociológico, plantea que la educación es un proceso de comunicación e intercambio personal que llamaremos *interacción personal*, y un proceso de comunicación e intercambio masivo que denominaremos *interacción social*.

Considerando los criterios en que coinciden Wikipedia y EcuRed, un modelo educativo consiste en una recopilación o síntesis de distintas teorías y enfoques pedagógicos que orientan a los docentes en la elaboración de los programas de estudios y en la sistematización del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Según Pérez (2009), un modelo educativo es el conjunto de normas y concepciones filosóficas, axiológicas, teóricas y metodológicas que interactúan, racionalizan y organizan la educabilidad del individuo y dan identidad y dirección a la práctica educativa.

Estos planteamientos se ven reflejados, de una u otra forma, en los modelos educativos de diversas

instituciones de educación superior, como el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica con su Modelo Educativo para el Siglo XXI (2004); la Universidad Autónoma de Chihuahua con el Modelo Educativo de la UACH. Elementos para su construcción (2003); la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo con su Modelo Educativo UAEH (2009), y la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos con el Modelo Educativo ENED (2005) (véase el anexo 1).

En el análisis de dichos modelos se constata que todos mantienen una estructura similar, además de paralelismos en ciertos elementos que los componen (Pérez, 2009). Las dimensiones que conforman estos modelos son:

- a) Filosófica (teleológica, epistemológica y de principios valorales).
- b) Política (orientación práctica de acuerdo con el orden contextual y el momento histórico en que operan).
- c) Pedagógica (o teórico-disciplinar, en el sentido de orden explicativo interno).
- d) Metodológica (organización de sus componentes, el proceso educativo, su operación, los actores y la evaluación/realimentación del modelo en todas sus dimensiones).

a) Dimensión filosófica. En la mayoría de los estados-nación, los modelos educativos tienen fuerte raigambre en las constituciones políticas, de donde emergen consideraciones en torno a principios filosóficos. En nuestro país, dichos principios se enmarcan en nuestra Carta Magna, particularmente en el artículo 3º. Además, en esta dimensión se declara la visión antropológica del sujeto que se pretende formar, dirigir o guiar, y se encuentra en ocasiones implícito dentro del sistema. Desde el punto de vista axiológico, se determinan también los valores en los que ha de fundamentarse la acción educativa; finalmente, se advierte la idea epistemológica que se ha de sostener en el modelo, de manera que se

da marco a los límites del conocimiento, del saber y de la ciencia, así como a la manera de producirlos.

b) Dimensión pedagógica. La función de dicho componente consiste en hacer viable el proceso operativo. Se trata de la guía para interpretar la realidad y orientar las decisiones y acciones a los fines del proceso educativo. No alude a una noción general y universal del proceso, sino a las representaciones de ese proceso en términos de sus finalidades. Esta dimensión se concreta en la pregunta sobre lo que significa educar; desde aquí se concibe la educación ubicada en “espacios continuos de convivencia”, de lo cual se sigue la interpretación de la educación “en términos de relaciones”, a la vez que se ordena el perfeccionamiento y ampliación de las interacciones como producto de las re-





laciones del sujeto con el mundo, con los demás y consigo mismo.

c) Dimensión política. Es una fusión de los otros dos componentes, el filosófico y el teórico, ya que informa sobre la totalidad de los procesos del contexto inmediato e internacional para determinar, en consecuencia, las estrategias mediante las cuales la filosofía y la teoría intervienen en la realidad educativa.

d) Dimensión metodológica. Se refiere a la operación del modelo en la escuela y en la sociedad. En este apartado adquiere importancia capital la búsqueda de lo relevante y lo pertinente en la determinación de los contenidos educativos. Los perfiles de desempeño, configurados en torno a las necesidades básicas de aprendizaje, conllevan en sí mismos la selección de contenidos.

Los modelos analizados, a pesar de sus particularidades, comparten en general las siguientes características:

- Sin excepción, los modelos educativos mencionan como marco político-legal su adscripción a los principios educativos nacionales incluidos en el artículo 3º constitucional y la Ley General de Educación, establecen nexos con el Plan Nacional de Desarrollo (2006-2012), así como con los

planes sectoriales y estatales. De manera particular, el modelo de la ENED y de la UAEH afirman su compromiso con la Ley General de Cultura Física y Deporte.

- Comparten los principios que la UNESCO (2000) ha establecido con base en los pilares de la educación, a saber: aprender a aprender, aprender a hacer/emprender, aprender a ser y aprender a convivir.
- La idea filosófica se enmarca (desde los modelos revisados) en un horizonte humanista que entiende al sujeto de manera integrada con su entorno intelectual, físico, social, contextual y ecológico.
- De los principios axiológicos que se observan, los valores que se establecen y sobresalen son: respeto a la integridad de la persona, libertad de pensamiento, formación integral, identidad nacional, respeto a la diversidad, colaboración, creatividad e innovación.
- Los cuatro modelos comparten la perspectiva pedagógica centrada en el alumno o bien en el aprendizaje. Eso implica dispositivos, como la creación de ambientes de aprendizaje, que lleven metodológicamente a desarrollar dicho principio.
- Para obtener el conocimiento se supone una perspectiva constructivista basada en el aprendizaje significativo, con desarrollo holístico y dialógico, que rompe con los supuestos del aprendizaje tradicional, memorístico o repetitivo.
- En consecuencia, los actores en el modelo se enuncian como sujetos con habilidades, destrezas y conocimientos que les permitan la toma de decisiones, la creatividad, la profesionalización de su actividad disciplinar, la actualización permanente y la participación de su carga académica, mientras se enfocan en problemáticas de su contexto.
- Los docentes desarrollan las tres funciones sustantivas en los modelos analizados. Se organizan en docente investigador y tutores con trabajo colegiado de manera inter y multidisciplinaria.

En el aspecto metodológico, los modelos enuncian diversos procesos y procedimientos que suponen diferencias. Por ejemplo, el de la UACH privilegia el análisis curricular y lo que implica en el trabajo de operación y rediseño. En este sentido, el modelo se encuentra en continuo monitoreo tendiente al rediseño, tanto de la práctica docente como de los contenidos curriculares. Por su parte, la UAEH establece, por separado, una metodología para la planeación de clases y otra para el diseño curricular.

El tipo de modelo educativo varía según la concepción con que se elabora —las tendencias educativas—, así como por los aspectos definidos por diferentes ciencias: pedagógicas, psicológicas, sociales, políticas, entre otras. En el cuadro 2.1 se mencionan ejemplos de modelos y sus principales características.

Independientemente de los aspectos expresados, lo que se debe considerar en la elaboración del modelo educativo para una escuela o institución es

que se tenga claridad en la concepción total, con particular énfasis en el resultado que fundamentalmente se va a alcanzar desde el punto de vista instructivo, educativo y de desarrollo de los sujetos.

### 2.1.2 La evaluación educativa

En la actualidad hay un gran debate sobre la evaluación, sobre todo cuando se trata del diseño y desarrollo del currículo de un modelo educativo, o de la organización y funcionamiento de centros o instituciones educativas. En el debate se manifiestan muchas posiciones controvertidas y polémicas debido a las implicaciones que puede tener el resultado, producto del proceso llevado a cabo.

Para Ralph Tyler (1950) la evaluación es el proceso mediante el cual se determina en qué medida se han logrado los objetivos, lo que supone un juicio de valor sobre la información recogida, luego

Cuadro 2.1

Características generales de diversos modelos educativos

<i>Modelos educativos</i>	<i>Características generales</i>
Modelo tradicional	A través de un programa en el que destaca el profesor, el método, alumno y la información.
Ralph Tyler	Aporta el concepto de objetivo (se concretan en el núcleo de cualquier programa de estudio y considera los aspectos que destacan en el anterior).
Roberto Mayer	Se predicen los objetivos, ya sean generales, particulares, operacionales, etcétera.
Hilda Taba	Cultura y las necesidades del sujeto.
Popham-Baker	Sistematización de la enseñanza.
Académico-deportivo del Grupo Pachuca	Único en México. La concepción educativa que lo rige es el enfoque de la educación como la formación integral de un sujeto. Tiene tres componentes, académico, deportivo y organizacional y de servicio. Su objetivo está orientado a la formación de los estudiantes a través y por medio del deporte.

de contrastarla con las metas en lo referente a las conductas que el alumno debe exhibir para probar su adquisición. Tyler también afirmaba que se debían establecer objetivos concretos para comparar los propósitos (lo que se pretende conseguir) y lo que realmente se logra (resultados).

Sobre la evaluación, el *Diccionario de la Real Academia Española* consigna: es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo, y Wikipedia, por su parte, señala que es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de ciertos criterios respecto a un conjunto de normas.

La evaluación es uno de los términos más utilizados por los profesionales de la educación y su empleo se ha asociado históricamente a exámenes y calificaciones para valorar los resultados del aprendizaje; sin embargo, hay varios enfoques para realizarla, y los objetivos cambian en cada caso, de modo que se puede evaluar el currículo, el desempeño de los profesores o de una institución o el modelo educativo en general, entre otros.

La evaluación en educación surge con el fin de mejorar los procesos, ya que a partir de ella se obtiene información fundamental para la toma de decisiones y responder, así, a las necesidades y prioridades de una institución con base en criterios teóricos que la sustenten. Por eso se debe tener presente que siempre se evalúa para decidir y actuar en consecuencia.

La necesidad de evaluar se justifica desde que se implantan estrategias, programas o proyectos y se desea conocer su efectividad y factibilidad, para introducir mejoras o consolidarlos. Siempre debe verse como un elemento importante de la estructura de un proyecto.

Desde el punto de vista conceptual, el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation señala que “la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la validez o mérito de un objeto” (Stufflebeam y Shinkfield, 1995, en Mora, 2004). Mora, por su parte, ha profundizado en los diferentes plantea-

mientos hechos por Stufflebeam en diferentes obras, lo que hemos considerado en nuestro análisis.

Pérez (en Méndez y Monescillo, 2002:183) ve la evaluación como un “proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa, valiosa, válida y fiable, orientado a valorar la calidad y logros de un programa como base para la posterior toma de decisiones de mejora”.

Arturo de la Orden entiende que “la evaluación podría considerarse como el proceso sistemático de recogida, análisis e interpretación de información relevante y fiable para describir cualquier faceta de la educación y formular un juicio de valor sobre su adecuación a un criterio o patrón como base para la toma de decisiones respecto a dicha faceta” (en Méndez y Monescillo, 2002:183-184).

Con base en lo anterior, y coincidiendo con los criterios aportados por los autores mencionados, reconocemos la evaluación como un proceso continuo que brinda información necesaria y relevante sobre una situación específica, o acerca del desarrollo de un procedimiento, para determinar su efectividad y el cumplimiento de objetivos y, dependiendo de los resultados, tomar las decisiones oportunas para replantear la situación.

Sobre el tema, Valenzuela y Ramírez (2009) reseñan fuentes bibliográficas muy útiles para evaluar una institución educativa que incluyen los diversos aspectos que se deben tener en cuenta para obtener la mayor información posible. Entre los trabajos citados están los de Domínguez (2000) sobre la evaluación educativa en general y la evaluación institucional. Retoman el tema de la evaluación institucional, Ruiz (1998), que se dedica a los centros educativos españoles, y Loría (2002), que propone un modelo evaluativo basado en índices que permiten generar *rankings* entre universidades públicas mexicanas (citados en Valenzuela y Ramírez, 2009).

Independientemente del enfoque, la evaluación siempre recurre a la crítica sistemática para mejorar las acciones de programas y proyectos. Por otra parte, se debe basar en la comprobación

de los actos que se realizan y en la relación que guardan con la misión, visión y principios de la institución, para que muestren los aspectos valiosos que sustentarán la toma futura de decisiones para su perfeccionamiento. La participación conjunta de los implicados en los múltiples procesos es lo que garantiza una evaluación institucional integral (Jaramillo, 2004).

Las investigaciones sobre evaluación en educación han generado varios modelos teóricos que parten de principios particulares y utilizan metodologías características. Los modelos han servido de referencia para evaluar instituciones educativas; las diferencias radican en las particularidades de cada institución (Méndez y Monescillo, 2002). En este sentido, Stufflebeam y Shinkfield agruparon los diferentes modelos de evaluación en categorías que identificaron como “la pseudoevaluación, la cuasievaluación, la evaluación verdadera y la evaluación holística” (citados en Mora, 2004:9).

Los modelos de pseudoevaluación se caracterizan por estar orientados políticamente; su esencia es la evaluación encubierta y pretenden mantener o incrementar una esfera de influencia; otros tienen como intención ayudar al cliente a crear una imagen positiva del objeto evaluado y se apoyan, fundamentalmente, en las relaciones públicas (Mora, 2004).

Los que se basan en la cuasievaluación tratan de responder a asuntos de interés para las instituciones, por ejemplo: evaluación de programas, de sistemas administrativos, estudios basados en objetivos o en la experimentación (Mora, 2004).

Según la autora, los estudios basados en objetivos los establecen las personas interesadas en realizar la evaluación. Lo criticable de este método es que los resultados pueden llegar demasiado tarde para ser utilizados en el perfeccionamiento de los servicios, y también que “esta información es, a menudo, de muy poco alcance como para constituir una base sólida a la hora de enjuiciar el valor de un servicio” (Stufflebeam y Shinkfield, en Mora, 2004:9-10).



Respecto a los estudios basados en la experimentación, Mora apunta que este modelo se ha clasificado entre los tipos de cuasievaluación, ya que incluye metodologías que permiten “el juicio de valores” (Stufflebeam y Shinkfield, en Mora 2004). Destacan la exposición de problemas, la hipótesis y el estudio de las cuestiones. Generalmente, los problemas son planteados por los investigadores o los dirigentes y no por los participantes en el proceso. Su principal fin es determinar o demostrar vínculos causales entre ciertas variables.

Entre los pioneros en el uso de la experimentación para evaluar programas están Suchman, 1967, Cronbach y Snow 1969 (Stufflebeam y Shinkfield, 1995). La ventaja de este tipo de evaluación consiste en que aporta “métodos sólidos para la determinación de las relaciones causales, relativamente inequívocas, entre el programa y los resultados”. No obstante, con frecuencia se señalan algunos problemas vinculados al método. Por ejemplo, se indica que proporciona información más restringida de la necesaria para evaluar programas en el ámbito educativo y que la “información final no resulta útil como guía para el proceso de desarrollo” (Stufflebeam y Shinkfield, 1995). Este modelo tiene todavía gran influencia en la concepción de la evaluación entre los educadores y es una de las principales causas de la resistencia al cambio (Mora, 2004:11).

En la “evaluación verdadera” los objetivos se basan en el enjuiciamiento o perfeccionamiento de los

valores o méritos de un objeto de estudio. Se distinguen varios tipos, y uno de los más relevantes es el estudio para la toma de decisiones, que parte de la necesidad de proporcionar conocimientos que las justifiquen. Se fundamenta en diferentes técnicas, como inspecciones, valoración de necesidades, estudios de caso, series de recomendaciones, observaciones estructuradas y planificaciones cuasiexperimentales y experimentales (Mora, 2004:12). Este modelo se caracteriza por desarrollar evaluaciones sistemáticas para mejorar de manera continua los servicios y satisfacer a los clientes. Una de sus limitaciones radica en que el evaluador no decide directamente, sino que depende de otros, lo que trae como consecuencia que se distorsionen los resultados y no se adopten las medidas correctas o que éstas carezcan de profundidad. Para contrarrestar esta situación, debe realizarse la evaluación de la evaluación (Stufflebeam y Shinkfield en Mora, 2004).

Los estudios centrados en el cliente están dirigidos a quienes brindan servicios susceptibles a críticas, de ahí la relevancia de su valoración y perfeccionamiento posterior. Las principales dificultades



se generan ante la inconformidad de los que reciben el servicio: la comunidad, alumnos de un centro educativo, consumidores, etcétera. El propósito de este tipo de evaluación es proporcionar un servicio de calidad, por lo que el evaluador debe ser un experto conocedor de las necesidades del destinatario. Además, deberá informar detalladamente lo observado y el grado de satisfacción al recibir el servicio. La principal desventaja de este modelo es la falta de credibilidad externa y la posibilidad de manipulación por elementos que ejerzan gran control sobre la evaluación. Los métodos más usados son el estudio de casos, informes contrapuestos y la evaluación respondiente (Stufflebeam y Shinkfield en Mora, 2004).

Por otra parte, Owens y Wolf (1972, en Mora, 2004) presentan un método contrapuesto con el que investigan los aspectos a favor y en contra de una estrategia, programa o modelo educativo, a fin de esclarecer sus principales deficiencias. La intención final es proporcionar evidencias sólidas a quienes toman decisiones. En este sentido, la autora sugiere que este modelo: “Se desarrolla como respuesta a lo inadecuado de la evaluación basada en test psicológicos para proporcionar información para la toma de decisiones. En el contexto legal, los procedimientos de contraposición juzgan, mediante una audiencia administrativa, los méritos de un caso en el que están implicadas dos partes opuestas”. Estos procedimientos se pueden aplicar a la toma de decisiones en educación.

Entre los usos de este modelo de evaluación se señalan los siguientes:

- Explorar valores de un currículo nuevo o de uno ya existente.
- Seleccionar nuevos libros de texto.
- Estimar la congruencia entre una innovación educativa y el sistema en uso.
- Revelar las interpretaciones hechas por distintos representantes sobre los mismos datos.

- Informar el procedimiento evaluativo, principalmente a las autoridades educativas y a las personas involucradas, como docentes, estudiantes y encargadas de la administración.
- Resolver disputas acerca de los contratos de trabajo.
- Tomar decisiones para poner en práctica estrategias de mejoramiento (Stufflebeam y Shinkfield, en Mora, 2004:13-14).

Como parte de la evolución de los sistemas de evaluación, hay una vertiente orientada al perfeccionamiento que emerge de las críticas de Stufflebeam a los modelos propuestos por Tyler, ya que se limitaban a conocer los resultados hasta el final del proceso de evaluación, cuando era demasiado tarde para considerar mejoras. Para Stufflebeam los modelos deben concebir la evaluación desde sus principios teóricos y centrarse en la valoración total del estado del objeto de estudio, carencia notable en la evaluación de Tyler. En este sentido, sugiere un proceso de evaluación que proporcione la información deseada en diferentes momentos y posibilite, a partir de la aplicación continua y sistemática, la identificación de deficiencias en áreas específicas, con la correspondiente oportunidad de intervenir para mejorar los procesos. Las fases de este modelo son: contexto, entrada, proceso y producto, conocido como CIPP (*context, input, process, product*) (Stufflebeam y Shinkfield, en Mora 2004).

La fase de evaluación del contexto centra sus objetivos en la valoración del estado del objeto de estudio; además, permite verificar si las metas trazadas son congruentes con las necesidades y prioridades del objeto evaluado, ya sea una institución, un programa, etc. Los resultados deben proporcionar elementos para realizar los cambios pertinentes, y también definen la metodología que se empleará, los instrumentos adecuados para la valoración del objeto y los tipos de análisis. Por lo general, se basan en la aplicación de herramientas del método cientí-

fico (entrevistas, encuestas, revisión de documentos, medición, entre otros) que permiten generar hipótesis que favorecen la implementación de los cambios y el perfeccionamiento del objeto estudiado.

En la fase de entrada, o *input* de la evaluación, los objetivos se centran en el diseño de la solución científica para llevar a cabo los cambios. El planteamiento de las propuestas de mejora depende en gran medida de la revisión del conocimiento actual en lo referente a la satisfacción de necesidades en contextos similares. Se basa en el estudio de la bibliografía y en el análisis de posibles soluciones que hayan tenido resultados en la práctica. Es pertinente mencionar que toda propuesta debe ser consultada con expertos sobre el tema para que contribuyan con su experiencia a estructurar soluciones que realmente satisfagan las necesidades imperantes. Esta información debe ser analizada y ordenada para identificar los recursos obligatorios para el perfeccionamiento del objeto estudiado.

En la fase de evaluación del proceso se debe comprobar permanentemente si se realiza lo planificado. En este sentido, las personas involucradas en la operación del proyecto o plan de mejora se convierten en el eje central, ya que son las encargadas de revisar que se cumpla con lo previsto a partir de la recolección constante de información en su ejecución.

La evaluación continua de la implementación se basa en técnicas como la observación, la elaboración de informes y análisis del cumplimiento de las diferentes fases. Para satisfacer este objetivo, es necesario que los participantes entiendan el enfoque, así como su alcance en el perfeccionamiento.

Por último, hay que mencionar que la fase de evaluación del producto se sustenta en la valoración, interpretación y análisis de los resultados obtenidos, en la satisfacción de las necesidades detectadas con la implementación del proyecto o plan de mejoras, así como en los efectos deseados y no deseados.

Para cumplir con esta etapa, es necesario comprobar las hipótesis planteadas, y para lograrlo se emplean entrevistas a profundidad, entre otros recursos. Lo importante es contrastar a partir de la triangulación de los resultados.

Con este análisis, se concluye que, independientemente del modelo que se utilice durante la valoración de un objeto determinado, se deben tener en cuenta los criterios que implica la evaluación de procesos. En primer lugar, debe haber una estrecha cooperación entre los que intervendrán como evaluadores y los que serán evaluados, para garantizar la confiabilidad de la información que permite identificar las necesidades, por eso se necesita evaluar el proceso íntegro, global, y no sólo de los objetivos, sino también del contexto, proceso, resultado y producto, hasta llegar al impacto.

Otro aspecto destacable es que los evaluadores inmersos en el proceso deberán encargarse y ser los responsables de obtener la información requerida para desplegar la evaluación y, sobre todo, deben tener conocimientos profundos sobre el objeto que pretenden describir. También reviste importancia que se analicen las evaluaciones realizadas para detectar posibles deficiencias en la aplicación de los métodos.

Como parte de la evaluación educativa se debe plantear, asimismo, la autoevaluación correspondiente, pues es el método que permite que uno mismo valore su propia capacidad, así como la calidad del trabajo realizado, en particular cuando se lleva a cabo en el campo pedagógico. La práctica de la autoevaluación se concibe en la Universidad Eafit (Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología), “como el balance y revisión de sus actividades de investigación, enseñanza y proyección social, dentro del marco estratégico y operativo definido por la visión y la misión institucionales, y mediante la confrontación con el estado actual del entorno social y el impacto logrado en él” (Jaramillo, 2004).

Este autor también destaca, respecto a la autoevaluación, que constituye un proceso continuo,

integral y participativo, en el que se contrastan las acciones desarrolladas en el contexto en que la universidad realiza su trabajo y la concordancia con su misión y principios y valores institucionales, lo cual permite tomar decisiones en función de las problemáticas detectadas y las necesarias mejoras.

La autoevaluación, como parte de la evaluación, debe contemplar todos los aspectos que se plantean. Su realización lleva implícitas las siguientes etapas:

1. Preparar el proceso y las condiciones.
2. Revisar internamente y analizar la información.
3. Redactar el informe y elaborar el plan de mejora.

Al tratarse de una institución educativa, la autoevaluación de su modelo debe entenderse como el proceso en que se constata y valora el esfuerzo y el potencial pedagógico que se aplica para cumplir los objetivos. Si la autoevaluación se hace con fines investigativos, debe reunir, además, los requisitos de la investigación pedagógica, desde el diseño hasta la valoración de los resultados.

Por último, es importante reiterar que la evaluación debe ser constructiva y de interés, tanto para los evaluadores como para los evaluados, pues no se trata de un proceso de naturaleza descendente para controlar y exigir al evaluado, sino de un proceso de reflexión que exige a todos comprometerse con el conocimiento y la mejora (Santos, 2001).

La Universidad del Fútbol es una institución que aprende y no sólo que enseña, por eso abre las puertas a la autoevaluación y a la evaluación para recibir información rigurosa sobre cómo se lleva a cabo el trabajo, para así comprometerse con un cambio consecuente con las nuevas políticas y objetivos planteados por el Grupo Empresarial Pachuca.

La autoevaluación del modelo educativo académico-deportivo que desarrolla la universidad se entiende como elemento clave para el proceso de evaluación del pilar académico del Grupo Pachuca

que durante 20 años se ha llevado a cabo con la intención de valorar su desarrollo. En ese periodo, y hasta la fecha, se han realizado dos autoevaluaciones y una evaluación de calidad.

¿Por qué evaluar el modelo educativo que desarrolla la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte?

1. Para conocer y monitorear constantemente si se está cumpliendo el objetivo del modelo académico-deportivo.
2. Porque siempre y constantemente se busca calidad y criterios de mejora en los diferentes procesos que se desarrollan en el Grupo Pachuca y la Universidad.
3. Para garantizar que lo que ocurre se corresponde con las pretensiones e intereses del Grupo.
4. Para saber si lo que se pretende (en términos de objetivos claros y bien definidos) es alcanzable.
5. Para constatar si se está alcanzando con calidad lo que con esfuerzo, tiempo y dinero se ha proyectado.
6. Para averiguar cómo mejorar lo que se pretende.
7. Porque se desea conocer si todo se hace con responsabilidad.
8. Porque a los líderes les interesa no sólo lo que se aprende, sino cómo se hacen las cosas.
9. Porque además de conocer el estatus a partir del resultado de la evaluación, sirve como diagnóstico de lo que sucede.
10. Porque se reconoce la importancia de los procesos evaluativos, ya que revelan cómo estamos, cómo funcionamos en realidad.
11. Porque los resultados de una evaluación o autoevaluación siempre conducen a la reflexión, lo que aumenta nuestro profesionalismo y nuestro compromiso con la institución educativa a que se pertenece.

“Un sistema de evaluación educativa, debidamente diseñado y aplicado, es el recurso más eficaz de que puede disponer una institución universitaria para apreciar en qué medida ofrece unos servicios educativos de calidad y decidir las acciones de mejora que pudieran ser necesarias” (Balbas *et al.*, 1990).

Para realizar una evaluación o autoevaluación en el marco educativo no deben perderse de vista los diferentes indicadores que permiten llevar a cabo dichos procesos, en tanto aseguran la confiabilidad de los resultados y, a partir de ellos, se pueden establecer criterios de mejora.

### 2.1.3. Indicadores para la evaluación en educación

Cuando se evalúa en educación, hay que determinar los criterios e indicadores que se emplearán para medir el desarrollo del proceso o el desempeño de los implicados en él. Los criterios son la representación de los objetivos o el alcance de un proyecto





determinado; los indicadores, en su dimensión, deben evaluar si los criterios planteados se cumplen.

Desde un enfoque conceptual, el “criterio es una condición subjetiva que sustenta un juicio de valor o requisitos que se deben respetar” cuando se quiere solucionar un objetivo. El indicador es la medida objetiva y verificable del resultado de la aplicación de los proyectos.

Para Picado (1997), “el indicador de evaluación facilita la búsqueda de las respuestas a las interrogantes y objetivos de la evaluación”.

Un indicador debe reflejar el estado del objeto que se estudia y que se pretende transformar; además, debe dimensionarse de forma tal que posibilite una orientación clara en la planificación de todo proceso. Por sus características, los indicadores muestran situaciones reales del objeto en su desarrollo como fenómeno y se valoran y analizan con un enfoque mixto al combinar criterios cuantitativos

y cualitativos. No obstante, sólo representan una parte de la realidad que deseamos conocer, ya que la complejidad del funcionamiento de un fenómeno determinado es tan profunda y amplia que resulta imposible abarcarla en su totalidad.

En esencia, un indicador permite evaluar los cambios experimentados al introducir “variantes” con el fin de perfeccionar un proceso; para ello, debe cumplir con dos premisas básicas: ser confiable y válido. La confiabilidad es expresión de constancia en la medida. Un indicador es declarado confiable si, aplicado en condiciones y contextos similares, arroja el mismo resultado. La validez es la capacidad de la medida seleccionada para reflejar lo que realmente se pretende medir. Algunos autores, entre ellos Picado (1997), plantean tres tipos de validez: de criterio, de contenido y de constructo.

La validez de criterio se refiere a la posibilidad de predecir el resultado que dará el indicador a partir de las relaciones que se establezcan entre las variables. La validez de contenido está relacionada con la capacidad de la medida para abarcar significados suficientes y que se encuentren incluidos en los conceptos. La validez de un constructo alude a la capacidad de una medida para establecer relaciones, desde la teoría, con diferentes variables (Picado, 1997).

Un indicador debe concordar con lo que se desea medir, debe ser comprobable objetivamente y brindar las evidencias que demuestren su verosimilitud. Además, debe ofrecer la mayor cantidad de información posible en corto tiempo, con calidad y con el menor número de recursos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

También debe encontrarse una definición correcta y lo suficientemente amplia para que un indicador cumpla con las cuatro características que idealmente debe tener: precisión, utilidad, factibilidad para su determinación y propiedad a partir de la aplicación de principios éticos para generarlo. En este sentido, Valenzuela y Ramírez (2009) recomiendan la adecuada capacitación del personal

encargado de la evaluación para que desarrolle las competencias requeridas para la creación de indicadores que cumplan con estos requisitos.

Por otra parte, es pertinente aclarar que no hay directrices formales nacionales ni internacionales que orienten a las instituciones sobre el modelo de evaluación que deben aplicar, ni mucho menos sobre la cantidad de indicadores que hay que considerar. Las condiciones para desarrollar la evaluación y construir los indicadores varían según las particularidades de las instituciones y de su política de formación. No obstante, las asociaciones de educación superior nacionales e internacionales establecen estándares para brindar a sus miembros un marco de referencia para el proceso de evaluación interna (Scheele, 2009).

Un ejemplo de esta política de estándares de referencia para la evaluación sistemática y recolección de información en instituciones de nivel superior es el de la Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA). Según Scheele (2009), dicha entidad estableció estándares válidos en toda Europa, independientemente de las particularidades de las instituciones, e incluyen siete aspectos de gran relevancia:

- 1) Políticas y procedimientos para asegurar la calidad  
Las instituciones deben tener una política y procedimientos para asegurar la calidad de sus programas y títulos. Deben comprometerse explícitamente a desarrollar una cultura interna que reconozca su importancia y asegurarse de que esto ocurra. Para alcanzar este punto, se debe elaborar y aplicar una estrategia que la fomente continuamente. La estrategia, la política y los procedimientos tendrán un estatus formal y serán accesibles al público. Deben definir, asimismo, la función de los estudiantes y otras partes interesadas.

- 2) Aprobación y revisión periódica de programas y títulos o certificados otorgados  
Las instituciones deben disponer de mecanismos formales para revisar regularmente sus programas y los títulos que otorgan.
- 3) Evaluación de estudiantes  
Los estudiantes serán evaluados mediante criterios, regulaciones y procedimientos publicados y aplicados consecuentemente.
- 4) Aseguramiento de la calidad del profesorado  
Las instituciones se asegurarán de que el personal que enseña y supervisa a los estudiantes disponga de la calificación y capacidades necesarias para hacerlo. Los inspectores externos podrán tener acceso a las evaluaciones del profesorado, y las instituciones tienen obligación de informar acerca de sus resultados.
- 5) Recursos educativos y asistencia a los estudiantes  
Las instituciones se asegurarán de que las instalaciones, el material educativo y los servicios de asistencia a los estudiantes sean los adecuados para los programas de estudio correspondientes.
- 6) Sistemas de información  
Las instituciones se asegurarán de recolectar, analizar y utilizar la información relevante para la gestión efectiva de sus programas de estudio.
- 7) Información pública  
Las instituciones deben publicar regularmente información actualizada y objetiva, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre los programas y títulos que ofrecen a sus estudiantes (en Scheele, 2009: 13-14).

Cabe mencionar que hay otros estándares e indicadores reconocidos internacionalmente que utilizan los organismos de acreditación para evaluar la calidad en las instituciones de educación y que citamos a continuación:

- Estándares de misión y objetivos
  - Misión de la institución de educación; los objetivos de los programas de estudios y la posibilidad de realizarlos.
  - Estrategias de corto y largo plazo centradas en el cumplimiento de la misión y los objetivos definidos.
  - Correlación entre programas de estudio y objetivos.
  - Cooperación con socios nacionales e internacionales para alcanzar las metas formuladas en el estatuto o programas de estudio.
  
- Estudiantes
  - Admisión de estudiantes: un procedimiento de selección transparente y bien definido; criterios y requisitos de admisión deben ser públicos antes de que comience el procedimiento; la calificación mínima para la admisión debe ser la graduación satisfactoria; la selección debe ser competitiva.
  - La distribución de estudiantes entre departamentos debe corresponder a los tipos y niveles de enseñanza.
  - Nivel y designación de los títulos y certificaciones que se otorgan en el momento de graduación de los estudiantes; posición de los graduados en el mercado laboral.
  
- Currículo
  - El currículo debe ser consecuente con la misión y los objetivos declarados.
  - La distribución de los contenidos del currículo debe ser lógica y consecuente; los temas elegidos para el programa de estudios tienen que facilitar el cumplimiento de los objetivos; la complejidad de los temas debe aumentar gradualmente.
  - Deberá haber oportunidades para que los estudiantes se especialicen; la formación teórica y práctica deberán tener igual importancia.
  - El contenido de los cursos refleja el desarrollo científico en los campos correspondientes y la aplicación de métodos reconocidos para mantener el currículo actualizado.
  
- Prácticas de enseñanza
  - Los métodos de enseñanza en cada curso tienen que ser compatibles; la evaluación de dichos métodos debe ser constante.
  - Uso de compendios y materiales auxiliares; servicios de asistencia al alcance de los estudiantes; amplio uso de la informática y medios de comunicación.
  
- Evaluación de estudiantes
  - Métodos de evaluación transparentes y adecuados; fomento de la autoevaluación.
  - Los resultados de evaluaciones continuas deben combinarse con los de las evaluaciones de fin de año; la evaluación debe generar una jerarquía objetiva basada en el desempeño.
  - La administración debe conocer aproximadamente el grado en que las evaluaciones estimulan el desempeño y la motivación de los estudiantes.
  
- El cuerpo docente
  - La organización del cuerpo docente: nivel de educación, calificaciones científicas y pedagógicas, edad y género; organización y un número de profesores en concordancia con el número de estudiantes.
  - Coordinación de calificaciones de profesores con las funciones que desempeñan.
  - Conformidad con las leyes laborales; tratamiento laboral de los profesores: criterios de postulación, procedimiento de despido.
  - Evaluaciones periódicas del desempeño del cuerpo docente: métodos de evaluación, frecuencia, consecuencias de evaluaciones.
  
- Investigación
  - Debe formar parte del programa de estudios; las actividades de investigación se organizarán dentro de los departamentos o facultades.

- El financiamiento de la investigación debe ser adecuado, así como la función de los recursos humanos.
- Los resultados científicos obtenidos por la institución o el departamento gozan de reconocimiento nacional e internacional; los resultados de investigación incluyen: resultados significativos, número de publicaciones de calidad, medios institucionales para evaluar y publicar los resultados.
- Administración y gestión financiera
  - Financiamiento; inversiones para desarrollo.
  - Ingresos.
  - Aseguramiento de rendición de cuentas financiera.
  - Las aptitudes administrativas del cuerpo directivo (Mihailescu, 2004, en Scheele, 2009: 17-18).

A modo de conclusión mencionaremos que, como marco referencial, es posible utilizar cualquier modelo que permita evaluar, regular e internamente, con el objetivo de mejorar la calidad del proceso en todos los sentidos. Sin embargo, al construir los indicadores, necesariamente hay que tener en cuenta las particularidades de la institución.

El Grupo Pachuca y la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte —desde su creación—



siempre han hecho suya la cultura de la calidad y la competitividad como parte esencial de su desarrollo institucional y su compromiso con la sociedad.

## 2.2 EL DEPORTE COMO EJE FUNDAMENTAL DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA UFCD

El deporte es una actividad física reglamentada, por lo regular de carácter competitivo, que mejora la condición física y psíquica de quien lo practica, su salud en general, y además tiene propiedades recreativas que lo diferencian del simple entretenimiento.

La Real Academia Española, en su *Diccionario*, define deporte como una “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas”; también como una “recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre”. Por su parte, la Carta Europea del Deporte lo define como “todas las formas de actividades físicas que, mediante una participación organizada o no, tienen como objetivo la expresión o mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competición de todos los niveles (en <[http://www.ecured.cu/index.php/Deporte\\_en\\_Cuba](http://www.ecured.cu/index.php/Deporte_en_Cuba)>).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) considera el deporte como la actividad física que abarca el ejercicio, pero también otras actividades que entrañan movimiento corporal y se realizan lo mismo en juego, como parte del trabajo, de tareas domésticas y también como actividades recreativas. Además es reglamentado, tiene carácter competitivo y mejora la condición física, psíquica y las relaciones sociales.

Para el Comité Olímpico Internacional la práctica del deporte es un derecho de todos, que exige comprensión mutua, solidaridad, espíritu de amistad y *fair play*. Otros autores también se han referido al deporte, entre ellos Guillermain (1953), J. M. Cagi-



gal (1959), P. Parlebas (1998) y O. Lagardera (1999) que, entre otros aspectos, destacan que en la actualidad es visto como una de las actividades sociales que suscita mayor interés en la población en todo el mundo, lo que se ha manifestado en la creciente expectación que genera en multitudes y que se interpreta como uno de los rasgos más auténticos de identidad nacional.

Hoy el deporte se analiza y estudia desde muchos ámbitos, como el escolar, educativo, competitivo, público, adaptado, etc., por lo que se encuentran definiciones del término desde una perspectiva más integradora.

El deporte forma parte de la cultura y penetra socialmente con facilidad. Desde este punto de vista, tiene la posibilidad de integrar a grandes masas, como ocurre en el fútbol, que por su hegemonía es conocido como deporte universal, por lo que se considera el componente más dinámico de la cultura física, ya que atraviesa fronteras psicológicas, étnicas, sociales, religiosas e ideológicas.

“La cultura física, es parte de la cultura universal y abarca todos los conocimientos y el conjunto de valores materiales y espirituales creados por el hombre para desarrollarse de forma integral, mejorar su salud y, en general, su calidad de vida, a través de la educación física, el deporte, la recreación y otras manifestaciones de actividades físicas, tomando en cuenta el medio en que se desenvuelve,

las tradiciones, las costumbres y la potencialidades humanas” (Hechavarría, Paulas y Reyes, 1998).

El fútbol, según la clasificación que hacen algunos especialistas, dicen, por ejemplo, que es un deporte de cooperación-oposición, de equipo o juego deportivo, entre otros. En cuanto a los efectos en el cuerpo, dicha actividad incrementa la acción de los sistemas pulmonar y cardiovascular; durante el ejercicio aeróbico el organismo utiliza y transporta oxígeno a los músculos para mantener la actividad.

Si se analiza el fútbol según las particularidades del objeto de su competencia y el carácter de la actividad motriz de los futbolistas, se observan tanto sus capacidades físicas como psíquicas, aunque el éxito depende directamente de sus posibilidades motrices manifestadas en las competencias.

Según Csanádi (1969:11), el fútbol es “el juego deportivo, o quizá deporte, más popular y más extendido del mundo”. Es popular por su variedad y, desde el punto de vista educativo, contribuye a desarrollar el autodomínio. Es un deporte colectivo que opone a dos equipos formados por once jugadores en un espacio claramente definido, en una incesante lucha por la conquista del balón, con la finalidad (objetivo) de introducirlo el mayor número de veces posible en la portería adversaria (marcar gol) y evitar que éste entre en la propia (evitar el gol).

Se incluye entre los deportes colectivos de cooperación-oposición porque se coordinan las acciones de los jugadores de un equipo en condiciones de enfrentamiento con el equipo contrario, y se caracteriza por un proceso de interacción que aporta diferentes posibilidades educativas:

- Desarrollo de la cooperación entre jugadores en relación directa con la sociabilidad que genera.
- Desarrollo de la capacidad de aceptación de los demás.
- Entendimiento del significado de grupo y de equipo.
- Desarrollo de la comunicación motriz.

Como deporte, la actuación de los jugadores está regulada por una reglamentación válida en todo el mundo y aprobada por la asociación internacional correspondiente. Además hay que tener en cuenta que, como la competencia, se desarrolla entre dos equipos que, para ser considerados como tales, deben reunir las siguientes características:

- Razón de ser, propósito para trabajar juntos.
- Necesidad de experiencias, habilidades y compromiso del otro para alcanzar un objetivo.
- Convicción de que el trabajo en colectivo conduce a resultados más efectivos.
- Responsabilidad de responder como grupo a la organización.

Un equipo deportivo es un pequeño grupo que, al tener un objetivo común, funciona como tal por la interrelación, interacción, integración y cooperación entre sus miembros para dar cumplimiento a los objetivos de la actividad deportiva en que participan (Hechavarría, 2013, tomando como referencia a Cañizares, 2004, y Paulas, 2005).

Guardo y Pentón afirman: “El deporte es, en sí, un gigantesco laboratorio de eterna búsqueda creativa, crece y se desarrolla haciendo ciencia. Su influencia social y humana como medio de educación y preparación multilateral para la vida, así como su carácter de orientación hacia altos logros deportivos, propicia que las funciones de la ciencia constituyan el fundamento rector de su perfeccio-



namiento”. Según este criterio, el deporte “constituye un conjunto de actividades físicas de carácter lúdico, sujeto a normas, bajo la forma de competición —la cual habrá de regirse por un espíritu noble también llamado deportivo—, que está institucionalizado y puede llegar hasta el riesgo”. El deporte así considerado tiene tres ámbitos de actuación: de rendimiento, educativo y ocio (*Diccionario Paidotribo*, 2008).

Como se ha expresado, uno de los aspectos básicos del deporte, además de los beneficios psicológicos que se alcanzan, es que con su práctica se fortalece la salud y la calidad de vida del individuo. Buceta (2004) menciona tres puntos básicos en los que el deporte contribuye a mejorar de salud:

- La práctica adecuada contribuye al desarrollo físico de niños y adolescentes.
- Favorece que los chicos desarrollen el saludable hábito de hacer deporte.
- Asimismo, proporciona la oportunidad de desarrollar hábitos saludables relacionados, como los alimentarios, higiénicos y de cuidado personal.

En el modelo académico-deportivo de la UFCD se enfatiza también la actividad física y lúdica del deporte, ya que al pertenecer a una categoría, se les facilita interactuar con compañeros de otras categorías, interacción que constituye un aspecto vital en el rendimiento de los estudiantes-deportistas; esto se ve materializado en el modelo por la interrelación entre entrenadores, médicos, psicólogos y profesores. Estudiar y estar bajo un sistema de competencia continua les da aún más herramientas para beneficiarse tanto física como psicológicamente con la práctica del deporte, en este caso, el fútbol.

Weinberg y Gould (1996) mencionan que la mayor parte de los estudios que han investigado la relación entre ejercicio físico y la disminución de la depresión y la ansiedad han sido correlacionales, por lo que no se puede afirmar de manera concluyente que el ejercicio motivó o produjo el cambio en el

estado de ánimo, sino más bien que parece estar asociado a cambios positivos en el estado anímico.

Las investigaciones en el área de la salud destacan que la práctica constante de ejercicio físico aporta valiosas herramientas para afrontar la depresión y la ansiedad (Weinberg y Gould, 1996).

En un estudio elaborado por Morgan y Goldston en 1987, en el Instituto Nacional de Salud Mental de Estados Unidos, se convocó a un grupo de expertos a discutir las posibilidades y limitaciones de la práctica del deporte para enfrentar el estrés y la depresión. Algunas de sus conclusiones fueron las siguientes:

- El estado físico se relaciona positivamente con la salud mental y el bienestar.
- El ejercicio físico está vinculado a la reducción de emociones asociadas al estrés, como la ansiedad.
- Por lo general, el ejercicio físico a largo plazo se relaciona con la reducción de rasgos neuróticos y de la ansiedad (Weinberg y Gould, 1996).

Se han planteado diferentes hipótesis acerca de cómo la práctica del deporte aumenta el bienestar. Entre éstas hay dos muy contundentes:

- La primera, de tipo psicológico, llamada “hipótesis de la distracción”, plantea que es el olvido momentáneo de los eventos estresantes, más que la propia actividad, lo que explica la mejora de sensaciones relacionadas con el deporte.
- La segunda, de corte fisiológico o “hipótesis de las endorfinas”, propone que la producción de endorfinas en el cerebro puede reducir la sensación de dolor y provocar un estado de bienestar.

Diferentes teorías sobre la personalidad ofrecen su visión sobre relación entre aquella y la práctica de actividades físicas y deportivas. Los principales exponentes de la teoría humanista de la personalidad son Carl Rogers y Abraham Maslow. A diferencia



de la visión pesimista de Freud, Rogers y Maslow postulan que la naturaleza humana es intrínsecamente sana y constructiva. En el centro de la teoría humanista de la personalidad está el concepto de autorrealización. El ser humano posee un impulso o tendencia innatos a superarse a sí mismo, a desplegar sus capacidades y a actuar para llegar a ser una persona autosatisfecha (Cox, 2009). Esta concepción, sin duda, es la piedra angular del modelo educativo de la UFCD, que busca el equilibrio entre los aspectos instructivos (lo que se debe saber sobre el deporte), los educativos (la formación a través del deporte) y de desarrollo (lo alcanzado en lo físico, mental e intelectual físico). La educación y el desarrollo (mental) ofrecen mayores posibilidades de bienestar personal y, por ende, más herramientas para la autorrealización, al formar personas con mayor resiliencia ante los diferentes sucesos de la vida; como alguna vez escribió Juvenal: “Mens sana in corpore sano”.

El deporte tiene gran influencia en la sociedad; destaca su importancia en la cultura y en la construcción de la identidad nacional. En el ámbito práctico, el deporte tiene efectos tangibles y predominantemente positivos en las esferas de la educación, la economía y la salud pública. En el terreno educativo, el deporte desempeña un papel esencial en la transmisión de valores individuales y sociales a niños, adolescentes e incluso adultos.

En conjunción con la actividad física se inculcan valores como respeto, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo y dedicación, entre otros, que contribuyen al proceso de socialización, en que se manifiestan las aptitudes, actitudes y comportamientos sociales adecuados.

La práctica del deporte de rendimiento o de alta competencia se concreta en el proceso de entrenamiento por medio del cual se prepara a los deportistas. Para llevarla a cabo y con miras a lograr esa meta en cualquier deporte, no se deben perder vista los cambios ocurridos en el campo del entrenamiento en este milenio. Ha habido avances:

1. En la planificación y organización de los diferentes ciclos del entrenamiento, lo que ha dado paso a diferentes modelos por la necesidad de buscar formas competitivas en un tiempo corto.
2. En la utilización reiterada de periodos directos a competencia (P.D.C.) para deportistas y deportes de alto nivel.
3. En el marcado predominio de la preparación especial en la correlación de la carga de entrenamiento.
4. En las modificaciones en las reglas de algunos deportes.
5. En la preparación especial y profesional de los entrenadores y el grupo multidisciplinario que lo acompaña.
6. En todo el sistema metodológico de preparación deportiva.
7. En la rigurosidad con que hay que dosificar la carga de entrenamiento, tanto individual como la del colectivo, tratándose de equipos deportivos (Hechavarría, 2008).

El entrenamiento deportivo como proceso biopedagógico debe tener una nueva proyección considerando los cambios expuestos. Al respecto, Verjoshanki, citado por Hechavarría, expresa que “el sucesivo aumento del ya de por sí elevado nivel de

los resultados deportivos actuales requiere un sustancial perfeccionamiento, tanto del sistema de preparación de los atletas de altísimo nivel, como de todo el sistema metodológico de la preparación a largo plazo”, criterios que se deben tener en cuenta en el modelo educativo académico-deportivo de la UFCD, en tanto plantea diferentes niveles de rendimiento, así como diversas categorías.

El deporte auspicia el establecimiento de relaciones sociales entre diferentes personas y culturas y así contribuye a inculcar la noción de respeto hacia los otros al enseñar cómo competir constructivamente, sin hacer del antagonismo un fin en sí mismo. Otro valor social importante es el aprendizaje de cómo ganar y cómo saber reconocer la derrota sin sacrificar metas y objetivos.

En el apartado económico, la influencia del deporte es indudable debido a la cantidad de personas que lo practican, así como de las que lo disfrutan como espectáculo de masas y hacen de los deportes enormes negocios que financian a deportistas, agentes, medios, turismo e, indirectamente, otros sectores de la economía.

La práctica del deporte eleva también el bienestar y la calidad de vida de la sociedad por los efectos benéficos de la actividad física, tanto para la salud corporal como para la emocional; quienes practican con regularidad deportes y otras actividades no sedentarias suelen sentirse más satisfechos y experimentan, subjetivamente, mayor bienestar.

El fenómeno del deporte como representación de la sociedad explica su importancia como espectáculo. En este papel, los encuentros deportivos sirven para afirmar el valor y las aptitudes físicas no sólo de los jugadores, sino de la comunidad a la que representan. Es común que los resultados en las competiciones internacionales sean interpretados como una validación de la cultura y hasta del sistema político del país al que representan los deportistas. Este aspecto del deporte puede tener efectos negativos, como estallidos de violencia durante o tras las competiciones. Por otro lado, el deporte es considerado

como medio para disminuir la violencia y la delincuencia en la sociedad. El término *deporte* significa recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre, aunque también se refiere a la actividad física ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas. Como se ve, este vocablo se caracteriza por conjuntar actividad física y mental, reglas o normas, competición, diversión y juego (<[http://www.ecured.cu/index.php/Deporte\\_en\\_Cuba](http://www.ecured.cu/index.php/Deporte_en_Cuba)>). De esta manera, el deporte se practica en disciplinas deportivas, la escuela, ámbitos higiénicos y sanitarios (deporte recreación, deporte de compensación, etc.), instituciones específicas, grupos de personas con características típicas, formas de organización (artística, danza, bailes de salón, etcétera).

Castro (2005), afirma: “El deporte es y debe ser uno de los medios más eficaces con que cuenta la sociedad para contribuir al fomento del bienestar y la salud de los ciudadanos, para el desarrollo del espíritu de superación y de emulación entre las personas, para la consolidación de hábitos de disciplina social, de solidaridad entre los hombres, para el cultivo de una mejor calidad de vida; en una palabra, para la realización plena del ser humano” (citado en [http://www.ecured.cu/index.php/Deporte\\_en\\_Cuba](http://www.ecured.cu/index.php/Deporte_en_Cuba)).

### 2.3 MODELO EDUCATIVO ACADÉMICO-DEPORTIVO QUE DESARROLLA LA UFCV. CARACTERÍSTICAS

Desde la teoría científica y la práctica que caracteriza lo relacionado con la cultura física, el objeto modelado en este proyecto es la formación académico-deportiva de los estudiantes-deportistas de acuerdo con la visión y misión de la Universidad.

Autores como Arbones (1991), Hechavarría (2008), Valle (2007) y Ruiz (2007), entre otros, coinciden en que un modelo es una representación o abstracción de la realidad que muestra claramente las relaciones entre causa y efecto, entre objetivos

y restricciones, y que hay diferentes tipos. Además, consideran que las predicciones, producto de un modelo, se deben verificar con mediciones y observaciones de los acontecimientos que tienen lugar en la práctica. Destacan que si las predicciones son exactas, el modelo es acertado y se dice que está validado; si no son exactas, el modelo es sustituido o ajustado hasta que gane en precisión.

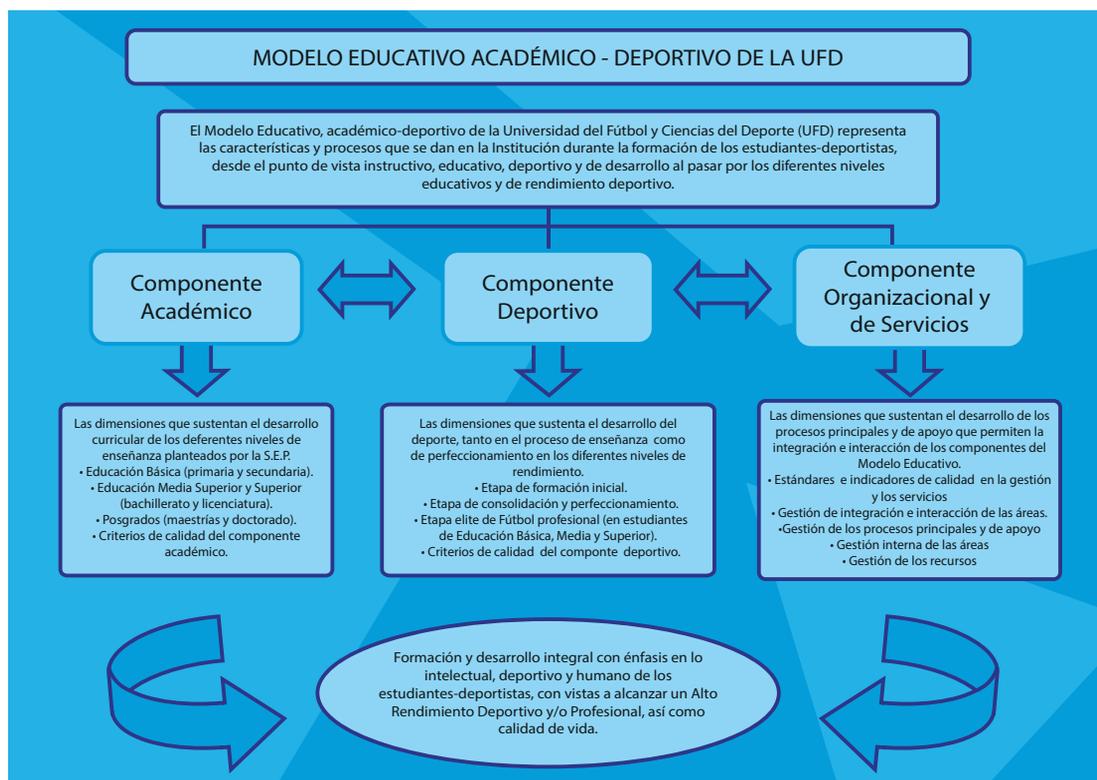
#### Objetivo

El modelo educativo académico-deportivo de la UFCV representa las características y procesos que se dan en la institución durante la formación de los estudiantes-deportistas, desde el punto de vista instructivo, educativo, deportivo y de desarrollo, al pasar por los diferentes niveles educativos, formación deportiva y de rendimiento. El objetivo está orientado a la formación integral en las esferas intelectual, social y humanista por medio del deporte.

Se puede considerar que el modelo abarca las diversas etapas del desarrollo de los estudiantes-deportistas y que las prácticas deportivas y académicas de la universidad están enfocadas a la formación y desarrollo integral de su alumnado, para que, en su momento, se incorporen a la sociedad en correspondencia con sus intereses laborales y profesionales.

Al respecto, Ruiz (2007) expresa que la construcción de una nueva sociedad exige a todas las fuerzas que la componen —en especial a la educación, la formación y el desarrollo— crear un hombre nuevo con una personalidad integral, multilateral y armónicamente desarrollada, que sepa dar respuesta a las necesidades que la nueva sociedad demanda y, al mismo tiempo, contribuya a su propio desarrollo.

Esta relación dialéctica entre desarrollo de la sociedad y de la personalidad se establece debido a que la base técnico-material conduce a elevar el nivel de vida del individuo y sus posibilidades instructivo-educativas, al desarrollo de su cultura, a la



prolongación de su tiempo libre, al mejoramiento de su salud y de su desarrollo físico y psíquico. Al mismo tiempo, estos cambios en el desarrollo de la personalidad del hombre alcanzan mayor significación por su repercusión en el continuo desarrollo de la producción social y de la cultura general. La personalidad altamente desarrollada, su maduración efectiva, su capacidad de vida y de trabajo, contribuye al desarrollo económico.

Rincón (2008) considera que la formación integral se define como “el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, deportiva y sociopolítica), a fin de lograr su realización plena en la sociedad”.

Para desarrollar adecuadamente el modelo educativo del Grupo Pachuca, es importante que, como parte de la necesaria capacitación de los que

intervienen o se van a relacionar con él, se tengan criterios claros en cuanto a la diferencia y relación entre educación integral y formación integral.

La educación integral es la encargada de desarrollar todas las posibilidades de los sujetos, de preparar a las personas para el futuro en varios planos, tanto en el reflexivo como en el del trabajo, y abarca tres campos: el del conocimiento, la conducta y la voluntad (<<http://educacion.uncomo.com/articulo/que-es-la-educacion-integral-19759.html>>).

Sierra André (2008), expresa:

Para lograr un auténtico e integral desarrollo de la persona es necesario que la educación, en cualquiera de sus niveles y formas de impartirse en el sistema educativo nacional, lo sea de manera integral, es decir, incluyendo aspectos humanistas que propicien el desarrollo de actitudes de solidaridad, responsabilidad y lealtad, respondiendo así a las necesidades de los propios estudiantes, sus fami-

lias, los empleadores y la sociedad. La formación integral también puede definirse como el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, y sociopolítica), a fin de lograr su realización plena en la sociedad. Es decir, vemos al ser humano como uno y a la vez pluridimensional, bien diverso, como el cuerpo humano, y a la vez plenamente integrado y articulado en una unidad.

Como se ve, hay una estrecha relación entre educación integral y formación integral. En esta última, los estudiantes-deportistas aplican todas las dimensiones que como seres humanos poseen, con énfasis en sus valores, para cumplir con las exigencias deportivas y académicas que les plantea el modelo educativo, lo que se consigue con una participación activa, consciente, continua, permanente y diaria en todas las actividades planificadas. El objetivo del modelo educativo es que todos los que colaboran en la institución lo hagan suyo, ya que la formación de los estudiantes-deportistas, que incluye sus éxitos deportivos, constituye la razón de ser del Grupo Pachuca.

Esta formación tiene un fuerte aspecto axiológico, pues los valores se educan y se fortalecen a través del deporte, lo que distinguirá a los estudiantes-deportistas a lo largo de su vida: “El valor es algo



muy ligado a la propia existencia de la persona, que afecta su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos, actitudes y sus modos de actuar. Es el significado social que se le atribuye a objetos y fenómenos de la realidad en una sociedad dada, en el proceso de la actividad práctica en unas relaciones sociales concretas (Baxter, 2007). Por su parte, Nancy Chacón Arteaga (2006) plantea: “la educación en valores y la formación de valores son términos íntimamente vinculados entre sí, que señalan dos planos del complejo proceso de transformaciones, crecimiento humano y desarrollo de la personalidad”.

Las características del modelo educativo del Grupo Pachuca exigen que la educación en valores tenga en cuenta la unidad de lo cognitivo, afectivo-volitivo y social que el estudiante-deportista asume como algo necesario para encauzar su manera de ser, es decir, sus sentimientos, actitudes, aptitudes, actuaciones y comportamiento en la vida diaria, en las relaciones con sus familiares, con sus maestros, entrenadores, compañeros de la universidad y en el contexto social en que se desenvuelve.

La concepción del modelo educativo tiene como base, precisamente, el componente de la cultura física en su amplia dimensión social y humanística, en el que el interés se centra en los atletas con sus potencialidades físicas, psíquicas, motrices y deportivas, atendiendo a sus particularidades individuales y a los niveles de enseñanza y rendimiento físico y deportivo en la modalidad o especialidad que practica.

El modelo se basa en principios filosóficos, axiológicos, pedagógicos y de organización institucional, de manera que su consideración oriente la formación integral del estudiante-deportista por medio del deporte.

La UFCO, tal como se plantea en su fundamento inicial, ofrece una oportunidad única a los estudiantes-deportistas de disfrutar plenamente la práctica sistemática del fútbol u otro deporte y, en paralelo, compartir y adquirir experiencias académicas,



profesionales, deportivas y de convivencia social con quienes se encuentren en ella, con la mirada puesta en la integración de equipos que participarán en torneos y eventos avalados por la Federación Mexicana de Fútbol (Femexfut), así como por otras instancias u organizaciones.

Para su preparación, los participantes seguirán un régimen que se ajusta a las características del fútbol que desarrollan los Tuzos y otras formas de preparación empleadas en diferentes modalidades deportivas, en las cuales se han alcanzado resultados relevantes. Entre esas particularidades destaca:

- La metodología del entrenamiento deportivo en correspondencia con las características de los talentos.
- Excelente coordinación entre el componente académico y el deportivo en la formación de estudiantes.
- Integración de los cuerpos técnicos con base en la iniciación deportiva y los niveles de rendimiento establecidos para cada deporte.
- La preparación de los futbolistas y otros deportistas de acuerdo con el sistema competitivo establecido en el país para las diferentes modalidades.
- Las particularidades pedagógicas profesionales y experiencias de los docentes, entrenadores y directores técnicos.

- La estructuración y planificación de los entrenamientos de acuerdo con las particularidades individuales de los atletas en las diferentes etapas de la preparación deportiva.
- La aplicación de indicadores de calidad en la evaluación y control de los involucrados en el proceso de preparación deportiva y de soluciones a través de la capacitación constante.
- Los éxitos deportivos alcanzados con apoyo de la estructura y el liderazgo de los directivos del Grupo Pachuca del que forma parte la institución educativa.
- La integración e interacción entre los componentes del modelo académico-deportivo y entre las diferentes áreas de trabajo de la universidad, para que se cumpla el objetivo.

Considerando este punto de vista, se pretende alcanzar un padrón de excelencia que permita replicar el modelo en otras partes del país.

## 2.4 LOS COMPONENTES DEL MODELO DE LA UFCD

El modelo educativo académico-deportivo de la UFCD incluye en su estructura y funcionamiento tres componentes: académico, deportivo y organizacional y de servicios; cada uno de los cuales con diferentes dimensiones en su accionar.

Los componentes forman parte de un todo, que en este caso es el modelo educativo académico-deportivo que desarrolla la institución; también son considerados como los elementos que, a través de un tipo de asociación o relación, dan lugar a un conjunto uniforme (Referencia <http://definición.De/componente/>). Por su parte, en el *Diccionario usual* de la Real Academia Española se lee que las dimensiones tienen que ver con aspectos o facetas de algo.

Barazal (2011), en referencia a Álvarez, expresa que las dimensiones constituyen contenidos esenciales y que se consideran como la proyección de



un objeto o atributo en una cierta dirección. También sobre este tema, Barazal, en su tesis doctoral, retoma los criterios aportados por González y Valcárcel (2001) que plantean que las dimensiones establecen “aquellos rasgos que facilitarán una primera división dentro del concepto”, es decir, las diferentes partes o atributos que se deben analizar en un objeto, proceso o fenómeno expresado en un concepto o, simplemente, las diferentes direcciones del análisis.

Con la determinación de indicadores que permitan medir las dimensiones se puede obtener información concreta acerca de cómo se comportan. A decir de González y Valcárcel (2001), “son datos operativos medibles que expresan manifestaciones externas del objeto. Si valoramos las relaciones en-

tre dimensiones e indicadores, podemos considerar que ambos se asocian al concepto (variable) y, además, tal vez lo más importante es que cada dimensión constituye una agrupación de indicadores”.

El modelo educativo de la UFCD se caracteriza por su dinamismo, sistematicidad, flexibilidad, integralidad e interacción entre cada uno de sus componentes que, al desarrollar sus procesos, contribuyen a su perfeccionamiento.

Los principios e intereses de este modelo están dados por la demostración de la integración e interacciones entre los tres componentes enunciados, pues las actividades físico-deportivas —y de manera particular el fútbol— constituyen el eje en torno al cual gira el modelo.

#### 2.4.1 Componente deportivo

Aborda la programación, desarrollo, control y evaluación del proceso de entrenamiento y competencias en los diferentes ciclos de preparación, con criterios de calidad en los principios pedagógicos y biológicos, en correspondencia con los objetivos del modelo académico-deportivo, los niveles de rendimiento y las particularidades del estudiante-deportista.

Este componente abarca las dimensiones que sustentan el desarrollo del deporte, tanto en el proceso de enseñanza como de perfeccionamiento, en los diferentes niveles de rendimiento:

- Etapa de formación inicial.
- Etapa de consolidación y perfeccionamiento.
- Etapa élite de fútbol profesional (en estudiantes de educación básica, media y superior).

#### Criterios de calidad del componente deportivo

El deporte es el eje transversal del modelo educativo de la UFCD y centra su interés en el ser humano

con una visión holística que incluye, además de lo cognitivo, los aspectos social, afectivo y físico-motor. Aunque parece enfocarse a la esfera físico-motriz, también se enlaza con las otras áreas. En este sentido, el deporte favorece aprendizajes cognitivos en cuanto a la propia práctica deportiva (autorreflexión) y el desempeño humano. Como el deporte y la actividad física están intrínsecamente relacionados con el mejoramiento, el estudiante será capaz de reconocer, en su propia experiencia consciente y desde el punto de vista teórico, los factores que influyen directamente en su desempeño físico, así como de deducir y fundamentar las leyes que rigen la preparación deportiva.

La actividad físico-deportiva se ve influida por una visión holística del ser humano, por el estado emocional y por los procesos psicológicos. Asimismo, cualquier actividad de esta índole pone en acción procesos internos relacionados con la esfera socioafectiva, es decir, establece relaciones sociales y provoca reacciones, sean positivas o negativas. En el deporte, los participantes deben acatar reglas ya establecidas o autorreguladas, lo que provoca necesariamente el desarrollo de habilidades comunicativas, valores y suposiciones éticas.

La esfera física se refiere a la práctica físico-deportiva del individuo. Las vivencias relacionadas con ésta no solamente se manifiestan en el mejoramiento de las capacidades físicas y el aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas, sino también en la forma de aprovechar adecuadamente el tiempo libre y satisfacer simultáneamente una amplia gama de motivos personales, como la estética del cuerpo, la emoción del juego, la armonía del movimiento, la autoconfianza o el prestigio social. En este sentido, la práctica regular de actividades físico-deportivas favorece el estado de salud y contribuye al bienestar y la calidad de vida del estudiante.

La elaboración del constructo relacionado con el componente deportivo tiene sus criterios teóricos referenciales en la teoría y metodología del entrenamiento deportivo, en la que se identifican

los aspectos esenciales concernientes a la preparación del deportista y las principales características que ejercen gran influencia en la organización de la preparación y del entrenamiento.

Se han tenido en cuenta diferentes criterios aportados por:

- Bompa (2000), que expresa: “La actividad sistemática de larga duración debe dosificarse de forma progresiva para conformar las funciones humanas, psicológicas y fisiológicas y así superar las tareas más exigentes”.
- García Manso, Navarro Valdivieso y Ruiz Caballero (1996), que afirman: “Planificar es un proceso amplio, donde se conjugan todos los elementos participantes en la consecución de los objetivos definidos y por los cuales se fijan unas pautas y procedimientos de intervención”.
- Ozolin, que en su obra *Sistema contemporáneo de entrenamiento* plantea: “el entrenamiento deportivo es el proceso en el cual, el organismo debe adaptarse a la variabilidad de las cargas funcionales, donde crecen las exigencias en las manifestaciones de todas las capacidades físicas y las habilidades con elevadas tensiones psíquicas y otras exigencias de la actividad deportiva”.
- Platonov (2001), en su *Teoría general del entrenamiento olímpico*, establece: “Los objetivos determinan los principales aspectos de la preparación deportiva que poseen sus propios campos: técnica, táctica, física, psicológica e integral. Del contenido de cada uno de estos aspectos provienen los objetivos concretos de la preparación”.
- Volkov y Filin (1989), se refieren a un aspecto importante dentro del deporte: “la selección deportiva, definiéndola como un sistema de medidas organizativo-metodológicas que incluyen los métodos pedagógicos, psicológicos, sociológicos y médico-biológicos de investigación con base en los cuales se detectan las capacidades de niños, adolescentes y jóvenes para especiali-

zarse en una determinada modalidad deportiva o en un grupo de modalidades”.

Tomando en consideración estos referentes teóricos, se determinaron los elementos que forman parte del constructo del componente deportivo.

El primero es la fundamentación de los planes y programas de entrenamiento, que constituye el conjunto de argumentos que explica, de manera razonable, comprobable y comprensible, la operacionalización de los conceptos, categorías y estructura de dichos planes y programas.

Otro elemento es el control y evaluación del desarrollo del estudiante-deportista, conformado por los instrumentos de supervisión y verificación del entrenamiento, cuya finalidad es comprobar en qué medida lo planificado y aplicado ejerce efectos positivos en el organismo de los deportistas y cómo se relaciona con el componente académico en su formación integral.

La eficiencia general de los planes y programas de entrenamiento es otro elemento que, acorde con lo afirmado por Verkhosansky (1990), indica que el nivel de rendimiento, el cumplimiento de los objetivos del entrenamiento y el perfil del deportista dependen de la programación, estructuración y sistematización de los contenidos del proceso de entrenamiento, según los objetivos de la preparación y de los principios específicos que determinan la forma racional de organización de las cargas de entrenamiento en un periodo definido.

Otro elemento que se debe considerar es el diagnóstico de ingreso del estudiante-deportista, considerado como un procedimiento de evaluaciones y mediciones con la finalidad de obtener información sobre el desarrollo de las capacidades físicas del solicitante y sobre su nivel de rendimiento en el juego de fútbol competitivo.

Por último, tenemos la selección de talentos deportivos, que consiste en la búsqueda y detección de sujetos con potencial para intervenir con éxito en actividades deportivas, pues necesariamente

te existe “la necesidad no sólo de conocer el nivel de capacidades físicas y habilidades motrices, tanto básicas como deportivas, sino también de conocer detalladamente las técnicas de exploración física en el deporte, ya que la evaluación médica en este terreno exige elementos distintos para su exploración, con la finalidad de que el diagnóstico se obtenga precozmente” (Murguía *et al.*, 2013). La selección de talentos se define como el proceso de identificación, selección y desarrollo de los sujetos que, con la práctica sistemática y seria del deporte pueden llegar al más alto nivel de rendimiento o alta competencia.

El componente deportivo tiene varias dimensiones relacionadas con los diferentes niveles de rendimiento esperado en las competencias en que participan los estudiantes-deportistas. Estos resultados se reflejan cuantitativamente en parámetros estadísticos cercanos o superiores a su más alto nivel de rendimiento histórico. También muestran los logros alcanzados por el deportista o equipo, independientemente del tipo de competencia, de su calidad o de los contrarios, e incluso de las situaciones que le son favorables y propician su triunfo o buen desempeño.

Consideramos alto rendimiento deportivo al proceso que inicia con la selección de un talento y llega hasta el máximo logro de resultados deportivos. Este criterio se apoya en la conceptualización de Matveev (1990) y Platonov (2001); este último apunta las siguientes ideas.

Sólo un entrenamiento seguido durante varios años permite obtener resultados deportivos a nivel elevado. Su estructura debe ser elaborada en función de un determinado número de factores:

- El número medio de años exigidos por la disciplina o especialidad para conseguir los resultados óptimos.
- Los periodos de edad en los cuales se manifiestan habitualmente estos resultados (periodos de edad óptima).

- Cualidades individuales del atleta y ritmo de crecimiento de cualidades deportivas.
- La edad en que ha comenzado a entrenarse y especialmente aquella en que se accede al entrenamiento específico.

La planificación racional de un ciclo plurianual se basa, en primer lugar, en la determinación precisa de los periodos de edad óptima. Normalmente se distinguen tres:

- El de los primeros resultados.
- El de las posibilidades óptimas.
- El del mantenimiento de los resultados elevados.

Estos autores se refieren a un elemento importante: edad y talento de los estudiantes-deportistas. En este sentido, destacan que una persona con talento posee determinadas dotes o condiciones favorables que se pueden desarrollar y, por lo tanto, llevarla al éxito. Estas condiciones se califican a partir de la aplicación de un conjunto de instrumentos que abarcan el área física, psicológica, social, técnica y táctica (Murguía *et al.*, 2009). Reconocen que el talento consiste en “una actitud natural o adquirida para hacer algo”, y depende de la capacidad individual, de las motivaciones del sujeto y del medio social; es expresión de la interacción de estas condiciones. El talento tiene que ser no sólo descubierto sino también estimulado y formado.

Por talento deportivo se entiende “la disposición por encima de lo normal de poder y querer realizar rendimientos elevados en el campo del deporte” (Hahn, 1988). Con énfasis en el sustrato genético, Gabler y Ruoff afirman que un talento deportivo, dependiendo del estadio evolutivo, se caracteriza por ciertas condiciones y presupuestos físicos y psíquicos que, muy probablemente, lo llevarán a alcanzar prestaciones de alto nivel en un tipo de deporte específico. Hechavarría (2003) profundiza desde una perspectiva dinámica y menciona que



el talento deportivo es aquel que manifiestan los sujetos que poseen condiciones físicas, motrices y psíquicas por encima del promedio, las cuales les permiten reproducir en diversas condiciones las habilidades motrices propias de un deporte, aun cuando no estén bajo un entrenamiento sistemático. Este criterio sirve de fundamento al modelo educativo académico-deportivo de la UFCD.

Existen diversos términos, como identificación, detección, selección, etc., que se emplean como sinónimos, pero que representan matices de contenidos diferentes. La identificación del posible talento se lleva a cabo cuando se reconocen las condiciones generales y específicas desde el punto de vista psicosocial, morfofuncional, físico y motriz en uno de los estudiantes-deportistas de un grupo que participa en las diferentes actividades, desarrolladas tanto dentro como fuera de la clase de educación física. Cabe aclarar que la identificación de talentos consiste en predecir si un joven podrá desarrollar tanto el potencial de adaptación al entrenamiento como su capacidad de aprendizaje técnico para emprender las posteriores etapas de entrenamiento según Lèger (1985). Por su parte, Salmela y Régnier (1983), describen la detección de talentos como “una predicción a largo plazo en cuanto a las posibilidades de que un individuo posea las capacidades y los atributos necesarios para alcanzar un nivel de rendimiento dado en un deporte determinado”. El proceso de talento deportivo abarca varios niveles:

detección, captación, selección y perfeccionamiento, por lo que la detección se hará en las primeras fases del desarrollo deportivo —formación motora de base—, cuando se produce la adaptación e iniciación a la actividad físico-deportiva.

Por otra parte, la captación se debe realizar en la formación deportiva de base, durante la fase de iniciación deportiva específica. En ella se tratará de atraer al niño hacia una especialidad deportiva concreta.

La selección de talentos se inicia al elegir a determinados niños y jóvenes que cumplen con los requisitos establecidos por las diferentes modalidades deportivas —potencialidades, aptitudes y actitudes favorables— para ser orientados en la práctica de una de ellas, de manera específica y sistemática, considerando las motivaciones e intereses de los seleccionados. Es decir, es un proceso basado en la operación predictiva a corto plazo respecto a las posibilidades de que un sujeto determinado, en el seno de un grupo de deportistas, posea los atributos, nivel de aprendizaje, entrenamiento y madurez necesarios para obtener un mejor resultado que el resto de los miembros del grupo en un futuro inmediato.

Según Nadori (1983) la selección deportiva no es otra cosa que “el proceso a través del cual se individualizan personas dotadas de talento y de actitudes favorables para el deporte, con la ayuda de métodos y de pruebas científicamente válidos”. El proceso de selección se basa en aquellas capacidades o atributos que un atleta tiene que poseer para ser considerado como talento y que sea capaz de adaptarse al trabajo, tarea o dimensiones de realización de un deporte concreto.

Hay que destacar que el desarrollo de talentos incluye las acciones pedagógicas que realizan profesores, entrenadores o directores técnicos para estimular el progreso de los deportistas seleccionados, a lo largo de su vida deportiva, incrementando gra-

dual y progresivamente las cargas de entrenamiento que van asimilando.

Diversos autores, como Harre, Ozolin, Platonov, y más recientemente Hechavarría (2003), coinciden en lo señalado por Matveev respecto a que el entrenamiento deportivo es la forma fundamental de preparación del atleta, basada en ejercicios sistemáticos que representan, en su esencia, un proceso organizado pedagógicamente con el objetivo de dirigir la evolución del deportista y su perfeccionamiento deportivo. Para llevarlo a cabo, es menester tener en cuenta las exigencias particulares de cada etapa, factores genéticos, sociales y culturales. En este sentido es importante la teoría de planes de estudio para la enseñanza y el entrenamiento deportivo que se decida emplear.

Una tendencia actual de la alta competencia es que, cada vez con mayor frecuencia, figuran deportistas más jóvenes en los primeros puestos de los grandes eventos. Estos resultados, han ido incrementando paulatinamente el nivel de exigencia. De estas observaciones se desprenden consecuencias inmediatas en lo que se refiere a la planificación deportiva de alto rendimiento:

- Cada día los deportistas alcanzan su máximo potencial a edades más tempranas.
- Para obtener estos niveles de rendimiento es imprescindible una gran especificidad en el trabajo.
- Sólo se puede llegar a un trabajo altamente especializado si se sustenta en una base mayor de trabajo científico y metodológico.

Es indispensable agregar que apoyarse en una base mayor de trabajo general sólo es posible si se asumen de manera plena las particularidades biológicas de cada deportista como requisito para diseñar los planes de entrenamiento, considerando siempre las fases o etapas de preparación.



### **Etapas o fases del proceso de formación deportiva**

El modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca, desarrollado por la UFCD, se estructura en etapas de desarrollo físico-motriz que los estudiantes-deportistas recorren: iniciación, perfeccionamiento y consolidación y élite, las cuales coinciden con el contenido técnico táctico que hay que desarrollar en cada una y expresada por Westerhof en 2013.

#### **Etapas de iniciación (11-14 años)**

En esta primera etapa comienza la preparación, ordenada sistemáticamente, y se desarrolla mediante una enseñanza y educación orientada a la especialización en el deporte a largo plazo. Ese proceso se caracteriza por la optimización y mejora del aprendizaje deportivo, lo que implica la utilización de métodos y medios adecuados para el desarrollo de capacidades y habilidades.

Los alumnos-deportistas de 11 a 14 años están en un periodo de transición de la niñez a la juventud y, desde el punto de vista pedagógico, este intervalo de edad es nuestro objeto de estudio, pues se presentan problemas específicos que surgen, por un lado, de los cambios y rupturas impuestos por el propio sistema educativo, y, por otro, de los cambios físico-psíquico-emocionales que experimentan en esa etapa. Nisbet y Entwistle (1969) señalan que en estas transiciones se producen problemas de ajustes que afectan de manera diversa a diferentes alumnos, en función de una amplia gama de factores como origen social, sexo, madurez, antecedentes escolares. Durante la adolescencia se produce un importante crecimiento corporal, se incrementa el peso y la estatura. A este fenómeno se le denomina pubertad y marca el inicio de la adolescencia. Abarca los cambios fisiológicos y físicos que el adolescente experimenta y que tienen consecuencias tanto en lo social, como en lo individual (identidad). Durante este periodo maduran los órganos sexuales, tanto internos como externos; generalmente esto ocurre antes en el sexo femenino que en el masculino, debido a factores hormonales. Según Delval (1994):

- En las mujeres se produce una dilatación de los ovarios y la primera menstruación.
- En los hombres se desarrolla el pene y los testículos, así como la próstata y el uréter; aparece la primera eyaculación.
- En este mismo proceso se desarrollan los caracteres sexuales secundarios:
  - En las mujeres, aparece el vello púbico y en las axilas; crecen los senos.
  - En los hombres, aparece el vello púbico, facial y en las axilas; cambia la voz.

En este mismo sentido Meinel (1981) determina que entre los 11 y los 14 años la edad, atendiendo al aspecto del comportamiento motor, es el punto culmi-

nante del desarrollo infantil. Los rasgos generales de este periodo son: gobierno consciente y dominio de movimientos; seguridad, funcionalidad, economía y armonía de movimientos. Los adolescentes adquieren gran agilidad y habilidad que pueden conservar el resto de su vida con ejercicio constante y práctica regular del deporte.

Éste se considera el momento ideal para el aprendizaje motor, criterio con el que estamos de acuerdo, pues en las clases de educación física, el deporte infantil y las actividades fuera de la acción pedagógica, los adolescentes asimilan gran número de nuevos movimientos sin esfuerzo aparente. El aprendizaje motor se asimila con una buena capacidad de reacción, arrojo y necesidad de aprender. Tienen las condiciones corporales propicias para un alto desarrollo motor, debido a las proporciones equilibradas del cuerpo, un crecimiento uniforme y constante, una relación fuerza-peso más ventajosa y una posición relativamente baja del centro de gravedad. Meinel apunta que esto es producto, en gran medida, de la actividad nerviosa superior, como la relación equilibrada de los procesos de excitación-inhibición, el afianzamiento de los reflejos condicionados, una buena calidad de acción motriz y asimilación rápida de destrezas. Una premisa esencial para el desarrollo óptimo y acelerado de éstas es la utilización de múltiples experiencias de movimiento: cuanto mayor sea la riqueza de movimientos dominados, mayor facilidad para aprender uno nuevo.

### Recomendaciones pedagógicas

a) Desde el punto de vista de la formación de destrezas motrices, se debe aprovechar este periodo al máximo para el aprendizaje y desarrollo multifacético de las facultades motrices. En este sentido, Matveiev (1990) afirma que la tarea fundamental en esta edad debe ser el desarrollo amplio y completo de la capacidad motriz, lo que no significa que llevar el esfuerzo físico hasta el agotamiento.



b) El proceso de enseñanza-aprendizaje en estas edades debe desarrollarse con una orientación pedagógica competente. Los movimientos aprendidos deben corresponder a rasgos fundamentales y responder a las mejores técnicas y tendencias pedagógicas, pues está demostrado que después de estas edades es más difícil aprenderlas por primera vez.

c) El principio de la multilateralidad cognoscitiva se cumple en nuestro modelo, ya que utiliza elementos del conocimiento de deportes básicos, como atletismo, gimnasia y juegos deportivos como medio para el perfeccionamiento de los fundamentos técnicos del fútbol. Además, deben enseñarse, según las posibilidades de infraestructura, actividades con grandes contenidos de coordinación para crear una base motriz más amplia.

Meinel (1981) argumenta que en estas edades el aprendizaje motriz está todavía muy ligado a la imagen, orientado a la ejecución visible y muy poco sometido a la reflexión. Los deportistas captan el movimiento como totalidad, corren deprisa, lanzan más lejos y saltan más alto sin necesidad de que les den demasiadas explicaciones teóricas. Podemos concluir, entonces, que es fundamental que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice mediante su empleo justo y estimulante por parte del profesor.

Según varios autores (Márquez, 1995; Coleman, 1980; Delval, 1994; Bobadilla y Florenzano, 1981), los cambios psicológicos que se producen durante la adolescencia son producto de los factores vistos recientemente, entre ellos:

- Invencibilidad.
- Egocentrismo.
- Audiencia imaginaria.
- Iniciación del pensamiento formal.
- Ampliación del mundo.
- Apoyo en el grupo.
- Redefinición de la imagen corporal.
- Culminación del proceso de separación/individualización.
- Sustitución del vínculo de dependencia simbiótica con los padres de la infancia por relaciones de autonomía plena.
- Elaboración de los duelos por la pérdida de la condición infantil: el duelo por el cuerpo infantil perdido.
- Duelo por el rol y la identidad infantil (renuncia a la dependencia y acepta nuevas responsabilidades).
- Duelo por los padres de la infancia (pérdida de la protección que éstos significan).
- Elaboración de una escala de valores o códigos de ética propios, así como la búsqueda de pautas de identificación en el grupo de pares.

### **Etapas de perfeccionamiento y consolidación (14-18 años)**

Esta etapa se considera también de desarrollo; comienza el refinamiento de los hábitos y habilidades del estudiante-deportista, aparecen los primeros resultados de importancia acompañados de un ritmo progresivo, lo técnico-táctico se privilegia asociado al desarrollo de sus capacidades físicas y se va a los detalles de lo concerniente al proceso de pre-

paración y competencia, por lo que los medios y métodos que se empleen deberán ser los óptimos.

Se conoce como la segunda etapa de la adolescencia y la edad juvenil, consideradas como etapas superiores en el perfeccionamiento de las formaciones surgidas en la primera etapa; es decir, se crea una fase desestabilizadora en los procesos psíquicos y fisiológicos.

Este periodo es la culminación del desarrollo físico del joven, pues se produce una armonización de las estructuras corporales, se hacen más definidas y diferenciales las configuraciones del cuerpo de los alumnos. El crecimiento longitudinal del cuerpo es más lento en comparación con las edades anteriores. El peso aumenta paulatinamente y disminuyen las diferencias en el desarrollo entre ambos sexos que se manifestaron con anterioridad.

Producto de estas transformaciones corporales, sobre todo de la musculatura del tronco y de la cintura escapular, se produce un aumento de la fuerza, la coordinación y la economía de movimientos, especialmente en los varones, por lo que es muy necesario tenerlo en cuenta a la hora de planificar el proceso docente-educativo en la educación física y en la práctica deportiva, ya que en estas edades se obtienen, por lo regular, buenos rendimientos.

En esta etapa aparecen los primeros resultados de importancia a un ritmo progresivo. La preparación del deportista está orientada, en lo fundamental, al dominio de las habilidades técnico-tácticas en condiciones de competencia, asociado al desarrollo de sus capacidades físicas, condicionales coordinativas y de movilidad, lo que implica demostrar un gran perfeccionamiento en ellas. No obstante, la formación física debe estar dirigida al desarrollo multilateral del joven para sentar las premisas correctas que, a su vez, servirán como base para el aprendizaje de las habilidades técnico-tácticas programadas.

Es el momento en que puede intensificarse el entrenamiento deportivo o físico para alcanzar altos rendimientos deportivos. En concordancia con

esto, se han plasmado en el programa diversas actividades que, por sus características, permiten profundizar en cada una y alcanzar un alto grado de perfeccionamiento de las capacidades físicas, de las habilidades técnico-tácticas y de las cualidades morales y volitivas de los estudiantes.

Desde el punto de vista del aprendizaje motor, hay algunas desventajas en relación con la etapa anterior, como el entorpecimiento de las capacidades de coordinación, que se compensan con una concentración consciente en la efectividad del rendimiento motor, es decir, los resultados cuantitativos no se ven afectados. En el desarrollo de los movimientos hay que tener sumo cuidado con los defectos de postura que influyan en el resultado técnico-deportivo.

Se debe de enfatizar la atención en el perfeccionamiento de las habilidades motrices aprendidas.



### Recomendaciones pedagógicas

Hay investigaciones muy completas en el campo del desarrollo motriz, como la de Meinel (1975), que apunta que el proceso evolutivo que provoca imprecisiones motrices durante la pubertad está influido, a su vez, por la cantidad de ejercicios físicos realizados antes y durante la pubescencia. Los jóvenes que practican con mayor amplitud el deporte de forma equilibrada y multifacética durante esta etapa muestran un desarrollo más armónico.

1. En este sentido, desde el punto de vista pedagógico, se debe realizar un trabajo sistemático y continuo de la ejercitación de las técnicas de movimiento en condiciones reales, en las que los jóvenes puedan aplicar sus destrezas motrices y capacidades de coordinación.
2. Desde el punto de vista psicológico, los alumnos adquieren un mayor sentido de la responsabilidad. Otras particularidades de suma importancia que se ponen de manifiesto

en estas edades son: la estructura física y la autoestima.

3. Los contenidos, ya sean académicos o deportivos, deben plantear nuevas exigencias para propiciar el desarrollo del pensamiento de los escolares a un nivel más alto de generalización y abstracción, pues ya cuentan con la predisposición óptima para el cumplimiento de las tareas de estudio y asimilación.
4. La progresión en el aumento de las cargas, una mayor dificultad en la complejidad de los ejercicios de adiestramiento, combinaciones o selecciones, y la enseñanza de diversas situaciones técnico-tácticas, así como su aplicación en situaciones reales de juego, hacen que se desarrolle el pensamiento táctico de los estudiantes.
5. Otro aspecto importante en el desarrollo de la personalidad en la adolescencia y en la juventud es el papel que desempeña la con-

ciencia y su influencia en la conducta del escolar. Es necesario relacionar las distintas normas con su conducta y hacerlos ver la necesidad de actuar acorde a ellas.

### **Etapa Élite (18-20 años)**

En esta etapa se llega a la realización máxima de las posibilidades deportivas; el deportista alcanza los mejores resultados. Se requiere una plena dedicación y superación, pues son el referente de una comunidad o un país. El trabajo en esta etapa va acompañado de la investigación científica, pues como hay que trabajar con cargas de entrenamiento máximas, se requiere que los entrenadores y preparadores físicos tengan un amplio dominio de habilidades y competencias pedagógicas profesionales (Hechavarría, 2008).

En este periodo, los jóvenes se van configurando con más solidez, principalmente los varones, que logran configurar su masculinidad. Tanto las niñas como los jóvenes consiguen armonizar la expresión y la conducta. En general los jóvenes deportistas están más centrados, con mayor madurez y, por último, se va produciendo un engrosamiento más afinado y parejo.

Entre los 18 y 20 años, el deportista alcanza definitivamente madurez psíquica y física. Se va conformando un mundo personal de valores, por lo que es de vital importancia desarrollar al máximo sus capacidades físicas, condicionales, coordinativas y de movilidad.

En el desarrollo motor también se alcanza la estabilidad en la motricidad y su ciclo llega a una meta relativa. No termina, en realidad, pues el hombre sigue evolucionando en la edad adulta y aprende nuevas actividades motrices; sin embargo, en comparación con las rápidas transformaciones de las etapas anteriores, aparece claramente un afianzamiento, una línea de madurez paulatina. El desarrollo motor es homogéneo en la medida en que las

transformaciones en el cuadro total de movimiento son menos pronunciadas y se efectúan en periodos más largos.

Meinel (1981) determina que en esta etapa hay tres rasgos característicos de las habilidades motrices deportivas:

- Afianzamiento
- Perfeccionamiento
- Diferenciación del nivel de desarrollo alcanzado.

La precisión de movimiento y la automatización son resultado de una sistemática ejercitación de las técnicas deportivas. En el deporte competitivo puede alargarse el desarrollo motriz incluso hasta los 40 años.

### **Recomendaciones pedagógicas**

1. En el deporte de alto rendimiento debemos organizar apropiadamente el entrenamiento.
2. Estabilizar paulatinamente la actividad motriz hace que, al avanzar la edad, se haga cada vez más difícil acomodarse a nuevas formas de movimiento.
3. Se debe poner mayor acento en el trabajo de la agilidad, rapidez y movilidad.
4. Hay que mejorar y conservar el nivel de desarrollo motor integral y la utilización de simuladores deportivos en condiciones competitivas.

En el componente deportivo hay que destacar el perfil de dos figuras importantes: el entrenador y el preparador físico. En el libro *Lo que todo entrenador deportivo o director técnico debe saber hacer*, de Hechavarría (2008:12-13), se señalan los rasgos que forman parte del perfil del entrenador deportivo o director técnico del equipo:

- Tiene conocimientos suficientes y profundos de la modalidad deportiva que entrena, así como

del proceso pedagógico que dirige, para que, a través de la instrucción y educación el atleta o del equipo, alcancen los objetivos del alto rendimiento deportivo. Los conocimientos sobre su deporte que le permiten caracterizarlo parten, de acuerdo con Ranzola (1999-2000), de saber sobre éste lo siguiente: tipos de movimientos, frecuencias en competencias, duración de movimientos, capacidades físicas predominantes, duración del evento, rango de tiempo efectivo de trabajo, duración del descanso, frecuencia en competencias, régimen de trabajo muscular, sistema energético predominante, rangos de frecuencia cardíaca, descansos interencuentros, rangos de lactato, habilidades psicológicas, porcentaje de grasa permisible, masa muscular activa y composición corporal idónea.

- Posee la solvencia requerida en términos de conocimiento, habilidad y capacidad profesionales suficientes para tener la visión necesaria sobre los cambios que se presentan en las formas, métodos y metodologías que se aplican en el entrenamiento deportivo en el presente siglo.
- Desarrolla iniciativas para mejorar el proceso pedagógico y de preparación deportiva de los atletas.
- Tiene conocimientos y habilidades pedagógicas profesionales que lleven a su atleta o equipo al mejor resultado deportivo, de acuerdo con la etapa determinada.



- Reune estándares de calidad (pedagógico, de la especialidad, investigativo y de competencia profesional-laboral) que lo acreditan como entrenador deportivo.
- Inspira confianza, no sólo a sus atletas, sino también al equipo multidisciplinario que lo acompaña, a la institución y a la sociedad o país que representa.
- Tiene tacto pedagógico, aspecto importantísimo que permite dar el trato adecuado a los deportistas de acuerdo con sus particularidades. No se puede olvidar, en tal sentido, que no a todos los atletas se les puede hablar igual, y en particular, que no se les puede llamar la atención de la misma forma; debe tener mucha paciencia.
- Posee estabilidad emocional para enfrentar y resolver cualquier situación problemática que pudiera presentarse en los entrenamientos y competencias deportivas.
- Motiva y estimula a sus atletas (sobre todo si son niños) para que practiquen el deporte, para que se sientan competentes, capacitados para practicarlo, para que se entretengan y se diviertan.
- Conoce las características o particularidades de cada uno de sus atletas, desde todos los puntos de vista. Esto es muy importante, ya que este conocimiento puede llevarlo, en determinadas circunstancias, a cambiar, por ejemplo, sistemas de juegos o a seleccionar diversas variantes para buscar el equilibrio necesario que daría más posibilidades de éxito.
- Si el entrenador conoce los rasgos de la personalidad de los deportistas y cómo pueden controlar sus emociones, entonces dirigirá, controlará y evaluará el resultado de las diferentes acciones motrices, cuándo y en qué momento realizarlas; además, sabrá cómo concientizarlos para que vean, se preocupen y se ocupen de elevar el nivel de los diferentes componentes de la preparación deportiva: física (general y especial), técnica, táctica, psicológica y teórica.



- Sabe gestionar su propio conocimiento a partir de las estrategias que se ha planteado para llevar a cabo el proceso de preparación de los deportistas. Tiene conocimientos científicos y metodológicos sólidos que le permiten, en determinada medida, contrarrestar el efecto de las carencias de tecnologías de punta (en los equipos e instrumentos deportivos y en las condiciones de las instalaciones) que puedan aplicarse en el proceso de preparación de los atletas. La tecnología blanda se entiende como “el recurso metodológico que se crea para resolver problemas científicos metodológicos que tengan que ver con cualquier tipo de actuación del profesional que tienda al incremento de la salud, de la educación física, el entrenamiento deportivo y la mejora de la calidad de vida” (Hechavarría, Laza y Bequer, 2001:2).
- Tiene ética y autoridad.
- Es reconocido como líder, fundamentalmente por sus atletas.
- Adecua a sus condiciones reales de trabajo las aportaciones de la ciencia y la tecnología.
- Está suficientemente motivado por el deporte que entrena, que domina, que le gusta enseñar, y transmitir su entusiasmo a los deportistas.
- Dirige el proceso de entrenamiento combinando adecuadamente los estilos de dirección pedagógica relacionados con los estilos de enseñanza.

Esos tienen que ver con las acciones que realiza el entrenador durante entrenamientos y competencias. Un entrenador o director técnico autoritario no fomenta la autonomía de sus atletas y hace que estos se sientan menos competentes como deportistas. Por el contrario, si el entrenador estimula la autonomía de los atletas, eso redundará en consecuencias positivas desde el punto de vista cognitivo, afectivo y conductual, con mejores resultados de los deportistas por sus potencialidades orgánicas.

- Inculca constantemente valores a sus atletas, cuestión imprescindible en este milenio que se presenta con mayor comercialización y profesionalización en las diferentes disciplinas deportivas. Entre otros valores, se pueden mencionar el amor a la patria, disciplina, respeto, valentía, espíritu de lucha, etcétera.
- Destaca por su sentido ético y autoridad evidenciados en su actitud ante la sociedad, sus atletas, su trabajo y en su ejemplo personal.
- Sabe tomar decisiones lo mismo en los entrenamientos que en las competencias. Para lograrlo, debe analizar entre las alternativas que tenga, la que debe seleccionar en el menor tiempo posible, en función del objetivo que se persiga. Tanto el entrenador como sus atletas, en la competencia reflejan el trabajo bueno, regular o malo de los entrenamientos, independientemente de la estructura del sistema competitivo al que deben enfrentarse.

### Perfil del preparador físico

En los documentos del Sistema de Certificación de Fútbol (Sicefut, 2014), integrado por la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade), la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte (UFCD) y la Federación Mexicana de Fútbol (Femexfut), se plantean, entre otras, las competencias laborales que debe tener el preparador físico.

## Perfil del preparador físico de fútbol

Un preparador físico tiene como misión alcanzar la condición física óptima de los jugadores y mantenerla el mayor tiempo posible.

Funciones básicas del preparador físico de fútbol:

1. Planificar la preparación física del futbolista.
2. Dirigir la preparación física del futbolista.
3. Controlar la preparación física del futbolista



### 2.4.2 Componente académico

Integra los parámetros de referencia para la formación general, técnica y profesional con la concepción del aprendizaje y sus condiciones en los diferentes niveles, según estándares de calidad y de la práctica educativa que se lleva a cabo en la institución, con vistas al logro del objetivo del modelo educativo académico-deportivo que en ella se desarrolla.

Los conceptos de aprendizaje que sustentan este componente, se basan en lo establecido por Delors (1997) en relación con los elementos que contienen las competencias de aprendizaje; a saber:

- Aprender a ser: el reto es lograr que, en tanto persona, el educando se acepte a sí mismo y a los demás.
- Aprender a aprender: significa recuperar y reubicar al sujeto de la práctica pedagógica como alumno. De él se espera que desempeñe un papel más activo en su desarrollo.
- Aprender a hacer: equivale a que el alumno desarrolle las habilidades, adquiera los conocimientos y alimente las actitudes que le permitan enfrentar con éxito el mundo.
- Aprender a convivir: lo prepara para la interacción plural y respetuosa con sus semejantes y fomenta las actitudes y conductas necesarias.

El componente académico abarca las diferentes dimensiones que sustentan los siguientes niveles educativos:

- Educación básica (primaria y secundaria).
- Educación media superior y superior (bachillerato y licenciatura).
- Posgrados (maestrías, doctorado y posdoctorado).

La educación constructivista se sustenta en una visión centrada en el desarrollo integral del ser humano. Se identifica el carácter reconstructivo del aprendizaje como proceso activo-crítico, endógeno, que requiere poner en juego conocimientos, habilidades, valores y destrezas adquiridas junto con conocimientos nuevos, como descubrimiento personal y en permanente deconstrucción y reconstrucción propia (Vygotsky, 1979; Piaget, 1975, y Bruner, 1984).

Parte de los planteamientos epistemológicos, antropológicos, sociales y psicológicos ubican la propuesta para formar personas competentes, ciudadanos comprometidos y seres humanos íntegros, como una responsabilidad de las instituciones de educación. Se señalan algunas implicaciones curriculares de esta postura, así como la necesidad de transitar hacia un modelo centrado en el que aprende. Se definen diversos tipos de aprendizajes signifi-

cativos y sugerencias prácticas para el desarrollo de los planes de estudio de cada nivel educativo (básico, medio superior, superior y posgrado).

Zabalza (1997) afirma: “El enfoque de trabajo didáctico por competencias supone, sin duda, una nueva forma de afrontar la enseñanza [...] Estamos tan acostumbrados a pensar la formación [...] en términos de listados de materias que cualquier cosa que trastoque esa lógica parece un ‘salto en el vacío’ muy difícil de visualizar. Pero las competencias no son otra cosa que un planteamiento de la formación que refuerza la orientación hacia la práctica (performance)” frente a una orientación basada en la mera información.

Las actividades de enseñanza que realizan los profesores están inevitablemente unidas a los procesos de aprendizaje que, siguiendo sus indicaciones, realizan los estudiantes. El objetivo de docentes y discentes siempre consiste en el logro de determinados aprendizajes, y la clave del éxito está en que los estudiantes puedan y quieran realizar las operaciones cognitivas convenientes para ello, interactuando adecuadamente con los recursos educativos a su alcance (Marquès, 2005).

La integralidad se refiere a la articulación de los procesos educativos vinculados al propósito que se ha definido como horizonte de la acción educativa. Esto es, todas las acciones de la institución deberán situarse en torno a lo que se busca: la formación integral. Se basa en condiciones que plantean García Hoz (1991), como la elaboración del un currículum integral y completo, y Marín Ibáñez (1993), para quien la educación integral debe lograr la plenitud del individuo. También destaca en este punto la noción de Juan Delval (1994) acerca del desarrollo humano.

El componente académico representa uno de los elementos fundamentales del modelo educativo de la UFCD, pues gracias al plan de estudio flexible se integra e interacciona con el deporte no sólo como práctica, sino como objeto de estudio. El enfoque adoptado para dar viabilidad al modelo

se asienta en la estrecha vinculación entre deporte y educación.

En el modelo de la UFCD se atiende a la flexibilidad del currículo, lo que se puede entender en diversos sentidos (DeBoer, 1991; UNAM, 1998): la flexibilidad en el tiempo (a partir de los espacios de competencia y de entrenamiento que considera la academia), en la especialización (por las condiciones que establecen los programas educativos), en el acento particular en el deporte como medio y fin del modelo, en la rectificación, en la flexibilidad de la organización y la estructura del currículo y en la adaptación-vinculación con otros currículos.

Los programas académicos promueven la profesionalización del deporte a partir de una formación de alto nivel académico con conocimientos, habilidades y actitudes que permitan formar líderes capaces de detectar y resolver problemáticas específicas de su campo, con una seria actitud científica hacia la investigación, con una conciencia ética que muestre respeto hacia el ser humano para competir con honestidad, con todos los conocimientos y experiencias acumulados en la vida escolar y profesional.

El modelo toma forma al ubicar el deporte como un componente institucional y parte fundamental del proceso de formación integral. Según esta premisa, se reafirma en todo momento el principio de “aprendizaje con y desde la realidad” y el





de “aprendizaje en el contexto del deporte”. Por ello, el sentido de “educabilidad” se centra en la vinculación de estas dos esferas o componentes incluyentes: deporte y academia. La formación en y para el deporte requiere de una acción ligada a la educación, por ello el privilegio del deporte establece acciones complejas que tomamos como parte de nuestra realidad educativa. La relación entre estos dos componentes responde a tres reclamos posibles: la demanda de una educación basada en el compromiso individual y social, la demanda del deporte como motivación y activación de interés original y la demanda futura de formación integral de los estudiantes-deportistas.

### 2.4.3 Componente organizacional y de servicios

El componente organizacional coadyuva al cumplimiento con calidad de las acciones de integración e interacción en todas las áreas de trabajo de la institución con miras a lograr los fines del modelo y a garantizar el desarrollo de los procesos principales y de apoyo, así como a cerciorarse de que los recursos disponibles se dediquen sustancialmente a lo educativo y deportivo, para que, de esta manera, se asegure su éxito.

Tiene las siguientes dimensiones:

- Estándares e indicadores de calidad en la gestión y los servicios.
- Gestión de integración e interacción de las áreas.
- Gestión de los procesos principales y de apoyo.
- Gestión interna de las áreas.
- Gestión de los recursos.

Este componente es el encargado de proyectar, controlar, sostener, manejar, integrar y dirigir los procesos y servicios brindados a los estudiantes-deportistas, atendiendo a sus particularidades, en un marco de crecimiento y desarrollo con el fin de fortalecer el modelo educativo académico-deportivo.

La formación académico-deportiva que ofrece la UFCD requiere de diversos procesos y, en algunos casos, complejos procedimientos de operación y de servicios en los que intervienen, de manera directa e indirecta, todas las áreas, según planes y programas que, coordinados con la filosofía institucional y el objetivo que se ha propuesto, permitirán que el estudiante-deportista alcance un alto rendimiento académico, deportivo, personal y social.

En este contexto, los servicios que se ofrecen a los estudiantes-deportistas están orientados a la optimización de la preparación deportiva, como la elaboración, supervisión y entrega de dietas individualizadas según los requerimientos de cada uno (departamento nutricional), el seguimiento y apoyo psicológico para la práctica deportiva y el desarrollo académico y personal (departamento psicológico), la prevención de lesiones, así como terapia y rehabilitación en caso de lesiones o enfermedades (departamento de medicina deportiva).

En segundo término, los servicios brindados en el área académica tienen la tarea de asegurar no sólo el cumplimiento de las actividades de esta índole, sino también de las deportivas, dando prioridad a los requerimientos y a la planificación de estas últimas.

A los estudiantes-deportistas y a los padres de familia se les entrega anualmente una devolución holística que integra la información necesaria de

evaluación de los avances individuales en los componentes deportivo y académico, de acuerdo con los objetivos del modelo.

Para elaborar el constructo relacionado con los aspectos organizacionales y de servicios que requiere el modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca, nos apoyamos en la teoría general de sistemas (TGS) de Von Bertalanffy (1976), de cuyos supuestos básicos se destacan:

- Una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- Dicha integración parece orientarse hacia una teoría de sistemas.
- La teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
- Con la teoría de los sistemas es posible aproximarse al objetivo de la unidad de la ciencia, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las ciencias involucradas.
- Esto generará una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión ocurre cuando se



estudian globalmente, y se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas: cada uno existe dentro de otro más grande.
- Los sistemas son abiertos; es consecuencia de lo anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

A partir de estos planteamientos se observa que un sistema abarca un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados, que conforman una actividad para alcanzar un objetivo y, además, operan sobre datos/energía/materia, para así proveer información/energía/materia. El constructo *estándares e indicadores de la gestión y de los servicios* se define como el conjunto de criterios que debe cumplir una determinada actividad, actuación o proceso para ser considerado de calidad en un grado exigible de cumplimiento. Incluye los siguientes componentes:

- a) Estándares de calidad, que se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, establece el rango en que resulta aceptable la calidad que se alcanza en cierto proceso. Los estándares de calidad fijan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor se encuentra dentro del rango, significa que se cumple con el criterio de calidad definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto. Se cumple con nuestro objetivo de calidad.



- b) Criterios de calidad, que se definen como las condiciones que debe cumplir determinada actividad, actuación o proceso para ser considerada de calidad. Qué se persigue, cuál es el objetivo y qué se pretende, teniendo en cuenta las características que mejor representan (siempre que pueden medirse) lo que deseamos lograr.
- c) Indicadores de calidad, medida cuantitativa que sirve de guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es la forma particular (normalmente numérica) en que se mide o evalúa cada uno de los criterios.
- d) Resultados, que se entienden como la consecuencia final de acciones o eventos expresada cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. No alcanzar un resultado en una operación supondría que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.

Con fundamento en la teoría de la administración total de calidad (Total Quality Management, TQM), y a partir de los criterios planteados por Crosby (1994), Deming (1951), Feigenbaum (1986), Ishikawa (1988) y Juran (1974), quienes hicieron notables aportaciones para elaborar la filosofía de calidad, ésta

se define como los requisitos que se deben cumplir en determinada actividad, actuación o proceso para ser considerada en un grado exigible de cumplimiento.

Los autores mencionados coinciden, de una manera u otra, en que el concepto de calidad abarca los principios que debe seguir toda la organización para garantizar la productividad bajo la correcta administración de la empresa. Algunos lo ven como la maximización de la productividad mientras se minimizan los costos, con énfasis en los objetivos del negocio, principalmente la calidad, establecimiento de políticas, prácticas y filosofía gerenciales que sustenten dichos objetivos y aumentan, en sentido general, la calidad, ya sea del producto o servicio, enfocándose de manera directa al cliente.

Por su parte, los japoneses (Ishikawa *et al.*, 1962) identifican tres principales dimensiones de la TQM:

- Administración diaria: la que se lleva a cabo con las operaciones día a día, incluye mejoramiento de calidad, mantenimiento y estandarización.
- Administración de políticas: se enfoca en dirección estratégica para lograr objetivos de la empresa.
- Administración de la calidad: se encarga de diseñar productos y procesos de calidad.

La importancia de TQM reside, principalmente, en el enfoque estratégico que mantiene con la organización, por lo que es necesario mostrar las características que conlleva aplicar este modelo:

- a) La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.
- b) Los directivos deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamen-

tal que ha de incorporarse a las normas administrativas de la empresa.

- c) Los conceptos de calidad han de exponerse con claridad e integrarse plenamente a todas las actividades de la empresa.
- d) Los directivos deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- e) Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal para mejorar constantemente la calidad.
- f) Los sistemas de administración de la calidad total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.
- g) Los proveedores deben estar asociados plenamente a la administración de la calidad. La estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa.

Este constructo también se fundamenta en la teoría de los indicadores de gestión, establecida por Martínez Lesmes (2006: 32-67) y Pérez Jaramillo (2004). En esta teoría se subraya que todo se puede medir y, por lo tanto, se puede controlar; allí radica el éxito de cualquier operación, sin olvidar que “lo que no se mide, no se puede administrar”.



Asimismo, es importante señalar que el adecuado uso y aplicación de indicadores y programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas servirán para generar ventajas competitivas sostenibles y, por ende, para mejorar su posicionamiento ante la competencia nacional e internacional. A su vez, deben hacerse algunas consideraciones antes de implementar los indicadores en el estudio de seguimiento y medición de desempeño en una compañía:

- Lo que no se puede medir, no se puede controlar.
- Lo que no se pueda medir no existe.
- Los indicadores son un medio y no un fin.

El procedimiento básico para administrar los indicadores según esta teoría es:

1. Definir las variables clave de la empresa o proceso.
2. Establecer metas (objetivos) por cumplir.
3. Medir su cumplimiento usando como herramienta los indicadores de gestión.

Por otro lado, los indicadores de gestión deben cumplir con ciertos requisitos y elementos para apoyar la gestión y conseguir los objetivos:

- Simplicidad. Se entiende como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de la manera menos costosa en tiempo y recursos.
- Validez en el tiempo. Se define como la permanencia en un periodo deseado.
- Adecuación. Corresponde a la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud de lo analizado y mostrar la desviación real respecto al nivel deseado.
- Utilidad. Es la posibilidad del indicador de buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular para después mejorarlas.

Cuadro 2.2

Clasificación de los indicadores de gestión

<i>Eficiencia</i>	<i>Eficacia</i>	<i>Efectividad</i>	<i>Observaciones</i>
Materia Prima	Calidad	Planeación	Efect. Interna
Mano de Obra	Cumplimiento	Productividad	Efect. Interna
Maquinaria	Costo	Potencialidad	Efect. Interna
Medios Logísticos	Confiabilidad	Participación	Efect. Social
Métodos	Comodidad	Adaptación	Efect. Social
Medios Financieros	Comunicación	Cobertura	Efect. Social

- Participación de los usuarios. Es la habilidad de involucrar al usuario desde el diseño; se les debe proporcionar los recursos y formación necesarios para que lo ejecuten.
- Oportunidad. Es la capacidad de recolectar los datos a tiempo, para que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Otra de las teorías que incluyó en la elaboración de los constructos del componente organizacional y de servicio y el de gestión interna de las áreas —básicos en el modelo educativo de la UFCV—, es la referida al desarrollo organizacional (DO), establecida por Chiavenato (1992). Algunas de estas características son:

1. Ver la organización como un todo para que el cambio ocurra efectivamente.
2. Orientación sistémica. El DO se enfoca en las interacciones entre las partes de la organización, en las relaciones de trabajo entre las personas, así como en la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agentes de cambio. Son las personas que desempeñan un papel para orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo.
4. Solución de problemas. El DO enfatiza la solución de problemas y no sólo los discute teóricamente. Utiliza la investigación-acción, es decir, la mejora organizacional por medio de la investigación y el diagnóstico de problemas, junto con las acciones necesarias para resolverlos.
5. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden de la experiencia en el ambiente de capacitación al resolver el tipo de problemas que enfrentan en el trabajo.
6. Procesos de grupo y desarrollo de equipos. El DO descansa en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. Retroalimentación. El DO proporciona retroalimentación a las personas para que tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones; provee información de retorno sobre su conducta y motiva a las personas a comprender las situaciones en que están involucradas para tomar acciones autocorrectivas.

Cuadro 2.3

Dimensiones de los indicadores de gestión

<i>Tipo</i>	<i>Revisión</i>	<i>Enfoque</i>	<i>Propósito</i>
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégica de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos	Cotidiano (Semanales, diaria, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

8. Orientación situacional. El DO sigue un procedimiento para adaptar las acciones a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.
9. Desarrollo de equipos. El DO parte del principio de que no existe un modelo ideal aplicable a cualquier circunstancia. Las organizaciones deben adaptarse a las que se presenten de manera planeada.
10. Enfoque interactivo. Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para lograr la multiplicación de los esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

Hay múltiples definiciones de DO, pero en general coinciden en varios puntos comunes:

- El desarrollo organizacional es un campo de las ciencias de la conducta.

- Tiene un carácter aplicado, es decir, operacional práctico.
- Busca el cambio planificado.
- Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...).
- Implica una intervención a largo plazo.
- Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Utiliza la participación y el compromiso para lograr sus objetivos.

La calidad en el Grupo Pachuca es pieza fundamental e ineludible. El sistema de gestión de la calidad, basado en la mejora continua, describe la política de calidad del quehacer diario en esta institución, con el compromiso de desarrollar, administrar y mejorar permanentemente los servicios de apoyo en los procesos de formación académica y deportiva, orientados a satisfacer las expectativas de los usuarios del modelo.



En este sentido, la administración educativa dirige sus esfuerzos y planificación al alto desempeño de los estudiantes en lo académico y en lo deportivo, cumpliendo así con la misión y visión de la UFCD. Se sustenta en los valores de la propia institución para generar un mayor compromiso con el objetivo del modelo educativo; utiliza y promueve el uso óptimo de las tecnologías de la información; considera a las personas como su valor central; crea un ambiente laboral que favorece el trabajo en equipo; fomenta la creación de redes interinstitucionales que potencien las capacidades de docencia e investigación; promueve y fomenta el crecimiento personal; procura el desarrollo de competencias laborales; busca la innovación y la calidad, así como la certificación y la acreditación. En este último rubro, el esfuerzo se centra en la capacitación del personal docente en el ámbito deportivo, con la finalidad de que los profesores relacionen de manera óptima sus actividades académicas con el interés en el deporte de los estudiantes.

Estos componentes y sus correspondientes dimensiones integran, orientan e interaccionan con los procesos y actividades específicas que se rea-

lizan en la UFCD, también incluyen y dirigen los procedimientos y actividades del modelo educativo, mostrando así su pertinencia en la formación y desarrollo integral de los estudiantes-deportistas. El camino se inicia con el ingreso del estudiante a la institución y con su contacto con los componentes y sus correspondientes dimensiones y procesos que se aplican en ella.

Cada proceso es resultado de la sinergia e interacción de los componentes académico, deportivo y organizacional y de servicio, aspectos que están garantizados no sólo por los recursos humanos de las diferentes áreas de la UFCD, sino por el desarrollo de contenidos relacionados con la recreación y el aprovechamiento adecuado del tiempo libre, concretado en un programa elaborado al respecto (véase el anexo 1).

El modelo, por su flexibilidad, admite y fomenta su mejora continua con base en constantes autoevaluaciones y en la aplicación de indicadores y estándares de calidad. Los resultados alcanzados desde el punto de vista educativo, deportivo y de servicio, buscan satisfacer las exigencias planteadas a la universidad por la sociedad y el Grupo Pachu-

ca, por los avances en tecnología de la información y la comunicación y, en general, por el nuevo contexto en que la UFCD desarrolla su trabajo.

El componente organizacional y de servicios abarca todo el sistema de gestión institucional y se apoya en la teoría de los indicadores del mismo nombre para conseguir sus metas.

En primer lugar, destaca la gestión de los recursos, es decir, la organización y administración de recursos de manera que se concrete el trabajo requerido por la operación, servicios y proyecto de la organización (internos y externos), dentro del tiempo, forma y presupuesto programado. En esta gestión hay que considerar lo relacionado con la disciplina (planeación), la organización (programación), la administración y los resultados (cumplimiento).

La disciplina constituye el conjunto de reglas y procesos diseñados para mantener el orden entre los miembros de un grupo para obtener los objetivos planteados.

La organización es un sistema diseñado para regular las tareas, operaciones y recursos previamente programados para su aplicación o ejecución.

La administración es el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos y orientarlo al logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Los resultados son consecuencia de una serie de acciones o eventos expresados cualitativa o cuantitativamente (ventaja, desventaja, ganancia, pérdida, avance o victoria). No alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.

En el sistema de gestión del componente organizacional y de servicio del modelo académico-deportivo de la UFCD, hay un apartado de gestión interna de las áreas, cuyos criterios teóricos referenciales se explican desde la teoría de desarrollo organizacional (DO) y permite definir el constructo “gestión interna de las áreas”. Éste abarca todos los procesos, operaciones y acciones internas de las áreas de trabajo, así como las diferencias entre

unas y otras, y que dependen de sus particularidades para contribuir y coadyuvar de manera holística a los objetivos de la institución.

En la gestión interna de las áreas hay que considerar los siguientes componentes: procesos/operaciones/acciones; áreas, contribución, holístico y resultados (cumplimiento):

- Procesos/operaciones/acciones. Constituyen la consecución de actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico.
- Áreas. Se refiere a la unidad de vivienda laboral, que puede estar compuesta por una o más áreas (habitaciones) y que forma parte de un todo más global que se conoce como institución/empresa/organización.
- Contribución. Es la suma/aportación/ayuda que un departamento/área/entidad o grupo realiza y aporta en una determinada cuestión y que permitirá la consecución de un fin u objetivo común previamente establecido.
- Holístico. Es la interacción de las partes que conforman un todo. Es el sistema como un todo integrado y global que manifiesta cómo se comportan las partes.
- Resultados (cumplimiento). Consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente.

En el sistema de gestión aplicado y desarrollado por el Grupo Pachuca se encuentra la gestión de integración e interacción de las áreas, constructo que se define como la metodología de trabajo mediante la cual las diferentes áreas de servicio se integran e interaccionan para llevar a cabo la proyección y planeación conjunta de actividades por desarrollar, llegando a acuerdos de intercambio y negociación para generar acciones estratégicas orientadas a lograr el objetivo del modelo. Sus componentes principales son:

- Áreas de servicio de integración. Conjunto de las áreas que desarrollan un proceso dinámico y multifactorial para asegurar los servicios, uniéndose y enlazándose para formar un todo, en un esfuerzo coordinado y con un mismo objetivo: garantizar el desarrollo de los procesos principales y de apoyo de la institución para asegurar el éxito de los componentes del modelo.
- Área de servicio de interacción. Área que asegura un escenario de comunicación, intercambio y negociación entre las restantes áreas de servicio del modelo educativo académico-deportivo, con vistas a llegar a acuerdos que generen resultados positivos en correspondencia con los objetivos planteados por la institución, usando la metodología establecida.
- Acuerdos de intercambio y negociación. Es un consenso entre las áreas que interactúan al compartir, vincular, reflexionar, intercambiar y negociar aspectos, criterios e ideas para lograr los objetivos de cada componente del modelo.
- Acciones estratégicas. Proceso dinámico y sistemático basado en una actitud que requiere dedicación para identificar, analizar y reflexionar sobre las necesidades particulares del modelo educativo académico-deportivo, de manera que los directores de las diferentes áreas de servicio tomen decisiones adecuadas según los cambios y demandas que impone el entorno para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y, de esta forma, adelantarse a los problemas futuros.

El constructo que se presenta, así como sus componentes, se basan en los criterios teóricos referenciales aportados por Chiavenato (1992) y Barajas (2003), además de Munch (2005), Reyes (2002) y Koontz y O'Donnell (2004).

La interacción es el escenario de la comunicación y a la inversa. No existe una sin la otra. En el proceso de comunicación los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, interactúan desde sus lugares de construcción de sentido.



En términos generales, la interacción es entendida como "el intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en contextos sociales" (O' Sullivan *et al.*, 1997). Otra definición, igualmente general, apunta que "en la interacción social, el acento está puesto en la comunicación y la reciprocidad entre quienes promulgan, utilizan y construyen los códigos y las reglas" (O' Sullivan *et al.*, 1997). Ambas definiciones ponen de manifiesto que sólo hay interacción social si hay una reciprocidad observable por parte de otros.

En el proyecto Hacia una Comunicología Posible, la interacción se define como el "corazón de la comunicología" (Galindo, 2003), y en un sentido más específico, como la relación entre sistemas de comunicación, para diferenciarla de los sistemas de información o medios de difusión. Siguiendo a Goffman (1972), las interacciones son la realización regular y rutinaria de los encuentros, o dicho de otra forma, son situaciones sociales completas, lo que las aleja de los meros actos lineales de transmisión de información.

Los componentes principales del constructo de la dimensión gestión de integración e interacción de las áreas son cinco: metodología de trabajo, área de servicio de integración, área de servicio de interacción, acuerdos de intercambio y negociación, y acciones estratégicas.

- La metodología de trabajo está constituida por los procesos a seguir en un orden lógico, organizado y coherente, que permiten a los directores de las diferentes áreas de servicio dirigir de manera adecuada, eficiente y eficaz, las actividades requeridas para alcanzar los resultados deseados en el modelo. Esa metodología de trabajo se evidencia en el sistema de gestión planteado por la UFCD y que tiene que ver con los diferentes procedimientos de planeación, construcción, ejecución, evaluación y control del programa anual de la institución.
- El componente área de servicio de integración constituye el conjunto de las áreas que desarrollan un proceso dinámico y multifactorial para asegurar los servicios, uniéndose y enlazándose para formar un todo en un esfuerzo coordinado y con un mismo objetivo: garantizar el desarrollo de los procesos principales y de apoyo de la institución para asegurar el éxito de los componentes del modelo. Las áreas son: deportiva, académica, residencia, comedor, nutrición, médico, tecnologías de la información (TI), finanzas, servicio escolares, enlace operativo, biblioteca, gimnasio y pabellón.
- El tercer componente es el correspondiente a gestión de integración e interacción de las áreas, que asegura un escenario de comunicación, intercambio y negociación entre las diferentes áreas de servicio del modelo educativo, académico-deportivo, con vistas a llegar a acuerdos que generen resultados positivos en correspondencia con los objetivos planteados y usando la metodología establecida.
- Los acuerdos de intercambio y negociación se definen como el consenso entre las áreas que interactúan al compartir, vincular, reflexionar, intercambiar y negociar aspectos, criterios e ideas para lograr los objetivos de cada componente del modelo educativo y de éste en sentido general.
- Por último, las acciones estratégicas se definen como el proceso dinámico y sistemático basa-

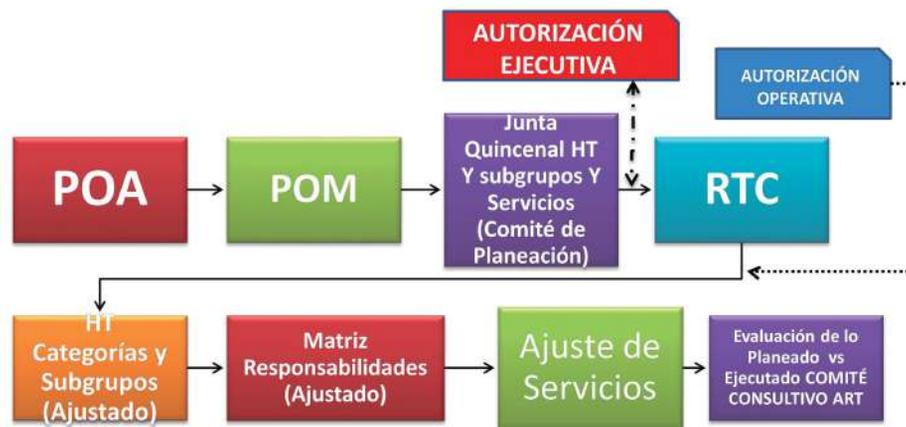
do en una actitud que requiere dedicación para identificar, analizar y reflexionar sobre las necesidades particulares del modelo, de manera que los directores tomen decisiones adecuadas de acuerdo con los cambios y demandas que impone el entorno para aprovechar las oportunidades y prever problemas a futuro.

El sistema de gestión de integración e interacción de las áreas se resume en el siguiente esquema que recoge los procedimientos que, con esta orientación, son definidos por el Grupo Pachuca para aplicarse por parte de la universidad en el desarrollo del modelo educativo, académico-deportivo y su relación con los servicios que se prestan a los estudiantes-deportistas de acuerdo con su perfil: concentración, semiconcentración y UFD.

- Planeación operativa anual (POA).
- Planeación operativa mensual (POM).
- Junta quincenal de horarios tipos, subgrupos y servicios (Comité de Planeación).
- Autorización ejecutiva (directores de áreas).
- Reunión técnica de categoría (RTC).
- Autorización operativa.
- Horarios tipos ajustados (categorías y subgrupos).
- Matriz de responsabilidades (ajustada).
- Ajuste de servicios.
- Evaluación de lo planeado contra lo ejecutado (Comité Consultivo ART)



Sistemas HT Categoría Deportivas, Subgrupos,  
Matriz Responsabilidades y Calendario de Actividades



#### 2.4.4 Recreación y tiempo libre. Contenido que interrelaciona los componentes del modelo educativo

Como se ha visto, el modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca está estructurado en tres componentes (académico, deportivo y organizacional y de servicio), los cuales se integran y relacionan en un contenido específico ligado al tiempo libre y la recreación, y también orientado a la formación integral de niños, adolescentes y jóvenes de la Universidad de Fútbol y Ciencias de Deporte. Por ello, los estudiantes de todos los niveles incorporan este contenido como un recurso más, no sólo para gestionar su tiempo de estudio y su ocio, sino también todo lo que garantiza el cumplimiento del objetivo del modelo.

A partir de esta consideración, se elaboró un programa relacionado con la recreación y utilización adecuada del tiempo libre orientado a niños, adolescente y jóvenes, en el que específicamente estos últimos consideran el ocio/tiempo libre como uno de los aspectos más importantes de su vida, no sólo por su función de evasión, sino porque es cuando construyen su red de relaciones sociales

más estrechas (Expósito, García, Sanhueza y Angulo, 2009).

Para poner en contexto la educación para el tiempo libre, hay que considerar a éste como un problema crucial, que puede vivirse como una experiencia de autorrealización, pero también de aburrimiento, vicio y destrucción. El tiempo libre tiene direccionalidad, que en ocasiones es negativa si se presenta de manera perjudicial, ya sea para la persona o para la sociedad, como es el caso de la drogadicción y otros vicios; por lo tanto, cuando hay una vivencia negativa del tiempo libre, es necesario corregir, prevenir y rectificar desde el punto de vista educativo y preventivo (Cuenca, 2000).

Sin embargo, la educación para el tiempo libre/ocio toma en cuenta la direccionalidad positiva del ocio, unida a vivencias gratificantes. Su importancia ha hecho posible la aparición del ocio/tiempo libre como medio de desarrollo social, cultural o educativo, así como base de la educación. Tiene dos enfoques fundamentales:

1. El tiempo libre y el ocio como tema, materia o asignatura en la educación. Implica la educación para y sobre el tiempo libre y ocio a través

de actividades, como recreación, artes, cultura, festivales, celebraciones, viajes, excursiones, etc. E incluye significados variados en el contexto y oportunidades para el ocio/tiempo libre.

2. El tiempo libre y ocio en el contexto de la educación. Este enfoque involucra la educación a través del tiempo libre/ocio, e incluye ambientes de aprendizaje no formal e informal, como salones, campos de juego, programas después de las clases formales, campamentos, programas de educación para la comunidad, y conceptos como tiempo libre/ocio, sus beneficios y habilidades en el currículo académico.

La edad y la etapa de desarrollo de los individuos que participan en el programa de tiempo libre/ocio deben ser consideradas en su elaboración. Además, es crucial que el contenido del programa se base en características como las capacidades diferentes de los estudiantes, así como en sus habilidades para aprender. El periodo de formación en el modelo de la UFCD cuenta con un sistema equilibrado en el que sus componentes se relacionan y se potencian entre sí.

Preocupada por esta integralidad, la UFCD incluye en su modelo educativo la propuesta de educación y orientación del tiempo libre y el ocio, para lo cual desarrolla un diagnóstico que precisa las necesidades de formación y tiene en cuenta los intereses de los estudiantes para que reconozcan en su tiempo libre los recursos que generan crecimiento personal, social y favorecen la formación de estilos de vida equilibrados.

1. Diplomado sobre temas básicos de tiempo libre y recreación.
2. Programa de recreación.
3. Programa de educación para el tiempo libre.

Los resultados del diagnóstico sobre tiempo libre e intereses de recreación de los estudiantes de la Universidad de Fútbol, pusieron en evidencia que, en general los alumnos prefieren realizar sus actividades recreativas de una a dos horas por la tarde; les gustan las actividades con mucha actividad física, aunque cierto porcentaje también disfruta de actividades equilibradas en que haya actividad física e intelectual, para participar activamente o como espectadores.

Las áreas que prefieren en general son: lúdica, aire libre y social. Las primeras dos son una constante, aunque hay variaciones. Los alumnos de semiconcentración eligen el área social sobre la de aire libre; los que disfrutaban más de sus actividades recreativas por la noche se inclinan por el aire libre; y los que se divierten como espectadores prefieren el área creativa.

Con la información obtenida de los resultados del diagnóstico, se integraron las siguientes propuestas de programas:

- Programa de Recreación para la UFCD
- Programa de Educación para el tiempo libre

Ambos programas se presentan en el capítulo 6 como propuestas de mejora del modelo educativo académico-deportivo de la UFCD.



# Capítulo 3

## Diseño metodológico del estudio

### 3.1 OBJETIVO Y TAREAS DE INVESTIGACIÓN

#### Objetivo general:

Constatar el cumplimiento del objetivo del modelo educativo académico-deportivo que desarrolla el Grupo Pachuca por medio de la UFCD de acuerdo con las exigencias y el contexto actual en el que desarrolla su trabajo.

#### Tareas de investigación:

- Valoración de las principales concepciones teóricas, metodológicas y prácticas sobre los modelos educativos y su evaluación.
- Identificación de los elementos que tipifican los modelos educativos y su evaluación.
- Análisis de los criterios actuales que sustentan y caracterizan la estructura y desarrollo de un modelo educativo académico-deportivo que contribuya a la formación integral de los estudiantes.
- Elaboración de los instrumentos (pilotaje).
- Diagnóstico del modelo educativo académico-deportivo de la UFCD.
- Identificación de aspectos del modelo que deben perfeccionarse de acuerdo con las

exigencias y el contexto actual en que la UFCD desarrolla su trabajo.

- Fundamentación del porqué hay aspectos que deben ser perfeccionados.
- Constatación de la validez de la concepción mejorada del modelo educativo académico-deportivo que contribuya a la formación integral de los estudiantes-deportistas.

### 3.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según los criterios que en este sentido ha aportado Díaz (2003), en las últimas décadas se han venido realizando en México investigaciones educativas, entre las cuales se encuentran las referidas al desarrollo curricular que, como objeto de estudio de diferentes temas, ha generado una serie de conocimientos que han podido ser aplicados para solucionar diversas problemáticas que se presentan en el desarrollo de los planes de estudios y programas en los diferentes niveles de enseñanza, particularmente en la educación superior, por la creación, diseño y evaluación de modelos curriculares (100 trabajos para 64.51%). Este autor también plantea otros criterios referidos a la metodología de los trabajos, la



cual se ha enfocado a la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos a través del contraste entre el deber ser y la realidad institucional donde se insertan. A partir los estándares establecidos para los procedimientos de evaluación —que constituyen marcos de referencia en este sentido—, en los estudios se encontró que los documentos carecían de reflexiones o de análisis teórico sobre la evaluación curricular (sólo 6%) (Díaz, 2003).

Finalmente, hay que destacar que existe poca variedad respecto a los temas sobre evaluación educativa. Han sido repetitivos desde el siglo pasado y no abarcan una evaluación integral. Los trabajos se han insertado en los procesos de evaluación y acreditación de programas académicos, específicamente de educación superior, y con eso mismo se ha tratado de responder a las políticas emanadas del gobierno federal.

Ha prevalecido la idea de evaluación curricular vista desde el enfoque de mejora continua de los procesos, en donde la cultura de excelencia y de calidad total se hace presente y se busca homogeneizar la calidad educativa mediante la certificación y acreditación.

Lo que se encontró como elemento característico en el estado del conocimiento en la evaluación educativa es que su utilización es con fines pragmáticos y, en un segundo plano, como actividad investigativa (Díaz, 2003).

Debido al constante crecimiento del Grupo Pachuca, la concepción del modelo educativo académico-deportivo, desarrollado e implementado en la UFCD desde hace 10 años, ya no cumple suficientemente las exigencias en el contexto actual en que se desarrolla. En dicha concepción se considera de manera significativa el papel que desempeña el deporte y, en general, la práctica de actividades físicas en la formación integral de los estudiantes-deportistas, aspecto en que se destacan los valores sociales e individuales de todas las personas que lo practican.

Esta situación problemática expresa la contradicción científica que se evidencia en que el desarrollo del modelo educativo operante no se ajusta suficientemente a las exigencias ni al contexto actual en que el Grupo Pachuca y la UFCD desarrollan su trabajo, por lo que hay necesidad de mejorarlo.

De ahí que el problema científico de la presente investigación sea cómo perfeccionar la concepción del modelo educativo de manera que se corresponda con las exigencias y el contexto en que desarrollan su trabajo el Grupo Pachuca y la UFCD. La respuesta a esta pregunta es muy importante, ya que al ser un modelo de aplicación única en México, su perfeccionamiento ofrece no sólo la validación de su comportamiento desde el punto de vista institucional (teniendo en cuenta la formación y desarrollo integral de los estudiantes-deportistas, desde la educación en procesos académicos, deportivos, en la convivencia y servicios), sino también que los resultados permitan su réplica en otros estados del país.

Además, la evaluación de este modelo educativo, que tiene la particularidad de ser académico-deportivo, enriquece la teoría sobre los modelos educativos y su evaluación, la teoría y metodología del entrenamiento deportivo, la teoría sobre la preparación deportiva, así como la teoría sobre la administración y gestión educativa y del deporte; asimismo, amplía la manera en que pueden aplicar-

se a un contexto específico y de acuerdo con las necesidades y exigencias de la institución que sea, en el momento en que se haga la evaluación.

Hay que destacar que en el desarrollo de la investigación se emplearon diferentes métodos: teóricos, empíricos y matemático-estadísticos.

Los métodos teóricos permitieron fundamentar el objeto de estudio y el campo de acción de la investigación, relacionado con la evaluación del modelo educativo académico-deportivo, así como interpretar la información empírica obtenida y establecer generalizaciones, regularidades, teorías y nuevas concepciones que deben ser consideradas, por las particularidades del modelo educativo académico-deportivo desarrollado por la UFCD. De estos métodos se aplicaron:

- El analítico-sintético, usado a lo largo del proceso, que sirvió para consultar la literatura científica, fundamentalmente la relacionada con los modelos educativos y su evaluación, con la documentación especializada referida a los modelos deportivos, así como con la aplicación de otros métodos del conocimiento científico.
- El método inductivo-deductivo permitió establecer mentalmente la relación entre los tres componentes y dimensiones con que está estructurado el modelo educativo académico-deportivo, posibilitando el descubrimiento de relaciones esen-



ciales entre ellos y con el deporte como eje esencial de su dimensión instructiva, educativa y de desarrollo. En combinación con el método analítico-sintético, se determinaron los antecedentes del modelo educativo académico-deportivo que desarrolla la UFCD, su fundamentación y los pasos a seguir durante el proceso de investigación.

- El análisis histórico-lógico auxilió en la búsqueda de los antecedentes del problema científico (identificados en la situación problemática que nos ocupa), así como en los resultados históricos. Además, ayudó a precisar la aplicación del modelo educativo académico-deportivo desde su creación, a identificar los elementos necesarios en los cambios de trayectoria debidos a las nuevas exigencias y contexto en que la universidad desarrolla su trabajo, y a reflejar su naturaleza tanto académica (en los diferentes niveles de enseñanza y en los diferentes niveles de rendimiento deportivo), como en los aspectos que forman parte del componente organizacional y de servicios, esenciales para el funcionamiento de la UFCD y el desarrollo del modelo, lo que permite establecer, de manera general, el marco teórico, conceptual y contextual sobre el objeto y campo de acción de esta investigación.
- El método de modelación permitió revelar, desde la perspectiva planteada por las nuevas exigencias y contexto actual en que se despliega el trabajo, el proceso de desarrollo de su modelo educativo académico-deportivo, considerando y analizando los elementos que debieron ser incluidos o eliminados con miras a su mejoramiento, y la posibilidad de replicarlo en otros estados de México o en otros países interesados en este proyecto. En este sentido, con la modelación se establecieron las nuevas relaciones y cualidades que han enriquecido y potenciado el modelo al contribuir a la formación integral de los estudiantes-deportistas mediante el diseño de una representación del modelo educativo correspondiente y su análisis e interpretación, a fin

de explicar la realidad actual de su implementación en la práctica.

- El método de enfoque de sistema proporciona la orientación general para el estudio del modelo educativo académico-deportivo como una realidad integral y compleja, ya que muestra cómo se da el fenómeno educativo en esta universidad, considerando lo que el proceso educativo aporta al integrar o relacionar de manera estrecha la academia con el deporte, y el apoyo que en tal sentido garantiza el componente organizacional al cumplir sus funciones, con una estructura y concepción del modelo, y la dinámica e interacción entre sus componentes.
- Triangulación de fuentes. Su empleo ayudó a elevar la objetividad de los datos recogidos en el proceso de evaluación del modelo educativo académico-deportivo e influyó en la formación integral de los estudiantes-deportistas, a partir de la información que tienen ellos, los docentes, entrenadores, padres de familia, directivos y personal administrativo y operativo respecto al modelo.
- Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El análisis FODA es una herramienta que facilita la conformación de un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa, institución, organización) permitiendo obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. “La sigla FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)”, y como matriz es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, instituciones, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado (Gretzky, 2010). Con esta



herramienta se enfocaron factores relacionados con los componentes académico, deportivo, organizacional y de servicios, y se establecieron las estrategias de mejoramiento entre ellos. Este análisis permitió tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación de las diferentes áreas, de tal manera que éstas pudieran influir a su vez en el logro del objetivo del modelo educativo académico-deportivo que desarrolla la UFCV. Por otra parte, en la definición del FODA se destaca que “tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos” (Gretzky, 2010).

- Los métodos empíricos permitieron la recopilación de información real acerca del desarrollo del modelo educativo, académico y deportivo (de acuerdo con la estructura y funcionamiento) de la UFCV y sobre su contribución a la formación integral de los estudiantes-deportistas, así como del nivel de satisfacción acerca de su desarrollo.
- Análisis documental. La revisión de planes de estudio y de los programas de los diferentes niveles de enseñanza que desarrolla la universidad, desde primaria hasta licenciatura, planes de entrenamiento de las diferentes categorías y niveles de rendimiento, fundamentación del modelo educativo académico-deportivo, resolucio-

nes de la SEP, documentos emitidos por el Grupo Pachuca y las unidades de negocio en que se establecen la política y objetivos, así como de la presidenta del Gobierno Universitario, donde se concretan la política y los objetivos de la UFCD como pilar académico del Grupo Pachuca, constituyó una fuente teórica de investigación.<sup>1</sup>

- La encuesta. Se usó para obtener información y establecer criterios relacionados con la implementación y desarrollo del modelo educativo académico-deportivo en el marco de la ceremonia del cierre del período escolar, aplicada a estudiantes-deportistas, padres o tutores (perfil concentración, semiconcentración y UFCD), a docentes, consejeros de Alto Rendimiento Tuzo (ART) y a personal administrativo y operativo. Gracias a la encuesta se conocieron las opiniones y valoraciones que los sujetos seleccionados tienen de dicho modelo.
- La entrevista. Se aplicó al personal directivo de la universidad con el objetivo de enriquecer, completar y constatar la información obtenida sobre la implementación y desarrollo del modelo educativo académico-deportivo mediante los otros métodos.
- Observación participativa o abierta. El observador forma parte del grupo observado, por lo que es considerado un miembro más, lo que propicia un ambiente natural. Se aplicó para conocer y valorar la actitud, aptitud y comportamiento de los estudiantes-deportistas durante el desarrollo de las actividades en que participan en la universidad, tanto académicas, deportivas (entrenamientos y competencias) y en residencia (convivencia y actividades recreativas), así como en las reuniones de enlace e interacción de todas las áreas involucradas en el desarrollo del modelo.
- Método vivencial. Sirvió para verificar los juicios que aportaron todos los que tenían vínculo directo y diario con los estudiantes-deportistas acerca de su aprovechamiento y lo que le pro-

porcionaba el modelo académico desde el punto de vista de valores, cumplimiento de normas, actitudes y desarrollo integral. Este método, por sus características, se utiliza desde el punto de vista de la investigación cualitativa y se apoya en la observación participante, la interpretación de situaciones y la validación por consenso. Entre los datos recolectados se encuentran: forma y manera de establecer la comunicación, relaciones interpersonales, cuidado de la apariencia personal, actitud, aptitud y comportamiento ante el estudio, entrenamientos, competencias, convivencia, grado de participación en clases y disciplina de determinados estudiantes o del colectivo, entre otras.

- Criterio de especialistas. Se utilizó para elaborar los instrumentos de evaluación y para validar los resultados y la concepción mejorada del modelo educativo académico-deportivo, así como la es-



<sup>1</sup> Documentos en poder de la institución, UFCD.

trategia de implementación después de haberlo evaluado de acuerdo con las exigencias y al nuevo contexto en que la UFCD desarrolla su trabajo. Los especialistas seleccionados debían reunir las siguientes características: conocer el modelo educativo desde su implementación, ser líderes de cualquiera de los componentes del modelo, de los pilares que sustentan al Grupo Pachuca o de cualquiera de los procesos principales y de apoyo que tienen que ver con su desarrollo.

- Los métodos matemático-estadísticos permitieron determinar la población de los sujetos por estudiar, tabular y procesar la información empírica obtenida fundamentalmente mediante la encuesta, interpretarla y establecer las generalizaciones apropiadas sobre los elementos que se evalúan del modelo educativo académico-deportivo. Se emplearon los procedimientos de la estadística descriptiva, los cuales permitieron organizar y clasificar los indicadores cuantitativos reflejados en las tablas de distribución de frecuencias, además de realizar un análisis de los reactivos cualitativos. Los datos se llevaron a un proceso de análisis factorial que permitió dar validez y confiabilidad a los instrumentos elaborados.

### 3.3 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Este estudio es relevante para la UFCD porque el modelo educativo que aplica es único en el país y abarca todos los niveles educativos y de rendimiento, y porque su mejoramiento sólo es posible con el análisis de los resultados que emanen de la autoevaluación y la evaluación, que serán una valiosa aportación que apoyará a que el sistema se replique en otros lugares e instituciones de la República mexicana y de otros países, además de contribuir a enriquecer los documentos oficiales que se requieren al repetir este proyecto en otros espacios.

### 3.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Al ser un modelo académico-deportivo que sólo existe en la UFCD, no contamos con un parámetro de referencia que permita comparar los resultados en cuanto a su concepción teórica y práctica, ni a las características de su metodología para llevar a cabo la preparación de los estudiantes-deportistas desde sus inicios hasta la élite y el grado de preparación que deben tener todos los involucrados en el desarrollo del modelo.

### 3.5 PREGUNTAS CIENTÍFICAS

Actualmente los científicos emplean con mayor frecuencia los sistemas de hipótesis, las preguntas científicas o las ideas por defender para grandes investigaciones o proyectos. Las hipótesis se emplean sobre todo en investigaciones explicativas (Ruiz, 2007). En las descriptivas, generalmente se utilizan preguntas científicas que resultan en un sistema de interrogantes derivado del problema y que orientan al investigador, durante el desarrollo, en la búsqueda del resultado esperado para lograr el objetivo (Ruiz, 2007). El sistema de preguntas científicas se constituye con varias interrogantes que intentan dar respuesta a un problema y que están subordinadas a éste. Se trata de desencadenar un proceso de búsqueda para encontrar la lógica del desarrollo de la solución. Se formulan en términos afirmativos o interrogativos, lo esencial es que respondan a un orden rigurosamente lógico, que parta del análisis de la realidad objetiva y de los antecedentes del problema hasta llegar a la respuesta anticipada de su solución. El sistema puede tener tres o más hipótesis o preguntas científicas (Ruiz, 2007).

En el caso del estudio que se realizó, se plantearon las siguientes preguntas científicas:

- ¿Cuáles son las principales concepciones teóricas, metodológicas y prácticas sobre los modelos educativos y su evaluación?

- ¿Qué criterios sustentan y caracterizan la estructura y el desarrollo de un modelo académico-deportivo que contribuya a la formación integral de los estudiantes?
- ¿Cuál es la situación actual del desarrollo del modelo académico-deportivo de la UFCD según las exigencias y el contexto en que se trabaja?
- ¿Qué aspectos deben perfeccionarse del modelo, de acuerdo con los requerimientos y el contexto en que la UFCD desarrolla su trabajo y por qué?
- ¿Qué criterios tienen los especialistas acerca de la concepción mejorada del modelo y su orientación a la formación integral de los estudiantes-deportistas?

### 3.6 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación buscó obtener conocimientos sobre el desarrollo del modelo académico

a partir de su autoevaluación. Para hacerlo, consideró el paradigma cualitativo-cuantitativo de diseño no experimental (Campbell & Stanley, 1973) y de campo, ya que se lleva a cabo en escenarios naturales, sin alterar ni construir situaciones y observando las existentes. También es descriptiva, de tipo prospectivo, en la medida en que se registran los datos conforme los hechos van sucediendo. Al estudiar las variables y llevar a cabo las mediciones (encuestas, pruebas, entrevistas) en un solo momento, se identifica su corte transversal y de prevalencia. En las diferentes etapas y procesos del estudio, la investigación documental (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) provee la información organizada y sistematizada para detectar lagunas de conocimiento y apoya el fortalecimiento del marco teórico. Para lograrlo, se consideran los estudios e investigaciones previos sobre el tema, así como los documentos institucionales y las referencias bibliográficas sobre la teoría de modelos educativos y su evaluación. También se incluyen elementos de



la investigación acción, ya que según los problemas que se detectan en el desarrollo del modelo, y de acuerdo con las nuevas políticas y exigencias planteadas a la universidad por el Grupo Pachuca, se introducirán criterios de mejora al modelo.

### 3.7 VARIABLE

- La formación integral de los estudiantes-deportistas lograda por el desarrollo del modelo educativo académico-deportivo de la UFCD.
- La formación integral se define como el proceso continuo permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano, desde el punto de vista ético, espiritual, cognitivo, afectivo, comunicativo, estético, corporal, deportivo y sociopolítico, a fin de lograr su realización plena en la sociedad al crecer como persona, independientemente de sus características, condiciones y potencialidades. Todo esto se evidencia en actitudes, aptitudes y comportamientos en el desarrollo de las diferentes actividades en que tiene que participar (Rincón, 2008).

**Cuadro 3.1**  
Operacionalización de la variable  
Formación integral

<i>Dimensiones</i>	<i>Definiciones</i>
Actitudes	La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.
Aptitudes	La capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea.
Comportamiento	El comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

### 3.8 POBLACIÓN

La población del estudio incluyó 1650 sujetos que abarcaron a los alumnos de la Universidad del Fútbol ( $n = 661$ ), padres de familia o tutores de los alumnos deportistas ( $n = 661$ ), docentes de los diferentes niveles académicos ( $n = 75$ ), entrenadores y preparadores físicos del componente deportivo ( $n = 44$ ), administrativos de cada una de las áreas de la UFCD y ART ( $n = 200$ ), operativos de las diferentes áreas ( $n = 52$ ) y, finalmente, consejeros ( $n = 58$ ).

### 3.9 INSTRUMENTOS

#### 3.9.1 Instrumento para obtener la matriz FODA

Para este fin se utilizaron formatos de reportes de caso, en los cuales se fue recolectando toda la información necesaria para realizar la matriz FODA.

#### 3.9.2 Instrumento para realizar el análisis documental

En este apartado se contó con diferentes formatos de reportes de caso y listas de cotejo, con los cuales se fue verificando la existencia y características de los documentos del componente académico, documentos del componente deportivo y documentos del componente organizacional y de servicios.

#### 3.9.3 Instrumentos para determinar la formación integral del modelo

Se elaboraron siete instrumentos que permitieron la recolección de datos del modelo educativo académico-deportivo, con el propósito de realizar un análisis detallado y proporcionar las medidas que se consideren pertinentes para fortalecer la “formación



integral” de los estudiantes deportistas en sus tres componentes (académico, deportivo, organizacional y de servicios) y mejorar la calidad de los mismos.

A partir de los criterios aportados por Rincón (2008), se define la formación integral como el proceso continuo permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano, desde el punto de vista ético, espiritual, cognitivo, afectivo, comunicativo, estético, corporal, deportivo y sociopolítico, a fin de lograr su realización plena en la sociedad al crecer como persona, independientemente de sus características, condiciones y potencialidades. Todo esto se evidencia en actitudes, aptitudes y comportamientos en el desarrollo de las diferentes actividades en que tiene que participar. Esta formación integral se logra a través y por la interacción de los tres componentes del modelo educativo académico-deportivo:

El **componente académico** integra los parámetros de referencia para la formación básica, técnica y profesional, la concepción del aprendizaje y sus condiciones en los diferentes niveles, bajo estándares de calidad y de la práctica educativa que se lleva a cabo en la institución, con vistas al logro del objetivo del modelo educativo académico-deportivo que en ella se desarrolla. En el componente académico la formación integral se observa y puede evaluarse a través de todos los conocimientos, hábitos, habilidades y competencias que

adquiere el estudiante-deportista a través del proceso de enseñanza aprendizaje y, en general, en la práctica educativa que lleva a cabo la universidad al considerar los principios pedagógicos.

El **componente deportivo** aborda la programación, desarrollo, control y evaluación del proceso de entrenamiento y competencia en los diferentes ciclos de preparación, con criterios de calidad, de los principios pedagógicos y biológicos en correspondencia con los objetivos del modelo académico-deportivo, los niveles de rendimiento y de las particularidades del estudiante-deportista. En el componente deportivo la formación integral se observa y puede evaluarse a través del nivel de rendimiento deportivo alcanzado (Iniciación, Consolidación y Élite) y la preparación deportiva en general (Físico, Técnico-táctico, Psicológico y Teórico), así como los valores (individuales y sociales) que manifiestan los estudiantes-deportistas en los entrenamientos y competencias, como es el trabajo en equipo, el respeto a las normas establecidas por el Grupo Pachuca y la UFCV, así como en el comportamiento que manifiestan en los diversos espacios deportivos tanto dentro como fuera de la institución.

El **componente organizacional y de servicios** coadyuva al cumplimiento con calidad de las acciones de integración e interacción entre todas las áreas de trabajo de la institución con vistas al logro de los fines del modelo y garantiza el desarrollo de los procesos principales y de apoyo, así como que todos los recursos disponibles sean dedicados sustancialmente a los procesos educativo y deportivo, para de esta manera asegurar su éxito en los componentes correspondientes. En este componente la formación integral se observa y evalúa al asegurar el cumplimiento de la planificación a partir de los siguientes planes, procesos y procedimientos: Plan Operativo Anual (POA), Plan Operativo Mensual (POM), Programación Operativo Quincenal (POQ), Reunión Técnica de Categoría (RTC), Operación del Horario Tipo (HT), Programación en el calendario de actividades (CA) (Matriz de responsabilidades, logística-operación de las actividades), entre otros; todo lo cual garantiza el éxito de



los componentes antes mencionados y, en esencia, el objetivo del modelo educativo académico-deportivo.

### 3.9.4 Entrevistas

Se elaboraron preguntas referentes al modelo académico deportivo de la UFCD, las cuales fueron plasmadas en formatos de reportes de caso. En estos formatos se fueron registrando las respuestas de los directivos entrevistados.

### 3.9.5 Observación participativa o abierta

Se elaboraron preguntas referentes al modelo académico-deportivo de la UFCD, las cuales fueron plasmadas en formatos de reportes de caso. En estos formatos se fueron registrando las respuestas del personal de los componentes académico, deportivo y de servicios.

### 3.9.6 Triangulación

En este caso, la triangulación se realizó y se fue registrando en formatos de reporte de casos diseñados especialmente para este fin.

## 3.10 PROCEDIMIENTOS

La Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte desarrolla diferentes líneas de investigación, entre las que se encuentra la referida a estudios institucionales y, dentro de ésta, la titulada “El modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte”. La presidenta del gobierno universitario aceptó y acordó apoyar la realización del estudio y la aplicación de los diferentes cuestionarios y proporcionar toda la información requerida para el desarrollo de la investigación.

### 3.10.1 Elaboración de la matriz FODA

Para llevar a cabo este punto, se siguieron los siguientes pasos:

- a) Agrupar por componentes las FODA.
- b) Hacer una distinción crucial entre las variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.
- c) Redireccionar los elementos que no están bien ubicados.
- d) Seleccionar los criterios que coinciden de un componente a otro.
- e) Obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado (modelo educativo académico-deportivo) será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.
- f) Identificar las oportunidades que pueden convertirse en fortalezas, así como su concreción en criterios de mejora del modelo educativo de la UFCD e identificar las amenazas, para que éstas no se conviertan en debilidades.
- g) Determinar en este sentido las estrategias a seguir.
- h) Proyectar distintos escenarios de futuro en donde se pueda replicar el modelo educativo a partir de la realización de la matriz FODA correspondiente y plantear estrategias alternativas.

### 3.10.2 Elaboración del análisis documental

Los investigadores acudieron a las diferentes áreas de trabajo de la UFCD y fueron registrando en los formatos y listas de cotejo la existencia y características de los documentos de los tres componentes.

### 3.10.3 Determinación de la integralidad del modelo

En general, todo el procedimiento fue realizado en cuatro fases:

#### **Fase 1. Elaboración de los instrumentos y determinación de validez de contenido**

- a) Se realizó una búsqueda exhaustiva de los referentes teóricos sobre la variable a evaluar (Formación integral de los estudiantes-deportistas de la UFCD) y cómo se manifiesta en cada uno de los componentes del modelo. Asimismo, se realizó una búsqueda de instrumentos sobre la evaluación de modelos educativos, donde se evidencia que existen muy pocos relacionados con la evaluación de modelos educativos en la esfera del deporte y ninguno que tenga como objetivo la formación y desarrollo integral de los estudiantes deportistas a través de éste, ni tampoco que establezca la relación entre los componentes del modelo educativo del Grupo Pachuca desarrollado por la UFCD.
- b) Se llevó a cabo un estudio sobre las particularidades del estudiante-deportista con base en su nivel académico (Primaria, Secundaria, Bachillerato, licenciatura y maestría), nivel deportivo (Iniciación, Consolidación y Élite) y perfil de servicios (UFD, Semiconcentración y Concentración); y además del perfil de los docentes, entrenadores y agentes educativos que laboran en el componente organizacional y de servicios.
- c) Se elaboraron constructos de cada uno de los componentes del modelo, los cuales fueron analizados por equipos de trabajo y de acuerdo con su experiencia profesional con el fin de elaborar un banco de reactivos (véase anexo 2). Para la selección de especialistas se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: conocer el modelo educativo académico-deportivo, ser trabajador de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte; tener un nivel académico o científico; haber par-

ticipado en investigaciones relacionadas con alguno de los componentes del modelo o en investigaciones relacionadas con la esfera del deporte.

- d) Se elaboraron varios reactivos y se verificó cuáles y cuántos tenían que formar parte de cada uno de los componentes de las diferentes encuestas. El grupo de especialistas se aseguró de que el instrumento tuviera la estructura adecuada, así como el contenido y la forma de aplicación e interpretación de los resultados. Se revisaron los reactivos para eliminar aquellos que fueran repetitivos o que no fueran pertinentes para el propósito de medir; algunos fueron reformulados y corregida su sintaxis, y otros fueron eliminados. A partir de la selección de los reactivos se elaboraron diferentes tablas sobre los componentes y los reactivos que contendrían cada uno de los instrumentos para medir el comportamiento de la variable.
- e) Al final se elaboraron siete encuestas, que fueron divididas para las siguientes poblaciones: I. Alumnos, II. Padres, III. Docentes, IV. Entrenadores y Preparadores Físicos, V. Consejeros, VI. Administrativos y VII. Operativos.

### **Fase 2. Pilotaje de los instrumentos**

- a) Los siete instrumentos fueron aplicados a pequeños grupos de la población en estudio, los cuales cumplían con los criterios de inclusión. Se aclaró que la participación en esta fase era voluntaria, anónima y se les pidió honestidad y que no dejaran reactivos sin contestar. En todos los casos, se evaluaron y registraron los tiempos en que cada instrumento fue complementado, así como las posibles confusiones de frases o palabras.
- b) La aplicación de los instrumentos se realizó a través de diez personas previamente capacitadas. El adiestramiento tuvo una duración de 120 minutos y tenía como objetivo la comprensión del contenido, así como la familiarización con los términos de las encuestas a fin de evitar interpretaciones erróneas. Asimismo, se acordó la

forma en que debían aplicarse los cuestionarios, su recogida y codificación.

### **Fase 3. Evaluación y validación de las pruebas piloto**

- a) Se realizó la conversión de los valores de los reactivos y se capturaron los resultados de los instrumentos en hojas de cálculo en los programas estadísticos informáticos Excel y Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Para validar las encuestas piloto, se demostró tanto su validez de contenido, como su fiabilidad con la obtención del coeficiente alfa de Cronbach.
- b) A partir de este análisis, se procedió a realizar arreglos y ajustes a diferentes reactivos; asimismo, se eliminaron algunos reactivos que no alcanzaron los niveles de confiabilidad y validez requeridos, para finalizar con la conformación de los siete instrumentos.

### **Fase 4. Validación de instrumentos finales y su aplicación a la población**

- a) Ya finalizada la fase anterior, se realizó la aplicación de los siete instrumentos a la población mencionada en el punto 3.8.
- b) Los resultados fueron nuevamente convertidos a valores numéricos y se capturaron en hojas de cálculo en Excel y en SPSS. Se realizó un análisis descriptivo de los resultados, un análisis factorial exploratorio de componentes principales (nos proporcionará los componentes o dimensiones de los constructos que medimos), para descubrir la estructura interna de los siete instrumentos y un análisis de confiabilidad de Cronbach para los instrumentos.
- c) En el caso del análisis factorial, se aplicó el método varimax de las rotaciones factoriales ortogonales. Se tomaron en cuenta los siguientes criterios para la agrupación de los reactivos en los distintos factores: a) se comprobó que las matrices de correlación eran matrices de identidad

(prueba de esfericidad de Bartlett); *b*) se verificó que los índices de Kaiser-Meyer-Olkin ( $\kappa_{MO}$ ) tuvieran valores elevados; *c*) se verificó que existiera una correlación elevada entre cada una de las variables y todas las demás (coeficientes de correlación múltiple altos); *d*) el criterio para seleccionar el número de factores fue el de elegir aquellos cuyo valor propio era mayor que uno (criterio de Gutman-Kaiser), que cubriera al menos en 50% la varianza explicada total y que por lo menos tuviera tres reactivos; *e*) los reactivos de cada factor debieron tener coeficientes de correlación mayores a 0.5; y *f*) para determinar la fiabilidad de las escalas definitivas, se calcularon los alfa de Cronbach para los siete instrumentos.

*d*) En el estudio de la dimensionalidad del instrumento, habiendo pasado los filtros tanto teóricos como estadísticos para cada instrumento, se observó que se agruparon tal y como teóricamente se había predicho, por lo que los instrumentos arrojaron una estructura interna que resultó ser confiable para la evaluación del modelo educativo académico-deportivo del Gru-

po Pachuca desarrollado por la UFCD. Además, tuvieron validez de criterio, de constructo y de contenido (cuadros 3.2 y 3.3).

*e*) Finalmente, se realizó un análisis de los resultados de los instrumentos de acuerdo con los factores de cada componente. Se calcularon los promedios y las desviaciones estándar de las calificaciones obtenidas de los reactivos. Estos resultados fueron representados en tablas, en las cuales también se anexaron los reactivos que alcanzaron los promedios más altos y más bajos.

### 3.10.4 Aplicación de las entrevistas

Previa calendarización con los directivos de la UFCD, los investigadores acudieron para realizar las entrevistas. En este caso, uno de los investigadores hacía la pregunta y le permitía al entrevistado contestar la pregunta, para lo cual se grabaron todas las entrevistas. Al finalizar, los investigadores transcribieron los contenidos más importantes de la entrevista en los formatos correspondientes.

Cuadro 3.2  
Constitución final de instrumentos

<i>Instrumento</i>	<i>Componente</i>	<i>Factor</i>	<i>Reactivos cuantitativos</i>	<i>Reactivos cualitativos y preguntas abiertas</i>
Alumnos	Académico	Proceso enseñanza-aprendizaje	01 - 27, 45, 46, 58, 60, 62.	43, 44, 47 - 49, 59, 61, 63 - 68
		Expectativas de los alumnos	28 - 41	
		Plan de estudios y programas	42, 50 - 57	
	Deportivo	Percepción del estudiante sobre el entrenador	01 - 15	Ninguna
		Percepción de los alumnos sobre el trabajo del cuerpo técnico	35, 37, 41- 47	

Cuadro 3.2

Constitución final de instrumentos (continuación)

<i>Instrumento</i>	<i>Componente</i>	<i>Factor</i>	<i>Reactivos cuantitativos</i>	<i>Reactivos cualitativos y preguntas abiertas</i>
	Deportivo	Integralidad académico-deportiva	35, 37, 41- 47	Ninguna
		Equipamiento e instalaciones	26 - 29	
		Carga física y mental	34, 36, 38 - 40	
		Percepción de los alumnos perfil UFCD sobre la importancia de la asignatura Formación Deportiva	48 - 50	
		Percepción de los alumnos sobre los líderes de área	30 - 33	
	Organizacional	Comedor	06 - 12	Ninguna
		Servicios médicos	13 - 18	
		Finanzas y cobranza	30 - 35	
		Servicios escolares	19 - 24	
		Biblioteca	01 - 05	
		Tecnologías de información	25 - 29	
		Transporte	36 - 39	
		Residencia	40 - 43	
		Padres	Satisfacción por el modelo	
Calidad de la comunicación entre la UFCD y padres de familia	03, 18, 20, 22 - 26, 32 - 34, 36, 37, 47, 39, 40.			
Valores y normas de la institución	41 - 45.			
Docentes	Modelo educativo y de servicios que presta la UFCD	55 - 61, 63, 65 - 77	14, 15, 17 - 20, 27 - 30, 62, 64, 78 - 81	
	Procesos enseñanza y aprendizaje	01, 06, 08 - 10, 13, 31, 32, 43, 44, 39, 51, 45, 46, 34 - 37		

Cuadro 3.2

## Constitución final de instrumentos (continuación)

Instrumento	Componente	Factor	Reactivos cuantitativos	Reactivos cualitativos y preguntas abiertas
		Estrategias didácticas	02 - 05, 07, 11, 12, 16, 33, 38, 40 - 42, 47 - 50, 52 - 54	14, 15, 17 - 20, 27 - 30, 62, 64, 78 - 81
Entrenadores y Preparadores Físicos	Proceso de desarrollo del alumno deportista	Retroalimentación y preparación deportiva	20, 21, 24, 25, 28, 32	
		Evaluación y retroalimentación	10, 13, 16, 17	
		Planificación del entrenamiento	01 - 05, 08, 41	
	Fundamentación de Programas de entrenamiento	Desarrollo de capacidades	42 - 47	
		Control de proceso de entrenamiento	06, 07, 09	11, 12, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 27, 29, 30, 31, 33 - 40, 48 - 50, 54, 55, 57 - 62, 76 - 79
		Modelo educativo de la UFCO	65, 67 - 70, 73	
	Aspectos generales de la UFCO	Perfil de ingreso	51 - 53, 56	
		Modelo académico-deportivo de la UFCO	63, 64, 75	
Relación entre los componentes de la UFCO		66, 71, 72, 74		
Consejeros	Funciones	Seguimiento a alumnos	01, 11 - 13	
		Gestión del consejero	05, 06, 10	
		Habilidades mostradas en el desempeño	16 - 18, 20, 35, 37	
		Criterios generales para su desarrollo laboral	15, 28, 30, 32,	2 - 4, 7 - 9, 14, 22, 23, 26, 36, 43, 44, 57 - 59, 61 - 68, 73, 81 - 84
	Perfil	Disposición para el trabajo	19, 24, 25	
		Habilidad para afrontar situaciones (Resiliencia)	31, 38, 40	
		Cumplimiento de objetivos	27, 29, 34	
		Compromiso e institucionalidad	21, 33, 39	

Cuadro 3.2

Constitución final de instrumentos (*final*)

<i>Instrumento</i>	<i>Componente</i>	<i>Factor</i>	<i>Reactivos cuantitativos</i>	<i>Reactivos cualitativos y preguntas abiertas</i>
Consejeros	Clima organizacional	Clima laboral	45, 49 - 51, 53	
		Percepción de liderazgo	46 - 48, 52, 55, 60	
		Evaluación del desempeño	41, 42, 54, 56	2 - 4, 7 - 9, 14, 22, 23, 26, 36, 43, 44, 57 - 59, 61 - 68, 73, 81 - 84
	Percepción del modelo académico-deportivo de la UFCD	Objetivos del modelo académico-deportivo de la UFCD	69, 70, 72, 74, 78 - 80	
		Percepción del componente deportivo del modelo académico-deportivo de la UFCD	71, 75 - 77	
Administrativos		Planeación	61 - 68	
		Autorregulación	24, 27 - 29, 31 - 35	
		Cumplimiento	08, 12, 15, 16, 18, 20 - 23, 26, 40, 41	01 - 07, 09 - 11, 13, 14, 17, 19, 25, 30, 36 - 39, 44, 50, 51, 69, 70 - 73
		Desempeño	42, 43, 45 - 49, 55, 57, 58	
		Resultados	52 - 54, 56, 59, 60	
Operativos		Desempeño	33, 37, 41 - 43, 45 - 49	
		Autorregulación	18, 24, 26, 27, 32, 34, 36, 44	01 - 07, 09 - 11, 13, 14, 19, 23, 29, 30, 31, 35, 39, 40
		Planeación	15, 17, 20, 21, 25	
		Cumplimiento	08, 22, 28	
		Resultado	12, 16, 38	

### 3.10.5 Metodología para obtener la observación participativa o abierta

Previa calendarización con los entrenadores, docentes y personal administrativo de la UFCD, los investigadores acudieron para realizar las entrevistas. Al finalizar, los investigadores transcribieron y resumieron los contenidos más importantes de la entrevista en los formatos correspondientes.

### 3.10.6 Metodología para realizar la triangulación

De acuerdo con el criterio de Cerezal (2006) y Ruiz (2007), la triangulación constituye una de las técnicas más empleadas para el procesamiento de los datos en las investigaciones cualitativas, por cuanto contribuye a elevar la objetividad del análisis de los datos y a ganar una relativa mayor credibilidad de los hechos.

Cuadro 3.3

Análisis factorial y alfa de Cronbach de los instrumentos

<i>Instrumento</i>	<i>Componente</i>	<i>No de Factores</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Alumnos	Académico	3	0.955
	Deportivo	7	0.967
	Organizacional	8	0.957
Padres	Semiconcentración, Concentración, UFCD	3	0.951
Docentes		3	0.952
Entrenadores y Preparadores Físicos	Proceso de desarrollo del alumno-deportista	2	0.768
	Fundamentación de Programas de entrenamiento	3	0.883
	Modelo UFCD	4	0.818
Consejeros	Funciones	3	0.667
	Perfil	7	0.896
	Servicios y clima organizacional	4	0.927
	Modelo UFCD	3	0.920
Administrativos		5	0.944
Operativos		5	0.954

Lo que se trata de delimitar no es simplemente la ocurrencia ocasional de algo, sino las huellas de la existencia social o cultural de algo (cuya significación aún no conocemos) a partir de su recurrencia, es decir, diferenciar o distinguir la casualidad de la evidencia.

Se distinguen los principios siguientes:

- a) Principio de la intrasubjetividad (relacionado con la fiabilidad): lo que significa que la apreciación u observación repetida de la misma respuesta por el mismo investigador debe producir los mismos resultados.
- b) Principio de la intersubjetividad: lo que significa que la apreciación u observación repetida de la misma respuesta por diferentes investigadores debe producir (más o menos) los mismos datos.
- c) Principio de la validez: lo que significa que los datos deben obtenerse de tal manera que se puedan realizar inferencias legítimas desde el nivel manifiesto al nivel latente.
- d) Principio de la constancia y la consistencia: repetición de actos orientados de estudios y observación para la apreciación de los resultados. Repetición de actos de apreciación por otras personas que observan el mismo fenómeno.

De acuerdo con los autores anteriores, se pueden emplear diferentes tipos de triangulación, como:

- a) Triangulación de fuentes o recogida de información de diversa procedencia: de los profesores, de los alumnos, de los padres, de materiales, de documentos, etcétera.
- b) Triangulación de evaluadores o realización de estudios por parte de distintos sujetos (investigadores, observadores, actores, etc.).
- c) Triangulación metodológica (diferentes métodos y técnicas, o utilización de diversas estrategias metodológicas, cuantitativas o bien cualitativas).
- d) Triangulación temporal: lo que supone el estudio en distintos momentos y circunstancias.

- e) Triangulación espacial: o realización del estudio en diferentes regiones, barrios, culturas o lugares del centro (aula, patio, biblioteca).
- f) Triangulación teórica: recurrencia de estudios de otros materiales (estudios anteriores) vinculado al objeto.
- g) Triangulación de los resultados obtenidos: se compararon los resultados obtenidos mediante la triangulación metodológica, donde al final de los puntos anteriores los investigadores analizaron de manera general todos los resultados obtenidos.

En nuestro estudio, los investigadores compararon los resultados obtenidos mediante la triangulación metodológica.



## Capítulo 4

# Presentación de resultados, análisis y discusión

### 4.1 RESULTADOS DE LA MATRIZ (FODA)

En el caso de la investigación relacionada con la autoevaluación que se realizó al modelo educativo académico-deportivo de la UFCD se analizaron las FODA del personal que labora en los componentes académico, deportivo y organizacional, que se obtuvieron a través de entrevistas individuales, y las FODA del personal directivo de la UFCD y ART que asistió a la convención del Grupo Pachuca que se realizó en enero de 2014, en la que se revisó el cumplimiento de las metas trazadas en el año 2013.

#### 4.1.1 Componente académico del modelo educativo académico-deportivo

##### Fortalezas

- Interdisciplinariedad.
- Perfil del docente en correspondencia con el nivel educativo.
- Integración entre educación y docencia.
- Estar a la vanguardia de las necesidades académicas.
- Infraestructura acorde a las propuestas académico-deportivas.

- Convenios con instituciones nacionales e internacionales.
- Herramientas de servicio de gestión (biblioteca, horario tipo, finanzas y servicios escolares).
- Desarrollo de los programas académicos en función del deporte.
- Reconocimiento internacional.
- Modelo educativo académico-deportivo, con orientación a la formación integral, único en México.
- Integración de las unidades de negocio del Grupo Pachuca en función del objetivo del modelo.

##### Oportunidades

- Capacidad de los docentes que les permite insertarse en el Sistema Científico Nacional.
- Apertura de las ofertas educativas para promocionarlas en diferentes instituciones de la región.
- Programa de mercado laboral para egresados.
- Suscripción de convenios específicos de cooperación institucional.
- Becas de posgrado y crédito educativo de programas federales.
- Construcción de planes y programas para resolver problemas relacionados con la salud y calidad de vida.

- Participar en el establecimiento de políticas en materia deportiva a nivel estatal.

#### Debilidades

- No se cuenta con un sistema de superación y capacitación de todos los recursos humanos, dentro y fuera de la universidad.
- Falta de información acerca del modelo educativo.
- No cuenta con un sistema de seguimiento para la evaluación interna del docente.
- Insuficiencia en el desarrollo de programas de educación a distancia.

#### Amenazas

- Situación económica del país.
- Exceso de ofertas académicas.
- Insuficientes recursos para la inserción de los graduados en el sistema universitario.
- Existencia de ofertas de programas de la salud externos, que compiten con los ofertados por la universidad.

### 4.1.2 Componente deportivo del modelo educativo académico-deportivo

#### Fortalezas

- Contar con un modelo educativo académico-deportivo, único en México.
- Ser referente de desarrollo y formación deportiva en México.
- Pertenecer a una organización empresarial destacada: Grupo Pachuca.

#### Oportunidades

- Incrementar los espacios de desarrollo deportivo, así como los escenarios de capacitación.
- Relación estrecha con la Fundación Pachuca, para el desarrollo social y cultural de los estudiantes deportistas.
- La organización de una liga de iniciación deportiva.
- Organización de un torneo nacional e internacional (ART).
- Fortalecer el soporte documental (procedimientos y manuales para la elaboración operativa) y de gestión de los cuerpos técnicos.

#### Debilidades

- No hay estrategias pedagógicas para llevar a cabo la formación deportiva de acuerdo con los niveles de rendimiento.
- Falta de información acerca del modelo educativo.

#### Amenazas

- El país no tiene una cultura física completamente desarrollada.

### 4.1.3 Componente organizacional y de servicios del modelo educativo académico-deportivo

#### Fortalezas

- El modelo educativo académico-deportivo.
- Metodología de trabajo instrumentada por la Institución para el desarrollo del modelo educativo.
- Reuniones por comité de trabajo.
- Servicios ofertados.

- Consejeros por categoría las 24 horas.
- Infraestructura.
- La imagen del Grupo Pachuca.
- Dominio de las formas de relación, construcción e interacción de las operaciones de las diferentes áreas.
- Adecuada sistematización de operaciones y procesos.
- Buena atención al cliente por parte del área.
- Capacidad de solución de problemas, comunicación fluida con las personas de las diferentes áreas.
- Cooperación entre los miembros del área.

### Oportunidades

- Franquiciar el modelo.
- Generación de convenios, alianzas e intercambios nacionales e internacionales.
- Desarrollo profesional mediante la rotación de puestos en el área.

### Debilidades

- Falta de un programa de actividades de tiempo libre.
- Falta de un programa de capacitación sobre formación y valores para el personal y los alumnos deportistas.
- Falta de programa de mantenimiento correctivo y preventivo en los equipos de cómputo.
- Falta actualizar el Reglamento de residencia.
- Falta desarrollar y actualizar el soporte documental.
- Falta de capacitación del personal.
- Falta de precisión en los indicadores requeridos por el área.
- Falta de información oportuna a los clientes por seguimiento deficiente de algunos procesos.
- Capacitación sobre el modelo educativo.

### Amenazas

- La economía del país.
- La inseguridad del país.

### 4.1.4 Análisis de la evaluación FODA Directivos

En las FODA de las diferentes áreas, hubo que redireccionar algunos de los criterios enunciados, lo que evidencia que no son suficientes los conocimientos que tienen los directivos sobre esta herramienta de trabajo, lo que permite inferir que es necesario incluir, en el Sistema de Capacitación y Certificación de la Universidad, contenidos relacionados con esta matriz, insistiendo en algunos criterios metodológicos importantes:

- Tratar de que las oportunidades se conviertan en fortalezas y minimizar las amenazas para que éstas no se conviertan en debilidades.
- Realizar sucesivos análisis de forma periódica, tomando como referencia el que se hace en los marcos de este proceso de autoevaluación del modelo, para conocer si se está cumpliendo el objetivo del mismo (relacionado con la formación integral de los estudiantes-deportistas), tomar decisiones y establecer las estrategias al respecto.
- Capacitar a todo el personal de la UFCD sobre su modelo educativo, la formación en valores y los criterios en que coinciden todos los análisis FODAS.
- Las fortalezas del componente académico están expresadas en función del nivel licenciatura, sin analizar los niveles restantes.
- El modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca, desarrollado por la UFCD, está orientado a la formación integral, lo cual se señala como una de las fortalezas de la matriz FODA correspondiente.

- Existe poca utilización de métodos y metodología de la enseñanza para llevar a cabo el proceso educativo y faltan estrategias pedagógicas en la preparación de los estudiantes deportistas, de acuerdo con los niveles de rendimiento deportivo.
- El componente organizacional y de servicios (residencia), así como el académico y el correspondiente al área de Enlace Operativo, coinciden en que una de las fortalezas de la universidad, en sus diferentes áreas de trabajo, es la de contar con un modelo educativo académico-deportivo, único en México.
- El área de Enlace Operativo señala como una de sus fortalezas el seguimiento a los procesos que garantizan la atención al cliente.
- La generación de convenios e intercambios coinciden como fortaleza en algunas matrices FODA en el componente académico y el área de residencia.

#### 4.1.5 Análisis de la evaluación FODA en la Convención Grupo Pachuca 2014

En el marco de la Convención del Corporativo Pachuca, cuyo objetivo es la revisión del cumplimiento de las metas trazadas en 2013, y el planteamiento de los nuevos retos por alcanzar en 2014, se realizaron análisis FODA del personal directivo de la UFCD y ART (residencia universitaria que atiende en su mayoría los perfiles de concentración y semiconcentración), y se obtuvieron los siguientes datos:

El registro de ocurrencias individual dio como obtuvo resultado 48 categorías diferentes. Las de alto impacto resultaron tener más de 30 menciones y se muestran en la figura 4.1 en color rojo; las de medio impacto, en color amarillo, tuvieron (entre 10 y 20 menciones); y las de bajo impacto, con menos de 10 menciones, en color verde.



Figura 4.1. Ocurrencias registradas individualmente. la Convención Grupo Pachuca 2014

En el análisis total de la matriz FODA, se observó que las ocurrencias de alto impacto se dieron en los rubros de comunicación entre unidades de negocio y entre áreas; en el de compromiso de sus miembros y actitudes para el cumplimiento de objetivos, y en el de liderazgo y capacitación (véase figura 4.2).

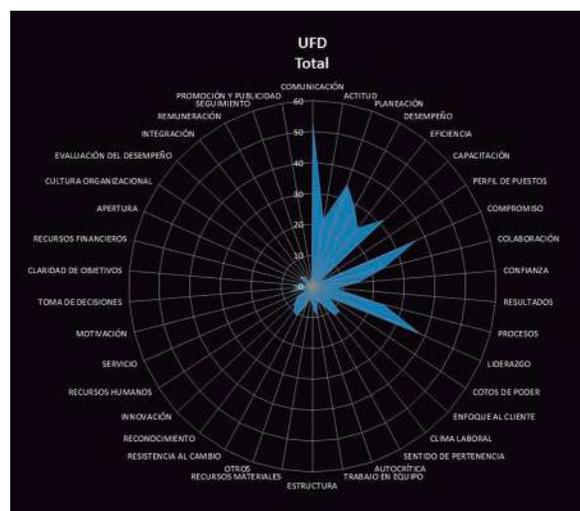


Figura 4.2. Ocurrencias totales. Convención Grupo Pachuca 2014

Entre las debilidades que arrojó el análisis, predominan los temas de comunicación, liderazgo, compromiso, capacitación y perfil de puestos (véase figura 4.3).

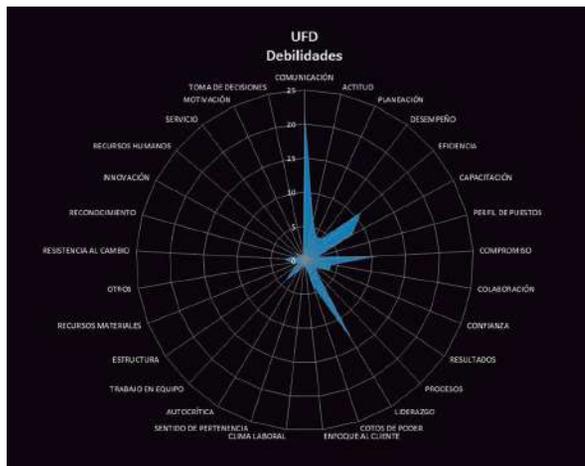


Figura 4.3. Debilidades.  
Convención Grupo Pachuca 2014

En cuanto a patrones de conducta y actitudes, destacaron las áreas de desempeño, compromiso, liderazgo, comunicación, resistencia al cambio y confianza (véase figura 4.5).

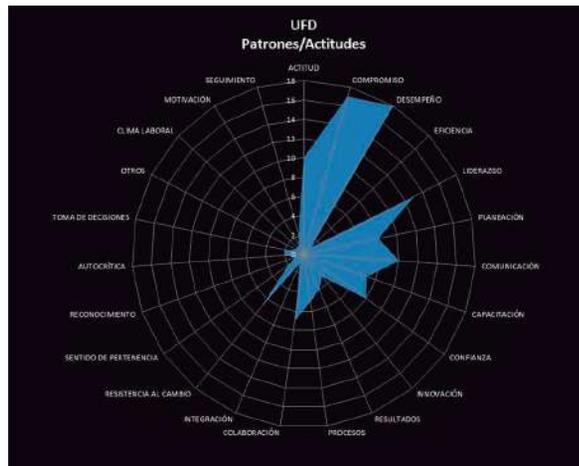


Figura 4.5. Patrones/actitudes.  
Convención Grupo Pachuca 2014

En lo que respecta a los impedimentos, que son áreas de oportunidad, se encontró que los rubros que obtuvieron mayores ocurrencias de respuesta fueron los de planeación, procesos, colaboración, estilo de liderazgo y enfoque al cliente (figura 4.4).

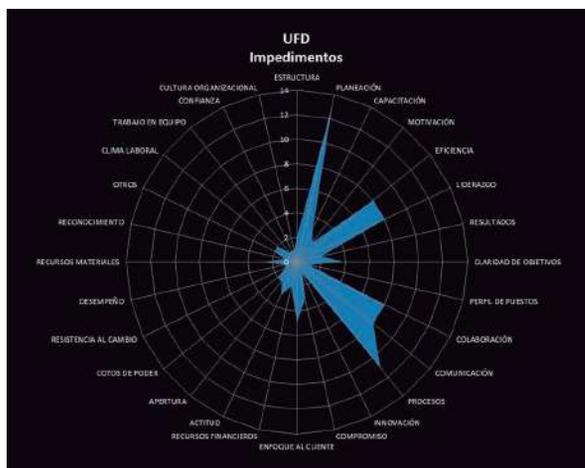


Figura 4.4. Impedimentos  
Convención Grupo Pachuca 2014

En cuanto a las recomendaciones y sugerencias, se observó mayor incidencia en capacitación, comunicación, colaboración, integración, cultura organizacional y enfoque al cliente (véase figura 4.6).



Figura 4.6. Recomendaciones/sugerencias.  
Convención Grupo Pachuca 2014

En el análisis de las ocurrencias de alto impacto entre UFCD y ART se observa la necesidad de capacitar al personal respecto al modelo educativo, académico-deportivo del Grupo Pachuca, desarrollado por la UFCD, para mejorar su desempeño y trabajar en el enriquecimiento del clima organizacional, en lo que respecta a las actitudes, compromiso y mejora de las condiciones de sus áreas (véase figura 4.7).

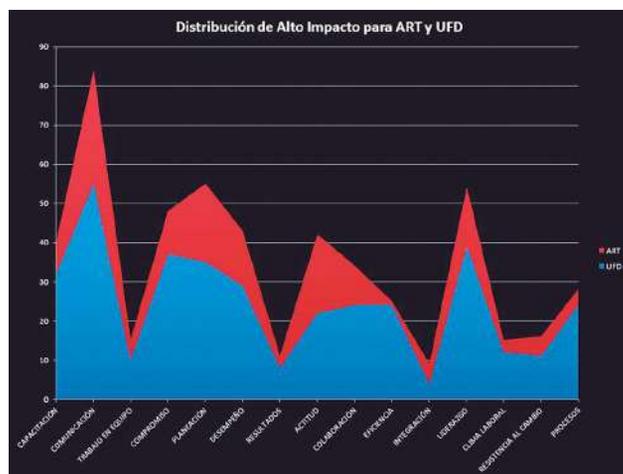


Figura 4.7. Distribución de alto impacto para ART y UFCD. Convención Grupo Pachuca 2014

## 4.2 ANÁLISIS DOCUMENTAL

### 4.2.1 Documentos del componente académico

Planes de estudio y de los programas de los niveles de enseñanza:

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- Licenciatura
- Maestrías
- Resoluciones de la SEP, que regulan el desarrollo de los diferentes niveles de enseñanza.

- Modelo educativo académico-deportivo operante.

### 4.2.2 Documentos del componente deportivo

- Carpetas por categorías.
- Planes de entrenamiento por categorías.
- Macro ciclo de entrenamiento.
- Mesociclos de entrenamiento.
- Microciclos de entrenamiento.
- Unidades o sesiones de entrenamiento.
- Reportes de partidos (minutos jugados).
- Organigrama del área deportiva.
- Manual de procedimientos de Secretaría Técnica.
- Manual de procedimientos de la Coordinación Deportiva.
- Manual de procedimientos de la Coordinación Administrativa.
- Manual de procedimientos de los utileros.
- Manual de procedimientos de la Dirección.

### 4.2.3 Documentos del componente organizacional y de servicios

- Documentos emitidos por el Grupo Pachuca y la UFCD.
- Política y objetivos institucionales.
- Normativas institucionales.
- Programa operativo anual (POA).
- Programa operativo mensual (POM).
- Matriz de responsabilidades.
- Bitácoras de la realización de las reuniones.
- Horarios tipo.
- Logística de actividades y eventos.
- Calendario de actividades y tareas.
- Manual de procedimiento.
- Documentos con los indicadores de calidad.
- Documentos con los indicadores de evaluación de los procesos.

- Soporte documental administrativo.
- Soporte documental de Servicios Escolares.
- Soporte documental de Enlace Operativo.
- Soporte documental de Servicios médicos.
- Soporte documental de Finanzas y Cobranzas.
- Soporte documental de Tecnología de la Información.
- Soporte documental de Recursos Humanos.
- Soporte documental de Biblioteca.
- Soporte documental de Gimnasio.

#### 4.2.4 Análisis de los documentos

La institución cuenta con el soporte documental que, de acuerdo con lo planteado por Orejel (2007), “son los materiales físicos sobre los cuales el hombre ha podido y puede registrar un sinfín de datos, es decir, información para poder comunicarse con sus semejantes y al mismo tiempo dar prueba de hechos o acciones de sus actividades habituales y administrativas”. Este soporte documental es referencial, es decir, indica cómo deben hacerse las cosas, porque de acuerdo con él, se pueden lograr los objetivos; todos ellos se encuentran en procedimientos, manuales, guías e instrucciones, registros o fórmulas.

Como puede verse en los resultados, existe un soporte documental en todas las áreas que tienen que ver con los diferentes componentes del modelo. En algunos casos, se tiene documentación específica debido a la interacción entre la academia y las instituciones regulatorias, como es el caso de la DGETI y la SEP, las cuales desarrollan su trabajo mediante los documentos emitidos por dichas instituciones.

Hay criterios de eficiencia dados por el cumplimiento de horarios tipo, matriz de responsabilidades y calendario de actividades. Las evaluaciones de eficiencia se hacen por comité para revisar los resultados obtenidos en comparación con lo programado y lo aplicado, lo que permite observar criterios de mejora que son registrados en bitácoras para luego analizarlas y utilizarlas en el futuro establecimiento de la operación.

En el caso del componente organizacional y de servicios, hay algunas áreas en que se debe actualizar la documentación, como en Recursos Humanos, Promoción y Gimnasio, entre otras.

### 4.3 ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL MODELO EDUCATIVO ACADÉMICO-DEPORTIVO

#### 4.3.1 Componente académico

En lo que respecta a este componente, los resultados se presentan en tres subsecciones: por un lado, los resultados de padres de familia; por otro, los resultados de los docentes y, finalmente, los de los alumnos.

##### 4.3.1.1 Instrumento de percepción de los padres de familia

Se estudiaron los datos obtenidos del instrumento aplicado a padres de familia de los alumnos de la UFCD, en el marco de la ceremonia “Devolución Holística”, al cierre del ciclo escolar 2013. Las referencias incluyeron la opinión de 145 padres o tutores de los estudiantes de los tres niveles educativos (cuadro 4.1). Del total de encuestados, la mayoría eran padres de familia de estudiantes que participaron en el perfil “Concentración”, algunos se encontraban inscritos en el perfil “Semiconcentración”, y una tercera parte formaba parte del perfil “UFD”. En cuanto a los niveles educativos, se encontró que la mayoría de los educandos cursaba el grado de educación secundaria y licenciatura, superando al número de alumnos del nivel bachillerato y primaria (cuadro 4.2).

En la versión final del instrumento aplicado a padres se identificaron tres factores principales. En el cuadro 4.2 se muestran los resultados de la percepción que tienen los padres del modelo educati-

Cuadro 4.1

Descripción de la muestra de padres de familia (n = 145)

		Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Nivel académico del alumno	Secundaria	50	34.5
	Licenciatura	42	29.0
	Primaria	26	17.9
	Bachillerato	26	17.9
	Nivel no especificado	1	0.7
<b>Total</b>		<b>145</b>	<b>100</b>
Perfil del alumno	Concentración	84	57.9
	UFCD	46	31.7
	Semiconcentración	15	10.3
	<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

Nota: UFCD = Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.

Cuadro 4.2

Percepción de los padres de familia

Factores	Factores			
	Satisfacción por el modelo $P \pm DEM$	Calidad de la comunicación entre UFCD y padres $P \pm DEM$	Valores y normas de la institución $P \pm DEM$	Total de los factores $P \pm DEM$
Primaria (n = 26)	4.66±0.69	4.61±0.78	4.76±0.47	4.65±0.71
Secundaria (n = 50)	4.70±0.56	4.55±0.78	4.82± 0.46	4.64±0.67
Bachillerato (n = 26)	4.53±0.82	4.20±1.12	4.71±0.54	4.40±0.97
Licenciatura (n = 42)	4.81±0.43	4.61±0.76	4.71±0.64	4.70±0.65
Total (n = 144)	4.70±0.62	4.52±0.86	4.76±0.53	4.62±0.74

Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados	P	DEM
Le gustan las instalaciones académicas	4.90 <sup>a</sup>	0.36
He recibido atención amable, servicial, objetiva y veraz sobre la situación de mi hijo(a) en la institución	4.73 <sup>b</sup>	0.60
Estoy de acuerdo con los reglamentos y las normas de la institución	4.81 <sup>c</sup>	0.45
Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados	P	DEM
Muestra entusiasmo por las actividades académicas	4.56 <sup>a</sup>	0.70
Me mantienen informada(o) sobre su estado de salud	4.02 <sup>b</sup>	1.19
Inscribí a mi hijo en la UFCD porque me identifico con el modelo académico-deportivo	4.73 <sup>c</sup>	0.57

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Satisfacción por el modelo, b) Calidad de la comunicación entre la UFCD y padres y c) Valores y normas de la institución.

vo-académico deportivo de la UFCD. Para su presentación, se dividieron de acuerdo con el nivel en que estudian sus respectivos hijos.

En general, desde la perspectiva de los padres, la dimensión académica resultó con valores muy altos. Las calificaciones que reportan los padres están arriba del centro de la escala (3) en los tres factores enlistados (cuadro 4.2). De éstos, destaca la puntuación dada al factor Valores y normas de la institución.

Los padres de familia dieron valores altos en la percepción que tienen de que a sus hijos les gustan las instalaciones académicas. Asimismo, expresaron estar de acuerdo con los reglamentos y las normas de la institución. Finalmente, los padres percibieron haber recibido atención amable, servicial, objetiva y veraz sobre la situación de sus hijos.

#### **4.3.1.1.1 Satisfacción por el modelo**

En lo referente al factor Satisfacción por el modelo, se observó que los padres están complacidos con el modelo educativo académico-deportivo que establece la UFCD y con la manera en que fomenta el desarrollo integral, expectativas académicas y bienestar personal de sus hijos. Las valoraciones obtenidas de los padres de familia con hijos en el nivel licenciatura fueron las más altas. En el factor Satisfacción por el modelo, coincidimos con la UNESCO (1990): satisfacer las necesidades de aprendizaje exige más que renovar el compromiso, requiere de una visión ampliada que incluye los recursos, las estructuras institucionales, los planes de estudio y los sistemas tradicionales de instrucción. Los padres consideran que las instalaciones académicas son un elemento que complace a sus hijos, ya que están conscientes de que existe una relación entre las condiciones del establecimiento y los aprendizajes logrados.

Atendiendo a los valores altos, se puede inferir que los padres de familia están identificados y satisfechos con el modelo educativo académico-de-

portivo y con lo que representa para el aprendizaje, desarrollo y bienestar de sus hijos. Estos resultados coinciden con el análisis cualitativo, cuando los padres reportan interés porque sus hijos se superen y continúen su formación; además, consideran que se incrementan sus posibilidades educativas y sus experiencias académicas y deportivas.

#### **4.3.1.1.2 Calidad de la comunicación entre UFCD y padres**

En este factor se obtuvieron puntajes elevados por parte de los padres de nivel primaria, secundaria y licenciatura, por lo que se infiere que hay una adecuada comunicación entre la institución y estos últimos. Asimismo, los padres evaluaron las condiciones educativas, entendidas como “el conjunto de bienes y servicios; proceso de enseñanza aprendizaje; de gestión y organización escolar considerados necesarios” (Obeiman, citado por Dufour, 2010), y atendiendo a los valores presentados en los reactivos correspondientes, se reporta una leve disminución en el promedio otorgado por los padres de estudiantes de bachillerato.

Los padres mencionan que las cualidades más importantes de la UFCD son: la seguridad, la confianza y la formación de sus hijos (datos no presentados). Además, los motivos por los cuales recomendarían estudiar en la UFCD son el prestigio, los niveles de excelencia y la preocupación por la formación integral de sus alumnos (datos no presentados).

Con similar importancia se encuentra ubicada la atención que reciben los padres cuando solicitan una aclaración. La administración del tiempo en la escuela y el mantenerlos informados son elementos percibidos como significativos para el aprovechamiento académico. Como afirma Robbins (citado en Sueiro & Miriela, 2010): “es el campo educativo donde la comunicación actúa para controlar el comportamiento de todas las personas involucradas en el contexto organizativo; ya que en cada

organización educativa existe una estructura jerárquica de autoridad y lineamientos formales que deben ser cumplidos sin necesidad de utilizar normas rígidas que ocasionan el desinterés y la apatía del personal”.

En este factor las condiciones educativas se relacionan con los servicios médicos y tecnológicos (equipo de audio e internet), por mencionar algunos, todo con el propósito de mejorar la calidad educativa.

#### 4.3.1.1.3 Valores y normas de la institución

En este factor se expresan múltiples ideas, valores y hábitos, entre otros. La formación en valores se sitúa en la promoción y creación de espacios educativos que estimulen el ejercicio de relaciones de convivencia basadas en el respeto al otro y en la construcción colectiva de normas (Acosta y Páez, 2007). Este factor ha sido evaluado por los padres luego de identificar claramente los valores, las normas y los reglamentos de la UFCD.

Los resultados obtenidos muestran un compromiso de los padres con la institución, pues según Schmelkes (2004): “la escuela es el sitio privilegiado para contribuir a una formación valoral deliberada y sistemática, pues formar en valores tiene como finalidad tanto el desarrollo integral de las personas como la construcción de una sociedad respetuosa, democrática y humanizante”.

#### 4.3.1.2 Instrumento de autoevaluación y percepción de los docentes

El docente integra uno de los eslabones del modelo educativo de la UFCD y su participación es fundamental en la consecución de los propósitos de formación de nuestros estudiantes deportistas. En el cuadro 4.3 se describe la muestra incluida en el estudio. Se observa que la mayoría de los participantes se desempeña en el nivel licenciatura, y que la licenciatura es su nivel de estudios; la mayoría son mujeres.

En lo que se refiere a la versión final del instrumento para evaluar a los docentes, éste abarcó tres

Cuadro 4.3  
Descripción de la muestra de docentes (n = 103)

		Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Nivel donde se desempeñan	Licenciatura	68	66.0
	Bachillerato	26	25.2
	Secundaria	6	5.8
	Primaria	3	2.9
	<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>
Nivel de estudios	Licenciatura	71	68.9
	Maestría	31	30.1
	Doctorado	1	1.0
	<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>
Género	Femenino	65	63.1
	Masculino	38	36.9
	<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

**Cuadro 4.4**  
Autoevaluación y percepción de los docentes de los diferentes niveles educativos

	Factores			Total de los factores <i>P ± DEM</i>
	<i>Modelo educativo y de servicios que presta la UFCD</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Procesos enseñanza y aprendizaje</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Estrategias didácticas</i> <i>P ± DEM</i>	
Primaria ( <i>n</i> = 3)	4.50±0.78	4.26±0.71	4.60±0.52	4.47±0.69
Secundaria ( <i>n</i> = 6)	3.80±1.28	4.32±0.85	4.67±0.61	4.25±1.03
Bachillerato ( <i>n</i> = 26)	4.34±0.96	4.24±0.82	4.63±0.55	4.42±0.81
Licenciatura ( <i>n</i> = 68)	3.90±1.16	4.41±0.75	4.63±0.55	4.30±0.93
Total ( <i>n</i> = 103)	4.02±1.13	4.36±0.78	4.63±0.55	4.33±0.91

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
El modelo de entrenamiento deportivo de la UFCD contribuye al bienestar físico y la salud del alumno deportista	4.47 <sup>a</sup>	0.92
Soy receptivo a las sugerencias y observaciones de mis alumnos	4.79 <sup>b</sup>	0.53
Trato con dignidad y respeto a mis alumnos	4.94 <sup>c</sup>	0.23
<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Estoy informada(o) de los procesos de promoción deportiva en la institución	3.47 <sup>a</sup>	1.30
Mis alumnos llegan con los conocimientos y habilidades indispensables para cursar con éxito el estudio de mi asignatura/curso/módulo	3.35 <sup>b</sup>	0.84
Los materiales y recursos que utilizo durante el desarrollo de la asignatura/curso/módulo cumplen para consolidar el proceso de aprendizaje de mis alumnos	4.38 <sup>c</sup>	0.68

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Modelo educativo y de servicios que presta la UFCD, b) Procesos enseñanza y aprendizaje y c) Estrategias didácticas.

factores (cuadro 4.4). En este caso, los resultados se dividieron para su presentación, según el nivel en el cual se desempeñan los docentes.

De manera general, podemos advertir que los docentes tienen una percepción muy favorable de la calidad y de los servicios que aporta el modelo a la formación del alumno-deportista; las valoraciones son altas, arriba del centro de la escala, en los tres factores enlistados.

#### **4.3.1.2.1 Modelo educativo y de servicios que presta la UFCD**

Los docentes de primaria y de bachillerato califican este factor con puntuaciones superiores al promedio (cuadro 4.4). Asimismo reconocen el modelo desde su posibilidad de apoyar la formación de los estudiantes deportistas; por ello establecen una valoración alta. Desde su percepción, el modelo de

entrenamiento fomenta el bienestar físico y de salud del estudiante-deportista.

Otro rubro evaluado es el de los medios y recursos didácticos. Se obtuvo un promedio alto, lo que confirma la opinión vertida en relación con el material didáctico requerido.

La mayor parte de los reactivos recibió una valoración positiva, tanto en los servicios que integran el modelo como en las intenciones de formación en diferentes esferas del alumno-deportista. Lo que destaca en la percepción de los docentes es la ventaja de la calidad que tiene el modelo educativo. Según Sevillano (2005), la calidad en el contexto educativo se entiende como la “capacidad de proporcionar a los estudiantes el dominio de códigos culturales básicos, la capacidad para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad de resolver problemas y seguir aprendiendo, el desarrollo de actitudes y valores”.

#### **4.3.1.2.2 Procesos de enseñanza y aprendizaje**

En lo que respecta a este factor, ha sido calificado por los docentes de los diferentes niveles con valores por encima del centro de la escala, y podría mirarse con un profundo sentido autoevaluativo, es decir, los reactivos agrupados hacen referencia a la labor particular de los docentes, de tal manera que se establece una especie de autovaloración de su desempeño.

Se destaca que nuestros profesores utilizan los recursos que brindan las tecnologías de la información y la comunicación. Sin embargo, en el modelo de la UFCD insistimos en la capacitación para el uso de medios y recursos digitales. Perrenoud (2004) advierte la necesidad de que los y las docentes desarrollen competencias en el uso de la tecnología; para ello es necesario crear condiciones de alfabetización digital y trabajar con plataformas de aprendizaje.

#### **4.3.1.2.3 Estrategias didácticas**

En este factor se concentran las condiciones básicas de la función del docente. De igual manera que en el punto anterior, se retoma el sentido de la autovaloración del desempeño, y este factor presenta las calificaciones más altas en los diferentes niveles educativos.

Rescatamos lo que menciona Marquès (2012): las estrategias didácticas se encuentran integradas por una serie de actividades que en su conjunto pretenden lograr la interacción entre los alumnos y el contenido por aprender. En la medida en que el docente tenga claro el qué y el para qué de su labor, podrá situarse como facilitador de aprendizajes y mediador de contenidos, habilidades, desarrollo de destrezas y presentación de conocimientos.

Los docentes concentran su actividad básica en la función de facilitador y guía del proceso de aprendizaje. Parte de su función es orientar a los alumnos sobre las formas, modos y tipos de contenidos relacionados con el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, de tal manera que tengan clara la actividad por realizar.

#### **4.3.1.3 Instrumento de percepción de los alumnos**

Se evaluó la opinión del alumnado de los niveles básicos, medio superior, superior y posgrado de la UFCD. En el cuadro 4.5 se muestra la descripción de los estudiantes incluidos en el presente estudio. La mayor proporción fue de licenciatura, y del perfil concentración.

Se validó una versión final del instrumento para obtener la percepción del alumnado sobre el modelo educativo académico-deportivo de la UFCD. Esta herramienta está compuesta por tres apartados que reflejan los resultados de cada uno de los componentes evaluados (académico, deportivo y organizacional y de servicios), mismos que serán

**Cuadro 4.5**  
Descripción de la muestra de alumnos ( $n = 476$ )

		<i>Frecuencia (n)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Nivel académico que cursa	Licenciatura	200	42.0
	Secundaria	115	24.2
	Bachillerato	111	23.3
	Primaria	45	9.5
	Maestría	5	1.1
	<b>Total</b>	<b>476</b>	<b>100</b>
Perfil al que pertenece	Concentración	235	49.4
	UFCD	168	35.3
	Semiconcentración	58	12.2
	Tiempo completo	9	1.9
	Tiempo básico	5	1.1
	Sin respuesta	1	0.2
	<b>Total</b>	<b>476</b>	<b>100</b>

Nota: UFCD = Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.

analizados cuantitativa y cualitativamente en forma independiente para una mejor comprensión. En el apartado académico del instrumento aplicado a los alumnos se identificaron tres factores principales. En el cuadro 4.6 se muestran los resultados sobre la percepción que tienen los alumnos del componente académico de la UFCD. Los resultados se dividieron para su presentación de acuerdo con el nivel en el que estudian los alumnos.

De manera general, se observan datos por encima del centro de la escala. Destaca el factor Proceso enseñanza-aprendizaje, que obtuvo las puntuaciones más altas, mientras que el factor Planes y programas de estudio, en general, alcanzó un promedio menor. El nivel educativo que reportó el menor puntaje fue bachillerato en el factor Proceso enseñanza-aprendizaje.

En los puntajes elevados se aprecia que los alumnos percibieron haber recibido un trato digno y res-

petuoso; que tienen una comunicación adecuada con los tutores, y además consideraron que las actividades de fortalecimiento académico-deportivo fomentaban su desarrollo personal y social. Para los estudiantes-deportistas resulta importante el “trato digno y respetuoso” de parte de los docentes (cuadro 4.5), situación que reafirma la idea de que los aprendizajes no son mero acopio de habilidades del docente, ni destrezas que se tengan para planificar y utilizar recursos audiovisuales; mucho menos se trata solamente del conocimiento profundo y fundamentado sobre la disciplina que se enseña, a pesar de que esta y otras cuestiones sean necesarias. Para nuestros estudiantes-deportistas se requiere, además, que los aprendizajes se basen en una sólida calidad en las actitudes que se expresan en la relación personal entre él y su maestro (Zani & Nogueira, 2006).

Cuadro 4.6

Percepción de los alumnos de los diferentes niveles educativos

	Factores			
	<i>Proceso enseñanza aprendizaje</i>	<i>Expectativas de los alumnos</i>	<i>Plan y programa de estudios</i>	<i>Total de los factores</i>
	<i>P ± DEM</i>	<i>P ± DEM</i>	<i>P ± DEM</i>	<i>P ± DEM</i>
Primaria ( <i>n</i> = 45)	4.18±0.95	No aplicó	No aplicó	4.18± 0.95
Secundaria ( <i>n</i> = 115)	3.64±1.09	No aplicó	3.68±1.20	3.64±1.11
Bachillerato ( <i>n</i> = 111)	3.43±1.11	3.97±0.91	3.55±1.09	3.46±1.11
Licenciatura ( <i>n</i> = 200)	3.97±0.96	3.64±1.12	3.42±1.16	3.69±1.04
Maestría (5)	4.26±0.91	No aplicó	3.81±1.75	4.21±1.03
Total ( <i>n</i> = 476)	3.70±1.05	3.66±1.11	3.50±1.15	3.66±1.08

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Nos tratan con dignidad y respeto	4.16 <sup>a</sup>	0.98
Estoy satisfecha(o) de la comunicación con mi tutor	3.88 <sup>b</sup>	1.04
Las actividades de fortalecimiento académico-deportivo fomentaron mi desarrollo personal-social	3.79 <sup>c</sup>	1.03
<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Hacen interesante las sesiones de clase	3.29 <sup>a</sup>	1.15
En general, el asesor digital cubrió mis expectativas a lo largo del ciclo escolar	3.53 <sup>b</sup>	1.19
Existen asignaturas/módulos en los que se repiten contenidos	2.66 <sup>c</sup>	1.26

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Proceso enseñanza-aprendizaje, b) Expectativas de los alumnos, y c) Plan y programa de estudios.

#### 4.3.1.3.1 Proceso enseñanza-aprendizaje

Consideramos que entender los procesos de enseñanza y aprendizaje necesariamente pasa por la comprensión del proceso comunicativo entre el docente y los alumnos. Para que el enseñante pueda desplegar sus competencias, debe establecer condiciones comunicativas específicas y traducirlas en estrategias didácticas y formas de transmisión para con los alumnos (Marquès, 2011). Por su parte, para de-

sarrollar sus aprendizajes los alumnos precisan desplegar también algunas habilidades de comunicación —tanto verbal, como no verbal y de manera escrita— exigidas en los programas y planes educativos. Sea para iniciar los aprendizajes (educación básica), para incorporar nuevas técnicas (bachillerato) o para desarrollarse profesionalmente (licenciatura), la comunicación está siempre ligada a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Desde la perspectiva de la formación por competencias que sustenta este modelo, es importante que los estudiantes-deportistas desarrollen actividades de aprendizaje en donde el planteamiento sea la problematización de la realidad, de manera que sea posible incidir en ella. Por eso, para los alumnos de bachillerato y licenciatura son también significativas las condiciones del aprendizaje experiencial, por lo que valoran con calificaciones altas las presentación de prácticas, tanto pedagógicas como profesionales. Siguiendo a Domínguez y Carrillo (2009): “el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene la finalidad de formar personas capaces de analizar, actuar sobre su realidad y resolver problemas”.

Por otra parte, las valoraciones más bajas de este factor se reportaron en la temática del trabajo en las sesiones de clase y en el desarrollo del trabajo colaborativo, situación que nos motiva a preparar de mejor manera a nuestros docentes, ya que en la percepción de los estudiantes-deportistas, el docente está dejando de contemplar y fomentar las interacciones de los alumnos como estrategia didáctica, sin tomar en cuenta que la construcción de aprendizajes pasa primero por ser social y después por la propiedad del individuo (Werscht, 1998).

#### **4.3.1.3.2 Expectativas de los alumnos**

En este factor se agruparon los reactivos referentes a las relaciones entre los estudiantes-deportistas y el personal de apoyo académico (tutores, asesores y coordinadores), derivado de la percepción de atención que se les brinda. Se observa que los alumnos tienen una percepción bastante alta y basada principalmente en el sistema de comunicación y en la disposición de los materiales didácticos.

Las expectativas de los alumnos refieren las relaciones de variables cognitivas y atribuciones causales que los estudiantes-deportistas depositan en el proceso de aprendizaje como condiciones de éxito o fracaso. Siguiendo a De Santiago (2005), “po-

demo definir las expectativas como las creencias que tienen los ocupantes de un sistema de que algo ocurrirá”. Dicho de otra manera, la creencia de que el ocupante de un determinado estatus actuará de una determinada manera. Las expectativas expresan la probabilidad de lo que hará la persona y de cómo lo hará; las tendencias atributivas en el acto de aprender se relacionan de manera intrínseca con el acto de enseñar.

En el análisis de la muestra se observa también la opinión favorable sobre las modalidades de educación semiescolarizada y virtual (datos nos mostrados), ya que en este factor se evidencian aspectos que tienen que ver con los recursos digitales (la plataforma y sus contenidos), así como con la atención del tutor del curso y del asesor digital. Es por ello que no encontramos datos de los alumnos de educación básica (cuadro 4.6), ya que en dicho nivel no se dispone de actividades de autodidactismo en la plataforma educativa de la institución.

Los estudiantes-deportistas de bachillerato valoraron este factor con un promedio cercano a 4; mientras que los alumnos de licenciatura le asignaron un promedio menor. Ambos niveles educativos refieren que se encuentran satisfechos con la comunicación que tienen con los tutores que los atienden, siendo un poco menos adecuada la percepción de atención del asesor digital y del coordinador educativo.

En el factor Proceso enseñanza y aprendizaje ubicamos los recursos didácticos, entendidos como “elementos que pueden contribuir a proporcionar a los estudiantes información, técnicas y motivación que faciliten sus procesos de aprendizaje” (Meneses, 2007). En relación con esto, se agrupó la opinión respecto al diseño de los cursos, lo que arrojó un promedio por encima del centro de la escala (resultados no presentados), ya que este diseño está pensado para realizar discusiones grupales y contiene, además, un modelo de evaluación particular porque responde a las competencias de la asignatura o curso.

#### 4.3.1.3.3 Plan y programa de estudios

En este factor se concentraron los reactivos referentes a las opiniones de los estudiantes-deportistas respecto de los planes y programas de estudios. De manera general, los calificaron con un promedio de 3.50, la valoración más baja respecto a los dos factores anteriores. Cabe mencionar que en el nivel de primaria este factor no se aplicó. En el nivel de licenciatura presentó un promedio menor, mientras que la maestría obtuvo el promedio más alto.

Es posible revisar las áreas de conocimiento del programa académico y diseñar los procesos de aprendizaje durante el curso de los estudios y los procesos integradores para adquirir las competencias. En este sentido, hemos encontrado que los alumnos enfatizan de manera clara las necesidades de modificación del Plan de estudios respecto a las asignaturas y módulos en los que probablemente se repiten contenidos (calificación más baja en este factor, cuadro 4.6) y en la contribución de las asignaturas o módulos del tronco común a su formación profesional, sobre todo en los niveles de bachillerato y licenciatura.

Además del aspecto curricular, en este factor se incorporaron elementos sobre la operación de los programas, entre ellos la percepción de los alumnos respecto a las actividades de fortalecimiento educativo que les ofrece la universidad. Dichas actividades fueron evaluadas de manera muy favorable (cuadro 4.6). Según Brazdresch (2011), «en la acción intencional, el 'saber qué hacer' se convierte en 'saber cómo' de manera más directa», lo que se puede traducir como el hacer intencionado de las prácticas de fortalecimiento educativo en talleres, cursos y conferencias, lo que se entrelaza con la puesta en práctica y el desarrollo de estrategias institucionales para dotar a los estudiantes-deportistas de elementos que van más allá de la formalidad del currículum.

#### 4.3.2 Componente deportivo

##### 4.3.2.1 Instrumento de autoevaluación y percepción de entrenadores y preparadores físicos

En lo que respecta al área deportiva, se cuenta con personal que desempeña labores como entrenadores y preparadores físicos del alumnado en la UFCD. En el cuadro 4.7 se presenta la descripción de la muestra incluida en el presente estudio. Se observa que fueron incluidos más entrenadores que preparadores físicos. Teniendo en cuenta el último grado académico y certificaciones que poseen los integrantes, en su mayoría cursaron el nivel de licenciatura.

Con el objetivo de facilitar la interpretación de los resultados de la autoevaluación y percepción de entrenadores y preparadores físicos, aquéllos se dividieron en las tres siguientes dimensiones: a) Proceso de desarrollo del estudiante-deportista, b) Fundamentación de los planes de entrenamiento, y c) Aspectos generales de la UFCD.

##### 4.3.2.1.1 Proceso de desarrollo del estudiante-deportista

En lo que respecta a los resultados de esta dimensión, se presentan en el cuadro 4.8 de acuerdo con el nivel deportivo en el cual se desempeñan los entrenadores y preparadores físicos.

El proceso de desarrollo del estudiante-deportista transita por diferentes niveles de rendimiento acordes con los objetivos propuestos para la preparación según su perfil, para hacer viable la programación, estructuración y sistematización de los contenidos del proceso de entrenamiento, basados en principios específicos que determinan la forma racional de organización de las cargas en diferentes períodos. A partir del análisis correlacional y factorial, se identificaron dos elementos que posibilita-

Cuadro 4.7

Descripción de la muestra de entrenadores y preparadores físicos ( $n = 41$ )

		Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Perfil que desempeña	Entrenador	28	68.3
	Preparador físico	13	31.7
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
Área donde se desempeña	FB	23	56.1
	ART	17	41.5
	Sin respuesta	1	2.4
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
Género	Masculino	39	95.1
	Femenino	1	2.4
	Sin respuesta	1	2.4
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
Nivel deportivo en el que se desempeña	Básica	10	24.4
	Profesional	9	22
	Élite	8	19.5
	Iniciación	6	14.6
	Consolidación	4	9.8
	Sin respuesta	4	9.8
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
Nivel de estudio o certificación con el que cuenta	Certificación ENDIT	15	36.6
	Licenciatura	9	22.0
	Sin respuesta	8	19.5
	Certificaciones ENDIT y SICCED	5	12.2
	Certificación SICCED	4	9.8
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Nota: FB = Fuerzas básicas; ART = Alto Rendimiento Tuzo, ENDIT = Escuela Nacional de Directores Técnicos, SICCED = Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos.

ron describir la dimensión y abordaron los temas de retroalimentación de la preparación deportiva y su evaluación.

#### 4.3.2.1.1.1 Retroalimentación y preparación deportiva

Este factor aborda un elemento importante en el desarrollo del estudiante-deportista, ya que se basa

en la comunicación y desempeña un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje; además, proporciona la información necesaria y sistemática respecto a su desempeño, posibilitando la superación de las deficiencias. En este factor también se considera el aspecto teórico de la preparación, el cual es imprescindible para que los estudiantes-deportistas comprendan la esencia de

**Cuadro 4.8**  
Dimensión Proceso de desarrollo del estudiante deportista.

	Factores		
	<i>Retroalimentación y preparación deportiva</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Evaluación y retroalimentación</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Total de los factores</i> <i>P ± DEM</i>
Básicas (n = 10)	4.24±1.07	2.67±1.59	3.40±1.58
Consolidación (n = 4)	3.62±0.80	3.33±1.15	3.45±1.01
Élite (n = 8)	3.37±1.12	2.56±1.27	2.89±1.27
Iniciación (n = 6)	3.83±1.12	2.77±1.57	3.27±1.47
Profesional (n = 9)	4.58±1.07	2.17±1.63	3.21±1.85
Sin categoría (n = 4)	4.86±0.35	2.46±1.94	3.75±1.79
Total (n =41)	4.24±1.07	2.67±1.59	3.40±1.58

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Se realimenta a los estudiantes-deportistas sobre el resultado de las pruebas técnico-tácticas	3.46 <sup>a</sup>	1.55
Para la evaluación del componente físico, se establecen criterios adecuados al nivel o categoría del estudiante-deportista	4.46 <sup>b</sup>	0.924
<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Se retroalimenta a los estudiantes-deportistas sobre el resultado de las pruebas psicológicas	2.18 <sup>a</sup>	1.49
Existen indicadores adecuados para relacionar lo académico y deportivo con el objetivo de contribuir con la formación integral de los alumnos deportistas	3.03 <sup>b</sup>	1.38

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Retroalimentación y preparación deportiva y b) Evaluación y retroalimentación.

las exigencias del entrenamiento y entiendan su naturaleza (Sainz, 2003).

Atendiendo a los valores, se observa que el factor fue calificado de manera diferente por las cate-

gorías, dando la calificación más baja la de “Élite”, y la más alta la categoría “Profesional”, situación que permite inferir que los entrenadores y preparadores físicos no son muy sistemáticos en la retroalimen-

tación con sus estudiantes-deportistas en todas las categorías. Las sugerencias y observaciones de un entrenador y su comprensión por parte del alumno, contribuyen a la identificación de las posibles deficiencias en la preparación y fomentan su corrección para lograr un mejor desempeño y aprovechamiento de las sesiones de entrenamiento.

Es pertinente destacar que el análisis de las preguntas cualitativas en esta dimensión (datos no mostrados), según la naturaleza de la evaluación del proceso de entrenamiento, el carácter de la categoría y la formación integral del estudiante-deportista, 38 (92.7%) entrenadores del total de la muestra confirmaron que se enfocan más a los componentes físico y técnico; 30 (73.2%) refieren considerar también la parte táctica; solamente 15 (36.6%) entrenadores, los aspectos del componente psicológico, y 6 (14.6%) del teórico.

Estos componentes de la preparación también requieren de especial dedicación por parte de los entrenadores. En primer lugar, hay que considerar que la preparación teórica contribuye a la toma de conciencia, de acuerdo con el trabajo que se quiere desarrollar; en este sentido, coincidimos con Sainz (2003) al plantear que “la preparación teórica influye especialmente sobre el conocimiento racional, se brindan informaciones que permiten al deportista poseer un programa de acción más acabado y conocer las bases morfológicas, fisiológicas, biomecánicas, metodológicas y psicológicas que rigen sus esfuerzos y acciones”.

Por otra parte, la preparación psicológica está destinada a orientar al estudiante-deportista para que mejore su rendimiento, canalice las principales dudas, las erradique para mejorar su desempeño y, de manera general, tenga un mejor desarrollo. Una buena preparación psicológica contribuye al perfeccionamiento de procesos psíquicos como la percepción, distribución de la atención, desarrollo de la memoria, toma de decisiones, entre otros, que optimizan el rendimiento en los entrenamientos y

en competencias; además, cultiva la personalidad del deportista para hacerlo más maduro y fomenta las relaciones personales con los demás integrantes del equipo y con el cuerpo técnico de dirección.

#### 4.3.2.1.1.2 Evaluación y retroalimentación

Este factor obtuvo en general calificaciones bajas, y el nivel profesional le otorgó la menor. En general, los preparadores físicos coinciden en el establecimiento de criterios que permitan evaluarlos, considerando el nivel de desarrollo o categoría. Declararon que, por lo general, emplean las pruebas que ya están establecidas en la institución y las aplican según calendarización. Sin embargo, para la preparación psicológica y teórica, los entrenadores confirmaron que solicitan apoyo de especialistas para realizar otras pruebas como complemento de la evaluación de estos componentes.

Los entrenadores y preparadores físicos consideran que la mayoría de las veces se evalúa el desarrollo integral (académico-deportivo) de los estudiantes-deportistas durante el proceso de preparación. Además del análisis sobre los procedimientos o indicadores que se utilizan para valorar la formación integral del estudiante-deportista y cuáles deben cumplirse para ser promovidos de un nivel deportivo a otro, se encontró que los entrenadores y preparadores físicos interpretaron que la formación integral se basa más en el cumplimiento de las exigencias de los componentes de la preparación y en las ciencias aplicadas como soporte para mejorar el proceso pedagógico del entrenamiento deportivo. Esta situación es contraproducente si se tiene en cuenta que el modelo que implementa la UFCV se basa precisamente en la formación integral, en toda la amplitud del término, vinculando estrechamente los pilares de su estructura: académico, deportivo y organizacional, y enfocándose a preparar excelentes deportistas, pero también, grandes seres humanos.

### 4.3.2.1.2 Fundamentación de los planes de entrenamiento

En lo que respecta al análisis de los resultados de la dimensión 2 del instrumento, se obtuvieron tres factores: Planificación del entrenamiento, Desarrollo de capacidades y Control del proceso de entrenamiento (cuadro 4.9).

La fundamentación de los planes de entrenamiento, dentro de la teoría y metodología del entrenamiento deportivo, puede definirse como el conjunto de argumentos que explica de forma razona-

ble y comprobable la operacionalización de los conceptos, categorías y estructura de los planes y programas de entrenamiento.

#### 4.3.2.1.2.1 Planificación del entrenamiento

En lo referente a este factor, se puede mencionar que es el proceso que permite ordenar las cargas físicas para lograr los objetivos en la búsqueda de la forma deportiva idónea para lograr el máximo rendimiento. Éste se basa en dos pilares fundamentales:

**Cuadro 4.9**  
Dimensión Fundamentación de los planes de entrenamiento

	Factores			Total de los factores <i>P ± DEM</i>
	<i>Planificación del entrenamiento</i>	<i>Desarrollo de capacidades</i>	<i>Control del proceso de entrenamiento</i>	
	<i>P ± DEM</i>	<i>P ± DEM</i>	<i>P ± DEM</i>	
Básicas ( <i>n</i> = 10)	4.98±0.11	4.38±1.30	4.50±1.00	4.67±0.94
Consolidación ( <i>n</i> = 4)	4.10±0.62	3.95±0.85	4.00±1.04	4.03±0.79
Élite ( <i>n</i> = 8)	4.16±0.73	3.81±1.19	3.79±0.83	3.96±0.95
Iniciación ( <i>n</i> = 6)	4.26±0.73	4.16±0.87	4.05±0.87	4.18±0.81
Profesional ( <i>n</i> = 9)	4.96±0.17	4.57±1.12	5.00±0.00	4.82±0.72
Sin categoría ( <i>n</i> = 4)	5.00±0.00	4.79±0.83	5.00±0.00	4.92±0.51
Total ( <i>n</i> = 41)	4.63±0.62	4.28±1.14	4.40±0.89	4.45±0.91

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Para el desarrollo de mis programas, se tienen en cuenta los medios y recursos disponibles	4.75 <sup>a</sup>	0.49
El plan del entrenamiento de la resistencia se ajusta a las características de los deportistas por niveles o categoría	4.60 <sup>b</sup>	0.77
Es pertinente que los entrenadores entreguen una bitácora del entrenamiento de cada microciclo planificado	4.58 <sup>c</sup>	0.89

Cuadro 4.9  
Dimensión Fundamentación de los planes de entrenamiento (continuación)

	Factores			Total de los factores <i>P ± DEM</i>
	Planificación del entrenamiento <i>P ± DEM</i>	Desarrollo de capacidades <i>P ± DEM</i>	Control del proceso de entrenamiento <i>P ± DEM</i>	
	<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>		<i>P</i>	<i>DEM</i>
Existen planes adecuados de mejora en la calidad de los programas de entrenamiento			4.37	0.94
El plan de entrenamiento de la flexibilidad se ajusta a las características de los deportistas por niveles o categorías			3.41 <sup>b</sup>	1.70
Los directivos, que supervisan el proceso, proponen cambios en la planificación de mis programas de entrenamiento			4.19	1.00

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Planificación del entrenamiento, b) Desarrollo de capacidades, y c) Control del proceso de entrenamiento.

la planificación escrita, sustento teórico que el entrenador considera adecuado para la confección del plan de entrenamiento, donde se reflejan organizadamente los aspectos metodológicos a seguir desde el punto de vista organizativo del proceso, y el plan gráfico, documento-instrumento que orienta al entrenador; tiene un carácter flexible y modela la dosificación de las cargas de todos los componentes que orientan el proceso de preparación del deportista y está sujeto a constantes modificaciones con el fin de alcanzar su eficacia como proceso de dirección pedagógica (García, Navarro y Ruiz, 1996).

De manera más detallada, los entrenadores y preparadores físicos desarrollan sus planificaciones, teniendo en cuenta los medios y recursos disponibles, situación que refleja que su disponibilidad, así como su explotación en el proceso, son correctas. Además, se establecen metas y objetivos deportivos viables, evaluables y en concordancia con los fines de la formación. Esto es importante si tenemos en cuenta que los objetivos, según Matveev (2001), son el propósito y el resultado que se pretende alcanzar al finalizar el proceso de entrenamiento, y permiten determinar el progreso del deportista y facilitar al

entrenador la labor de determinar qué aspectos deben reforzarse.

Supervisar y verificar el proceso de entrenamiento posibilita comprobar en qué medida lo planificado y aplicado ejerce efectos positivos en los deportistas. En este sentido, el control metodológico se realiza de forma correcta y se ajusta al plan de actividades; sus valores promedio se encuentran por encima de 4 (cuadro 4.9) y revelan que “la mayoría de las veces” la planificación es la adecuada para mejorar la calidad de la programación.

El análisis de las preguntas cualitativas de esta dimensión reflejó que 21 entrenadores, que representaron 51.2% del total de la muestra, expresaron que no existen condicionantes que obstaculicen el empleo de los métodos de entrenamiento con la planificación establecida; sin embargo, 16 (39%) opinan lo contrario (datos no mostrados). Esta situación puede deberse a que ingresan en la institución entrenadores jóvenes, con poca experiencia, y otros que, a pesar de la experiencia, inferimos que no actualizan sus conocimientos con frecuencia, de ahí que se planifiquen actividades de control para la supervisión de los contenidos de la planificación.

#### 4.3.2.1.2.2 Desarrollo de las capacidades

Este factor es directamente proporcional al desarrollo de la personalidad y al estado de la condición física del ser humano, el cual facilita la adaptación a las condiciones del medio en el que nos desempeñamos. El contenido de las preguntas se enfocó en la relación de los planes de entrenamiento con las características de los estudiantes-deportistas por niveles y categorías. Para la fuerza, resistencia, rapidez y capacidades coordinativas se obtuvieron valores promedio que oscilaron entre 3 y 5; situación que indica que la mayoría de las veces se le presta una correcta atención a estos componentes de la preparación; sin embargo, para la flexibilidad se obtuvieron valores bajos (datos no mostrados), lo que refleja que, por lo general, pasa inadvertido el entrenamiento de esta capacidad.

Atendiendo a lo anterior, es pertinente destacar que con frecuencia realizamos ejercicios con el objetivo de mejorar la condición física y se le resta importancia al entrenamiento de la flexibilidad. El motivo que justifica este “error” se atribuye a que su entrenamiento no produce un efecto de mejoría directa en ninguno de los sistemas orgánicos, que sí se benefician y mucho con el trabajo de otras capacidades físicas. Sin embargo, su entrenamiento coadyuva al pleno desarrollo del potencial físico de rendimiento por la influencia que ejerce sobre el resto de las capacidades. Se basa en las posibilidades de movilización de las articulaciones y en las propiedades elásticas de los músculos (Barrios, 2009).

#### 4.3.2.1.2.3 Control del proceso de entrenamiento

Haciendo referencia al control que se realiza por cada microciclo planificado, se observa que la mayoría de las veces los controles se reflejan en bitácoras, y reconocen la pertinencia y sistematicidad en el proceso (cuadro 4.9).

La supervisión y evaluación periódica, así como las propuestas de mejora en la planificación

de los programas por parte de los directivos, obtuvo valores entre 4 y 5 (datos no presentados), lo que refleja que se realizan sistemáticamente. Esta situación es conveniente para la institución, ya que las decisiones importantes en la planificación tienen un enfoque holístico al integrar a los actores y directores del proceso para consensar lo que más le debe convenir al producto final que, en definitiva, es el estudiante deportista.

#### 4.3.2.1.3 Aspectos generales de la UFCD

Esta dimensión incluyó cuatro factores (cuadro 4.10). La UFCD se distingue por desarrollar y promover la profesionalización del deporte a partir de su modelo educativo académico-deportivo de vanguardia que ofrece programas de excelencia académica y deportiva. Por esta razón, conocer aspectos generales sobre su funcionamiento, así como la relación entre los componentes que sostienen el modelo educativo académico-deportivo, fue un objetivo esencial en la investigación. De manera general, los valores en esta dimensión reflejaron que fue aceptable para los cuatro factores descritos (véase cuadro 4.10).

##### 4.3.2.1.3.1 Modelo educativo de la UFCD

El modelo se basa en el entrenamiento organizado y pedagógico, dividido en niveles de desarrollo que posibilitan y regulan la formación integral del estudiante deportista (Murguía & Hechavarría, 2008).

Se observa que todos los reactivos tienen calificaciones altas, con promedios por encima de 4. Los valores reflejaron que la mayoría de las veces el modelo de entrenamiento deportivo de la UFCD contribuye al bienestar físico y a la salud del estudiante-deportista; además, están de acuerdo en que el modelo fomenta el desarrollo deportivo de los mismos, considera que garantiza la formación de valores y contribuye al bienestar físico y social.

**Cuadro 4.10**  
Aspectos generales de la UFCD

	Factores				Total de los factores <i>P ± DEM</i>
	<i>Modelo educativo de la UFD</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Perfil de ingreso</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Modelo académico deportivo de la UFD</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Relación entre componentes de la UFCD</i> <i>P ± DEM</i>	
Básicas (n = 10)	4.57±0.80	3.40±1.63	4.69±0.76	4.90±0.40	4.40±1.13
Consolidación (n = 4)	3.91±1.01	3.12±1.02	4.16±0.38	4.25±0.77	3.85±0.96
Élite (n = 8)	4.37±0.73	2.84±1.37	4.04±0.69	4.28±0.68	3.93±1.09
Iniciación (n = 6)	4.19±1.01	2.63±1.46	4.16±0.70	4.59±0.50	3.95±1.19
Profesional (n = 9)	4.58±0.71	3.66±1.51	4.65±0.74	4.69±0.83	4.40±1.06
Sin categoría (n = 4)	4.76±0.56	1.00±0.00	5.00±0.00	4.72±0.46	4.42±1.23
Total(n = 41)	4.41±0.84	3.09±1.49	4.40±0.72	4.57±0.67	4.15±1.13

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
El modelo de entrenamiento deportivo de la UFD contribuye al bienestar físico y la salud del alumno-deportista	4.57 <sup>a</sup>	0.78
Es necesario establecer un perfil de ingreso ideal de los estudiantes-deportistas	4.00 <sup>b</sup>	1.39
Es de mi agrado el clima laboral que se vive en mi área y en la institución	4.55 <sup>c</sup>	0.61
En mi área, se tienen identificados los usuarios de cada proceso y sus necesidades (administrativos, docentes, líderes, alumnos-deportistas según categoría).	4.65 <sup>d</sup>	0.60
<i>Reactivos con calificaciones más bajas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
El servicio que se presta en la Residencia ART (mantenimiento, intendencia, comedor, gimnasio) contribuye a la formación integral del alumno-deportista.	4.15 <sup>a</sup>	1.09
Está establecido un perfil de ingreso adecuado del estudiante-deportista	2.63 <sup>b</sup>	1.43
El modelo de la UFD contribuye a mejorar las expectativas de formación integral del alumno-deportista	4.17 <sup>c</sup>	0.89
Aplico los valores del programa Tuzo5+1 en mi desempeño laboral y vida diaria (clasificación, orden, limpieza, estandarización, disciplina, constancia, compromiso coordinación, sincronización).	4.48 <sup>d</sup>	0.81

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5= opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Modelo educativo de la UFD, b) Perfil de ingreso, c) Modelo académico deportivo de la UFCD, y d) Relación entre componentes de la UFCD.

El análisis de las preguntas cualitativas reflejó que los entrenadores y preparadores físicos califican entre “Buena y Excelente” la calidad del modelo educativo académico-deportivo de formación integral de la UFCD (datos no mostrados). Asimismo, respecto a las cualidades más importantes de la UFCD, se puso a consideración de los encuestados cuatro opciones que abarcaron: la formación académica, deportiva, la atención personalizada, así como las instalaciones y servicios. En este sentido, la mayoría de los entrenadores consideró que la formación deportiva es la cualidad que distingue a la UFCD; otros se inclinaron por la calidad de las instalaciones y los servicios; y un porcentaje menor refirió que el aspecto académico es la cualidad que identifica a la UFCD (datos no mostrados). En estos resultados, la mayoría de los entrenadores reafirmó que la UFCD es un referente educativo, por lo que recomienda estudiar en la institución.

#### 4.3.2.1.3.2 Perfil de ingreso

Este factor califica los procedimientos de evaluaciones y mediciones que se realizan con objetivos diagnósticos para obtener información válida sobre el desarrollo de las capacidades físicas del estudiante-deportista de nuevo ingreso y sobre su nivel de rendimiento en el juego de fútbol competitivo.

En el cuadro 4.10 se evidencia que este factor reflejó promedios de respuesta inferiores a 4, con un promedio general de 3.09. Los entrenadores encuestados consideraron necesario el establecimiento de un perfil ideal para los alumnos de nuevo ingreso. Sin embargo, lo calificaron como no muy adecuado y sin la correcta correspondencia con las exigencias de cada nivel o categoría deportiva. Tampoco se consideraron adecuadas las normas para ubicar a cada estudiante-deportista en su nivel deportivo correspondiente.

En cuanto al análisis de las preguntas cualitativas, poco más de la mitad de los entrenadores consideraron que se deberían tener en cuenta otros

indicadores de evaluación para obtener mayor información sobre el perfil del estudiante-deportista de nuevo ingreso. Entre estos indicadores, los entrenadores destacaron los antecedentes y habilidades deportivas y las características psicológicas de los estudiantes-deportistas (datos no presentados).

El 100% de los entrenadores coincidieron en que se deben realizar visorías abiertas con la finalidad de detectar talentos que permitan mejorar el nivel de competencia de las diferentes categorías. En cuanto al rango de edad y la frecuencia de las visorías, las opiniones fueron muy dispersas; la mayoría propuso realizarlas entre los jóvenes en edad de bachillerato, mientras que otros entrenadores mencionaron edades más tempranas. Respecto a la frecuencia de las visorías, los entrenadores opinaron que deberían realizarse con cada nuevo ingreso, sin embargo, pocos entrenadores mencionaron frecuencias mayores hasta llegar a ejecutarlas cada mes.

#### 4.3.2.1.3.3 Modelo educativo académico-deportivo de la UFCD

Con este factor se pretendió evaluar si el modelo académico fomentaba el desarrollo de los estudiantes-deportistas. En este sentido, los integrantes de la muestra opinaron, con promedios de respuesta mayores a 4, lo cual significa que el modelo fomenta el desarrollo académico adecuadamente; así mismo, los entrenadores revelaron que aumentan y mejoran las expectativas en la formación integral de los estudiantes-deportistas. Respecto al clima laboral, los entrenadores consideran que es muy agradable en la institución, con un promedio de calificación de 4.55.

#### 4.3.2.1.3.4 Relación de los componentes de la UFCD

Los entrenadores refirieron que es posible armonizar las sesiones de entrenamiento con la carga académica de los estudiantes-deportistas; además, ayuda mucho, según las calificaciones obtenidas y

opiniones de los encuestados, contar con instalaciones y recursos adecuados para desempeñarse en su labor.

#### **4.3.2.2 Instrumento de percepción de los alumnos**

En este punto se incluyeron en el análisis a los 476 alumnos ya mencionados anteriormente. En lo que respecta a los resultados de esta parte de la dimensión deportiva, en el cuadro 4.11 se ofrecen los datos obtenidos de acuerdo con las diferentes categorías y siete factores.

##### ***4.3.2.2.1 Percepción del estudiante sobre el entrenador***

En este factor, los resultados indican que los alumnos poseen una percepción positiva de su entrenador, y que éste es un eslabón fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que cumple con funciones básicas, como asesoramiento, ayuda y orientación, las cuales tienen como objetivo esencial la formación integral de los alumnos-deportistas.

##### ***4.3.2.2.2 Percepción de los alumnos sobre el trabajo del cuerpo técnico***

Los promedios obtenidos en este factor nos demuestran que el desempeño del cuerpo técnico de los diferentes niveles deportivos con que cuenta la institución es calificado por los estudiantes-deportistas como satisfactorio; aspectos como la puntualidad, la explicación clara de los objetivos, la variabilidad en la planificación de los ejercicios y el cuidado de la integración física de los alumnos, dan claridad a las respuestas, expresando que cumplen con sus principales funciones, como planificar, dirigir, controlar y evaluar, ayudándolos a alcanzar los objetivos fijados mediante sus propios recursos y habilidades de

la forma más eficaz. Dentro del desempeño de los integrantes del cuerpo técnico, es importante destacar que, en cumplimiento de sus funciones, deben tener una gran inclinación hacia la formación integral de los jóvenes, que son, en la mayoría, quienes recurren a la práctica deportiva; deben ser personas con iniciativa, que transmitan entusiasmo con respeto hacia los jugadores; que exhiban modelos de conducta en cuanto a su actividad y la salud de sus jugadores; que sean líderes y motivadores de su equipo, trabajando y entrenando con valores que deben fomentar, como el compañerismo, la solidaridad, la perseverancia y el trabajo en equipo.

Los promedios de los reactivos evaluados y respondidos por los alumnos arrojaron valores muy altos (en un rango entre 4.37 y 4.26), demostrando que ellos creen, en general, en el trabajo de su cuerpo técnico.

##### ***4.3.2.2.3 Integralidad académico-deportiva***

De los factores identificados, éste es uno de los más importantes en el instrumento que se analiza. Se puede afirmar que en el deporte, constituye un eslabón significativo para la integración de las acciones que ayudan a la formación de individuos capaces para enfrentarse con éxito a los requerimientos de la sociedad. Es por ello que su cumplimiento resulta necesario e imprescindible en el proceso de formación de los educandos.

Si analizamos el contenido de las preguntas (véase anexo), se puede inferir que la integralidad académico-deportiva contribuye a aumentar la autoestima del alumno-deportista y favorece la autonomía, ya que se da cuenta de que tiene gran capacidad para actuar de forma independiente. Su mejora hace que se sienta valorado por los demás, sus compañeros lo llaman para participar en sus juegos, le ayuda a sentirse valiente en diferentes situaciones, tanto físicas como sociales, y eso le da seguridad.

**Cuadro 4.11**  
Percepción alumnos sobre los servicios deportivos

	Factores							Total P ± DEM
	F1 P ± DEM	F2 P ± DEM	F3 P ± DEM	F4 P ± DEM	F5 P ± DEM	F6 P ± DEM	F7 P ± DEM	
Iniciación n = 34	4.79 ± 0.51	4.51 ± 0.74	3.75 ± 1.39	3.98 ± 1.11	3.58 ± 1.22	No Aplicó	4.30 ± 0.96	4.36 ± 0.96
Consolidación n = 69	3.74 ± 1.45	3.59 ± 1.61	3.35 ± 1.38	3.31 ± 1.34	3.23 ± 1.37	No Aplicó	3.62 ± 1.20	3.61 ± 1.41
Elite n = 188	4.64 ± 0.73	4.69 ± 0.70	4.47 ± 0.90	4.32 ± 1.00	4.02 ± 1.16	No Aplicó	4.27 ± 1.06	4.50 ± 0.88
Sin categoría n = 185	4.08 ± 1.00	4.03 ± 1.01	3.70 ± 1.18	3.72 ± 1.07	3.52 ± 1.17	3.95 ± 1.02	3.82 ± 1.11	3.90 ± 1.07
Total n = 476	4.34 ± 1.02	4.33 ± 1.05	3.96 ± 1.21	3.94 ± 1.16	3.71 ± 1.24	3.95 ± 1.02	4.01 ± 1.12	4.16 ± 1.10

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	P	DEM
Asiste puntualmente al entrenamiento	4.42 <sup>F1</sup>	0.99
Tengo una relación positiva con el preparador físico de mi categoría	4.37 <sup>F2</sup>	1.04
La actividad física sistemática beneficia mi salud	4.40 <sup>F3</sup>	0.88
Los espacios para el desarrollo de la actividad física se encuentran en condiciones de uso para el desarrollo de actividades de mi preparación física	4.06 <sup>F4</sup>	1.15
Estoy satisfecho con la participación en las competiciones oficiales	4.02 <sup>F5</sup>	1.22
La asignatura de Formación Deportiva contribuye a mi formación	4.09 <sup>F6</sup>	1.08
Estoy jugando en la categoría que corresponde a mi nivel futbolístico	4.13 <sup>F7</sup>	1.12
<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>	P	DEM
Informa a tiempo sobre el calendario competitivo	4.24 <sup>F1</sup>	1.10
Planea las actividades del entrenamiento físico en diferentes escenarios	4.26 <sup>F2</sup>	1.10
La formación en la UFD apoya mi plan de vida futuro	3.90 <sup>F3</sup>	1.18
Las canchas para mis entrenamientos son suficientes y se encuentran en buenas condiciones para el desarrollo de mis actividades	3.77 <sup>F4</sup>	1.30
Después del entrenamiento me cuesta trabajo concentrarme en las clases académicas	3.45 <sup>F5</sup>	1.26
Conozco la finalidad de la asignatura de Formación Deportiva	3.95 <sup>F6</sup>	1.18
Me motivan para el cumplimiento de los valores institucionales y Tuzo5+1.	3.77 <sup>F7</sup>	1.21

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. F1: Percepción del estudiante sobre el entrenador, F2: Percepción de los alumnos sobre el trabajo del cuerpo técnico, F3: Integralidad académico-deportiva, F4: Equipamiento e instalaciones, F5: Carga física y mental, F6: Importancia de la asignatura Formación Deportiva, F7: Líderes de área.

El reactivo que mostró más bajo nivel de respuesta fue La formación en la UFD apoya mi plan de vida futuro, y el más alto fue La actividad física sistemática beneficia mi salud.

#### **4.3.2.2.4 Equipamiento e instalaciones**

Aunque los valores de los promedios no son bajos en este factor, si es necesario tener en cuenta este aspecto para mejorar en un futuro los espacios que necesitan los alumnos-deportistas para satisfacer sus necesidades de entrenamiento y de preparación, ya que las instalaciones y el material deportivo constituyen recursos imprescindibles para la formación y preparación de los atletas. En este sentido, la institución debe considerar diferentes aspectos para optimizar sus condiciones de uso y desarrollar propuestas de mejora con el fin de que los estudiantes entrenen en las mejores instalaciones y logren la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje entre el entrenador y el atleta. Al comparar los reactivos de mayor y menor puntuación de este factor (cuadro 4.11), se reafirma la opinión de los alumnos de la buena calidad de las instalaciones, aunque parece que no sean suficientes.

#### **4.3.2.2.5 Carga física y mental**

Si se analiza con profundidad el valor promedio de las respuestas emitidas por los alumnos-deportistas a este factor (cuadro 4.11), no se puede catalogar de positivo el resultado, por lo que es un aspecto que se debe tener muy en cuenta y velar en el futuro para mejorar el modelo de la UFCD, pues en la actualidad la planificación del entrenamiento deportivo se construye a partir del concepto de “carga” con un carácter marcadamente fisiológico.

La carga de entrenamiento, entendida como el estímulo que genera una ruptura de la homeostasis del organismo y las adaptaciones consecuentes

para la vuelta al equilibrio, es de naturaleza múltiple y los factores que contribuyen a la misma no se derivan sólo del esfuerzo físico, sino también de la carga mental que éste origina y de los resultados, reforzantes o no, de la tarea que se está realizando (Conde, 2012). Para muchos deportistas y entrenadores resulta evidente que uno de los factores psicológicos que contribuye a la fatiga es la carga mental derivada de la práctica deportiva.

#### **4.3.2.2.6 Importancia de la asignatura Formación Deportiva**

Haciendo un análisis del comportamiento de los reactivos que conforman este factor, se puede observar que fue el reactivo Conozco la finalidad de la asignatura de Formación Deportiva el de más bajo promedio, y el de más alto valor La asignatura de Formación Deportiva contribuye a mi formación social-humana.

#### **4.3.2.2.7 Líderes de área**

En lo que respecta a este factor, las respuestas brindadas por los estudiantes no fueron las mejores si se tiene en cuenta la importancia que tienen los líderes en una institución estudiantil. Se puede inferir que la percepción de los alumnos sobre los líderes no es la que se esperaba, si argumentamos que un líder es capaz de influir y lograr la cooperación de otros para lograr objetivos en común. Son personas a las que se sigue porque se les reconoce como jefe u orientador. Entre características del líder encontramos: se preocupa de su gente, es innovador, comunicativo, correcto, visionario, inspira confianza en la gente y enfrenta el cambio con seguridad.

### 4.3.3 Componente organizacional y de servicios

#### 4.3.3.1 Instrumento de percepción de los alumnos

La última sección del instrumento aplicado a los alumnos incluyó la percepción que tienen sobre el componente organizacional y de servicios. En este punto, se consideró en el análisis a los 476 alumnos ya mencionados. En este sentido, los resultados de esta sección son representados de acuerdo con los diferentes perfiles y ocho factores (cuadros 4.12 y 4.13).

Respecto a los resultados obtenidos, mostrados en el cuadro 4.13, se observó un promedio general del componente de 3.84. Los reactivos con los promedios más altos y bajos son 4.26 para el factor Biblioteca, y 3.11, para el factor Transporte. A continuación se analizarán los resultados por cada uno de los ocho factores incluidos.

#### 4.3.3.1.1 Servicio de Comedor

Los resultados mostraron un valor promedio de 3.26. El promedio de respuestas más alta por perfil fue de la UFCD, lo que significa que estos entrenadores-deportistas perciben el servicio de comedor como adecuado, mientras que el promedio de respuestas más bajo por perfil fue el de Tiempo básico, con 2.91. Este resultado es entendible y con un sentido lógico, debido a que este perfil es el que tiene menos relación con los servicios de comedor (sólo recibe colaciones). En lo que respecta al perfil Concentración, se encontró un valor promedio de casi 3, relativamente bajo, lo que indica que los alimentos son agradables al gusto.

La respuesta con más alto promedio correspondió al reactivo El personal del comedor me atiende con respeto y amabilidad, donde resalta el trato y la disposición del personal respecto a los alumnos-deportistas; y como oportunidad de mejora, la respuesta de valor más bajo fue el reactivo Los

Cuadro 4.12  
Percepción de los alumnos del componente organizacional y de servicios

	Factores								Total
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
	P ± DEM								
Concentración (n = 235)	2.99 ± 1.51	4.25 ± 1.04	4.10 ± 1.10	4.12 ± 1.15	4.23 ± 1.04	4.38 ± 0.92	3.16 ± 1.53	3.81 ± 1.33	3.88 ± 1.32
Semi-concentración (n = 58)	3.09 ± 1.51	4.26 ± 0.95	4.19 ± 1.01	4.29 ± 0.94	4.27 ± 1.09	4.42 ± 0.84	3.24 ± 1.50	3.61 ± 1.43	3.93 ± 1.27
UFCD (n = 168)	3.71 ± 1.14	3.49 ± 1.22	4.03 ± 1.06	3.70 ± 1.18	4.29 ± 1.00	3.95 ± 1.08	2.92 ± 1.39	3.15 ± 1.55	3.75 ± 1.21
Tiempo Básico (n = 5)	2.91 ± 1.17	2.96 ± 1.37	3.58 ± 0.92	3.20 ± 0.99	3.80 ± 1.15	3.88 ± 0.72	3.18 ± 0.91	2.12 ± 1.20	3.23 ± 1.17
Tiempo Completo (n = 9)	3.51 ± 1.15	3.83 ± 1.19	3.91 ± 0.89	4.10 ± 0.88	4.64 ± 0.57	4.15 ± 0.83	3.65 ± 1.03	3.30 ± 1.44	3.91 ± 1.07
Total (n = 476)	3.26 ± 1.42	3.96 ± 1.16	4.08 ± 1.07	3.98 ± 1.15	4.26 ± 1.02	4.23 ± 0.98	3.11 ± 1.47	3.69 ± 1.38	3.84 ± 1.27

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. F1: Servicio de comedor, F2: Servicio Médico, F3: Servicio de Finanzas, F4: Servicios Escolares, F5: Biblioteca, F6: Tecnologías de la información, F7: Transporte, F8: Residencia.

Cuadro 4.13

Reactivos con más altas y más bajas calificaciones de la percepción de los alumnos del componente organizacional y de servicios

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
El personal del comedor me atendía con respeto y amabilidad	3.58 <sup>F1</sup>	1.43
Cuando lo requerí, el personal médico me atendió con respeto y amabilidad	4.14 <sup>F2</sup>	1.09
El personal de finanzas y cobranzas me atendió con respeto y amabilidad	4.18 <sup>F3</sup>	1.04
En Servicios Escolares me atendieron con respeto y amabilidad	4.16 <sup>F4</sup>	1.08
El personal de Biblioteca me atiende con respeto y amabilidad	4.40 <sup>F5</sup>	0.95
El personal de tecnologías de la información me atendió con respeto y amabilidad	4.34 <sup>F6</sup>	0.92
Cuando lo he requerido, el personal de transporte me atendió con respeto y amabilidad	3.51 <sup>F7</sup>	1.42
La atención de los consejeros es amable y cordial	3.81 <sup>F8</sup>	1.39
<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Los alimentos son agradables al gusto	2.74 <sup>F1</sup>	1.46
El servicio médico cuenta con los materiales e instrumentos básicos para una atención de calidad	3.78 <sup>F2</sup>	1.22
Me ofrecieron el servicio solicitado en tiempo y forma	4.01 <sup>F3</sup>	1.09
En tiempo y forma tuve la información académica deportiva	3.90 <sup>F4</sup>	1.21
La biblioteca cuenta con el recurso material en buenas condiciones	4.18 <sup>F5</sup>	1.07
Pude hacer uso de los equipos tecnológicos de la institución (computadoras, televisores, servicios de red e internet)	4.14 <sup>F6</sup>	1.07
El transporte cuenta con elementos necesarios para realizar viajes de manera cómoda	2.79 <sup>F7</sup>	1.50
La residencia se encuentra con los servicios necesarios para mi comodidad	3.54 <sup>F8</sup>	1.40

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. F1: Servicio de comedor, F2: Servicio Médico, F3: Servicio de Finanzas, F4: Servicios Escolares, F5: Biblioteca, F6: Tecnologías de la información, F7: Transporte, F8: Residencia.

alimentos son agradables al gusto, pues existe una gran diversidad de entidades y regiones de origen de los alumnos-deportistas, lo que diversifica los gustos alimenticios.

#### 4.3.3.1.2 Servicio Médico

Las resultados obtenidos en este factor indican que los alumnos percibieron un servicio médico y un trato por parte del personal adecuados. El promedio

de respuestas más alto por perfil fue Semiconcentración, y el promedio de respuestas más bajo por perfil fue Tiempo básico (cuadro 4.12); posiblemente esto se debió a que este perfil no cuenta con un médico asignado de tiempo completo.

#### 4.3.3.1.3 Área de finanzas

Los resultados obtenidos en este factor demuestran que esta área expresa la conformidad del servicio y

buen trato del personal. El promedio de respuesta más alto por perfil fue Semiconcentración, y el promedio de respuesta más bajo por perfil fue, notoriamente Tiempo básico.

#### **4.3.3.1.4 Servicios escolares**

Las respuestas dadas por los alumnos deportistas respecto a este factor indican que percibieron el servicio brindado en el área como adecuado y con un trato amable. El promedio de respuestas más alto por perfil fue Semiconcentración, y el promedio de respuestas más bajo por perfil fue el de Tiempo básico.

#### **4.3.3.1.5 Servicio de Biblioteca**

Los resultados indican que los alumnos-deportistas percibieron al servicio de la biblioteca como eficiente y con buen trato al usuario.

#### **4.3.3.1.6 Servicio de Tecnologías de la información**

Este factor fue calificado en general con valores altos, alcanzando un promedio general mayor a 4, lo cual indica que se percibió el servicio como adecuado y con buena atención por parte del personal. El promedio de respuestas más alto por perfil fue Semiconcentración, y el promedio de respuestas más bajo por perfil fue el de Tiempo básico.

#### **4.3.3.1.7 Servicio de Transporte**

Las respuestas ofrecieron un promedio relativamente bajo de 3.11, lo cual nos indica una buena satisfacción respecto del servicio con seguimiento de mejora. El promedio de respuestas más alta por perfil fue el de Tiempo completo ( $3.65 \pm 1.03$ ), y el promedio de respuestas más bajo por perfil fue UFCD ( $2.92 \pm 1.39$ ), lo cual se deba probablemente a que este perfil no cuenta con este servicio de manera programada.

#### **4.3.3.1.8 Servicio de Residencia**

Las respuestas se encontraron en un valor promedio de 3.7, indicando que percibieron el servicio como adecuado y con trato amable del personal. El promedio de respuestas más alta por perfil fue Concentración.

#### **4.3.3.2 Instrumento de percepción del personal administrativo**

De acuerdo con el componente del modelo administrativo y de servicios de la UFCD, la muestra total del personal administrativo fue de 149 sujetos; cabe destacar que las áreas con mayor número de empleados fueron Licenciatura, Área de Servicios Médicos, Área Administrativa y Finanzas. En su mayoría, el personal cuenta con estudios de nivel licenciatura, maestría y especialidad (cuadro 4.14).

Debido a que existen alrededor de 20 diferentes áreas de desempeño del personal administrativo, los resultados sobre la percepción del personal sólo se presentará de manera general, sin alguna segmentación o fragmentación. En el análisis factorial de los resultados, fue posible discriminar cinco factores que describen el instrumento (cuadro 4.14).

#### **4.3.3.2.1 Planeación**

Este factor se define como el conjunto de reglas y procesos diseñados para mantener el orden entre los miembros de un grupo y para obtener los objetivos planteados (Ackoff, 1992). Se encontró que el personal administrativo consideró que las herramientas y mecanismos de planeación del modelo UFCD corresponden a la operación y actividades que desarrollan, son necesarios para su construcción, dan un soporte a las actividades diarias previamente programadas, y sirven adecuadamente para que se relacione, unifique y sistematice la aplicación de

Cuadro 4.14

Descripción de la muestra del personal administrativo (n = 149)

	<i>Frecuencia (n)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	
Área en la que se desempeña	Licenciatura	36	24.2
	Servicios Médicos	16	10.7
	Administración y Finanzas UFD	15	10.1
	Primaria y Secundaria	14	9.4
	Bachillerato	14	9.4
	Servicios Escolares	9	6.0
	Promoción	7	4.7
	Posgrado	6	4.0
	Deportivo	5	3.4
	Residencia	5	3.4
	Tecnologías de la Información	5	3.4
	Enlace Operativo	4	2.7
	Biblioteca	3	2.0
	Admisiones	2	1.3
	CEMA	2	1.3
	Operaciones	2	1.3
	Sin respuesta	2	1.3
	Fundación	1	.7
	Recursos Humanos	1	.7
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100</b>
Nivel profesional con el que cuenta	Licenciatura	99	66.4
	Maestría	24	16.1
	Especialidad	12	8.1
	Carrera Técnica	8	5.4
	Secundaria	2	1.3
	Doctorado	2	1.3
	Primaria	1	.7
	Bachillerato	1	.7
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	
Género	Femenino	81	54.4
	Masculino	67	45.0
	Sin respuesta	1	.7
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	

Cuadro 4.15  
Percepción del personal administrativo

Factores					
Planeación <i>P ± DEM</i>	Autorregulación <i>P ± DEM</i>	Cumplimiento <i>P ± DEM</i>	Desempeño <i>P ± DEM</i>	Resultados <i>P ± DEM</i>	Total de los factores <i>P ± DEM</i>
4.19 ± 0.94	4.43 ± 0.73	4.17 ± 0.93	4.14 ± 0.93	4.73 ± 0.58	4.33 ± 0.82

Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Informan las actividades, proyectos e incidencias importantes	4.39 <sup>a</sup>	0.85
Asumo el liderazgo de mis actividades	4.64 <sup>b</sup>	0.64
Muestro interés y escucho a los compañeros de trabajo	4.49 <sup>c</sup>	0.78
Cumplo con los programas institucionales (Tuzo5+1, cuidado y ahorro, etc.)	4.49 <sup>d</sup>	0.64
Asumo los resultados obtenidos de mis actividades y comportamientos	4.86 <sup>e</sup>	0.47
Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Respetan el tiempo y forma de las reuniones de trabajo	3.58 <sup>a</sup>	1.15
Cuando soy responsable de una actividad me autorregulo y autoevalúo	4.08 <sup>b</sup>	0.86
En las reuniones técnicas de categoría, todos los integrantes participan	3.92 <sup>c</sup>	1.00
Reviso y actualizo mis procedimientos, manuales y formatos de manera periódica	3.77 <sup>d</sup>	1.03
Cumplo con el rol de uniformes establecido en la UFD	4.55 <sup>e</sup>	0.84

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1= opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). *P* = promedio, *DEM* = desviación estándar de la media. *a)* Planeación, *b)* Autorregulación, *c)* Cumplimiento, *d)* Desempeño, y *e)* Resultados.

todos bajo el mismo esquema de construcción; también indica la oportunidad de mejorar en cuanto a los tiempos utilizados, como en los destinados a las reuniones de trabajo, y así lograr mayor productividad en éstas.

#### 4.3.3.2.2 Autorregulación

**Este factor consiste en la capacidad de que dispone un sujeto, entidad o institución para regularse a sí misma con base en un monitoreo y control voluntario que tendrá lugar desde sus propios recursos** (Mischel *et al.*, 1988). En este componente,

el personal es consciente de la importancia de su trabajo y de los medios y formas para realizarlo, comprende claramente el cumplimiento y ejecución de su trabajo y obtiene un promedio alto en el conocimiento de su operación. Ninguno de los reactivos de este componente estuvo por debajo de 4, lo cual llama la atención. El personal tiene la pericia de autorregularse en las actividades asignadas en su horario tipo, mostrando conocimiento de la metodología de trabajo de la UFD, al igual que de las herramientas y recursos (compañeros de trabajo, jefe inmediato, calendario de actividades y horario tipo) que puede utilizar para normalizar su operación.

#### 4.3.3.2.3 Cumplimiento

Este factor se define como la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico (*Diccionario de la Real Academia Española*, 2010). Es interesante observar que el personal administrativo se ejercita y enfoca en el cumplimiento de sus actividades con la perspectiva de obtener el resultado programado. Esto indica que el personal tiene habilidades para interactuar y cumplir con las responsabilidades asignadas, así como con el medio donde se desenvuelven. Se encontraron propuestas de mejora en la participación en las reuniones donde el personal tiene coyuntura de intervenir para construir y apoyar a los demás compañeros de trabajo, para que se aproveche al máximo la *expertise* e información de todos los involucrados.

#### 4.3.3.2.4 Desempeño

Este factor se define como el cumplimiento **efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo o un puesto de trabajo** (Morales, 2009). En el análisis del desempeño del personal administrativo es importante mencionar que los sujetos consideran que están comprometidos y cumplen con la normativa y métodos de trabajo de la institución, y que se presenta la coyuntura de fortalecimiento al actualizar el soporte documental (procedimientos, manuales y formatos) para referenciar y normalizar su operación, estandarizar los procesos con las demás áreas e igualar el accionar con sus compañeros de trabajo.

#### 4.3.3.2.5 Resultados

Este factor se define como la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cua-

litativa o cuantitativamente (*Diccionario de la Real Academia Española*, 2010). En este componente, el personal administrativo expresa que se alinea y enfoca al logro de resultados, mostrando un liderazgo personal para hacer que las cosas sucedan y se realicen. Hay que destacar que todos los reactivos de este componente presentan promedios por encima de 4 (véase escala de Likert), lo que permite determinar que los sujetos han desarrollado cualidades competitivas para poder solventar cualquier obstáculo que se les presente en el camino y lograr el resultado planteado.

#### 4.3.3.3 Instrumento de percepción del personal operativo

En lo que respecta al personal operativo, la muestra total fue de 54 participantes; cabe destacar que la mayoría fue de las áreas “Operaciones” y “Residencia”. Los resultados sobre la percepción del personal operativo se dividen, para ser presentados, de acuerdo con las tres áreas en las que se desempeñan (cuadro 4.16).

En el análisis de los resultados fue posible obtener cinco factores que describen el instrumento (cuadro 4.17). Como estos cinco factores son los mismos que en el instrumento de percepción del personal administrativo, sus definiciones conceptuales pueden encontrarse en el apartado 4.3.3.2.

#### 4.3.3.3.1 Desempeño

En el análisis del desempeño del personal operativo es importante mencionar que los sujetos expresan que están comprometidos y cumplen con la institución, con su normativa y métodos de trabajo, muestran un liderazgo personal para hacer que las cosas sucedan y se realicen, y se presenta la coyuntura de fortalecimiento de la interrelación con su jefe inmediato para robustecer la comunicación entre ellos, como abrir espacios para su interacción y convivencia.

**Cuadro 4.16**  
Descripción de la muestra del personal operativo (n = 54)

		Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Área en la que se desempeña	Operaciones	24	44.4
	Residencia	23	42.6
	Deportivo	7	13.0
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>
Género	Masculino	28	51.9
	Femenino	26	48.1
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Cuadro 4.17**  
Percepción del personal operativo

	Factores					Total de los factores P ± DEM
	Desempeño P ± DEM	Autorregulación P ± DEM	Planeación P ± DEM	Cumplimiento P ± DEM	Resultados P ± DEM	
Operaciones (n = 24)	3.70 ± 1.59	3.51 ± 1.50	3.64 ± 1.38	3.47 ± 1.35	3.24 ± 1.49	3.57 ± 1.50
Residencia (n = 23)	4.76 ± 0.60	4.62 ± 0.78	4.52 ± 0.75	4.50 ± 0.68	4.20 ± 1.20	4.60 ± 0.78
Deportivo (n = 7)	4.82 ± 0.51	4.58 ± 0.86	4.62 ± 0.68	4.47 ± 0.87	4.19 ± 1.12	4.62 ± 0.78
<b>Total (n = 54)</b>	<b>4.33 ± 1.22</b>	<b>4.17 ± 1.21</b>	<b>4.20 ± 1.11</b>	<b>4.11 ± 1.12</b>	<b>3.84 ± 1.39</b>	<b>4.13 ± 1.21</b>

Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados	P	DEM
Mis superiores saben que pueden contar conmigo; por ejemplo, una vez iniciada la tarea, tienen la confianza de que cumpliré con la meta y cuidaré a la UFD	4.59 <sup>a</sup>	1.11
Asumo el liderazgo de mis actividades	4.52 <sup>b</sup>	1.06
Ayudo a las diferentes áreas que me solicitan apoyo	4.38 <sup>c</sup>	1.13
Cuando soy responsable de una actividad, me autorregulo y autoevalúo	4.21 <sup>d</sup>	1.03
Mis actividades/operaciones están referenciadas y soportadas por procedimientos, manuales y formatos	4.00 <sup>e</sup>	1.24
Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados	P	DEM
Mi jefe inmediato siempre me da los recursos para hacer el trabajo	3.93 <sup>a</sup>	1.27
Mi jefe inmediato me da oportunidad de expresar mis comentarios y mejoras	3.92 <sup>b</sup>	1.25
En mi área se realizan reuniones de trabajo para el desarrollo de la innovación	3.65 <sup>c</sup>	1.43
Mi jefe inmediato evalúa mi desempeño de forma periódica	3.58 <sup>d</sup>	1.35
¿En mi área se realizan reuniones de trabajo para el desarrollo de la innovación?	3.65 <sup>e</sup>	1.43

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Desempeño, b) Autorregulación, c) Planeación, d) Cumplimiento, y e) Resultados.

#### 4.3.3.3.2 *Autorregulación*

En este factor el personal es consciente de la importancia de su trabajo y de los medios y formas para realizarlo, comprende claramente el cumplimiento y ejecución de su trabajo muestra la responsabilidad que tienen con su trabajo. El personal tiene la pericia de autorregularse en las actividades asignadas en su horario tipo, mostrando conocimiento de la metodología de trabajo de la UFCD, al igual que de las herramientas y recursos que puede utilizar para cumplir su operación. Esto brinda la oportunidad de mejorar y de que su jefe inmediato lo acompañe en el seguimiento de su desempeño.

#### 4.3.3.3.3 *Planeación*

El personal operativo considera que las herramientas y mecanismos de planeación del modelo UFD, corresponden a la operación y actividades que desarrollan, que son necesarias para su construcción, dan un soporte a las actividades diarias previamente programadas, y que los mecanismos establecidos para su planeación sirven adecuadamente para que se relacione, unifique y sistematice la aplicación de todos bajo el mismo esquema de construcción. Por los resultados obtenidos, son muy importantes las reuniones con sus compañeros de área. Hay que destacar que todos los reactivos de este componente están por encima de 4 (cuadro 4.17); se puede decir que los sujetos encuestados conocen y entienden la planeación de las actividades.

#### 4.3.3.3.4 *Cumplimiento*

Es interesante observar los resultados expresados por el personal operativo cuando se enfocan al cumplimiento de sus actividades. Esto indica que el personal tiene conocimientos y habilidades para asumir sus responsabilidades y desarrollar destrezas para

lograr su trabajo asignado. Encuentran propuestas de mejora en la participación de sus jefes inmediatos al brindar los recursos necesarios para realizar sus labores.

#### 4.3.3.3.5 *Resultados*

En este factor se abre la oportunidad de que el jefe inmediato brinde los recursos necesarios para que los sujetos puedan realizar sus actividades, como brindar espacios para la comunicación y que intervengan en la construcción de actividades y oportunidades de mejora. Se puede determinar que los sujetos han desarrollado cualidades competitivas para solventar cualquier obstáculo que se les presente y lograr el resultado planteado.

#### 4.3.3.4 **Instrumento de percepción de consejeros del Alto Rendimiento Tuzo (ART)**

Antes de realizar el análisis cualitativo, es importante clarificar los conceptos utilizados en la medición de nuestra investigación. En relación con el término *consejero*, la propuesta de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) es la que ha conformado una definición muy completa, recogida de diversas fuentes y experiencias. Ésta señala que el consejero orienta, asesora y acompaña al alumno durante su proceso de enseñanza-aprendizaje. Su perfil deberá incluir un amplio conocimiento de la filosofía educativa y curricular del área disciplinar en la cual se efectúe la práctica tutorial; además, deberá estar dotado de una amplia experiencia académica, poseer una actitud ética y empática hacia los estudiantes, inspirar confianza y lograr la aceptación de los tutorados manteniendo siempre un dialogo en sentido positivo y la mayor tolerancia hacia sus reacciones, ser creativo para aumentar el interés del tutorado, crítico, observador y conciliador (ANUIES, 2000).

Como resultado, se construye la figura de consejero para la UFCD de la siguiente manera: el consejero del ART (Alto Rendimiento Tuzo) es el apoyo humano que da seguimiento y acompañamiento a los alumnos-deportistas en las dimensiones académica, deportiva y de servicios de la UFD, y que inciden en su vida durante su trayecto académico deportivo.

El cuestionario se aplicó a 54 consejeros de la residencia del ART; cabe destacar que en el momento de la aplicación del cuestionario se disponía de 60 plazas de consejería; sin embargo, seis se encontraban, vacantes o en proceso de contratación, por lo que sólo se disponía físicamente de 54 individuos. El cuestionario se aplicó a la totalidad de la población disponible en ese momento.

En cuanto a la descripción de la muestra que se presenta en el cuadro 4.18, se puede observar que cada consejero tiene asignada de manera temporal la tutoría y el seguimiento de diferentes categorías deportivas del ART. En su mayoría, los consejeros estaban asignados a las categorías de Fuerzas básicas

o a más de una categoría. En relación con su preparación académica, la muestra se distribuyó según diferentes profesiones, y la preponderante fue la licenciatura en psicología, con 68.5%; en lo referente al género, se encontró que la mayoría de los consejeros fue de sexo masculino.

Para la investigación sobre la percepción de los consejeros acerca del modelo de la UFCD y su influencia en su desempeño laboral y personal, se utilizó un instrumento fraccionado en cuatro dimensiones. La primera dimensión, con 14 reactivos, se destinó a obtener información sobre las Funciones del consejero; la segunda, se orientó al Perfil del consejero, con 26 reactivos; la tercera evaluó Servicios y clima organizacional, con 28 reactivos; y, finalmente, la cuarta dimensión tuvo 16 reactivos, lo que hace un total de 84 reactivos dirigidos a obtener información sobre la Percepción del modelo académico deportivo de la UFCD (Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte).

**Cuadro 4.18**  
Descripción de la muestra: instrumento consejeros (n = 54)

		Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Categoría que tiene a cargo	Fuerzas Básicas	18	33.3
	Más de una	18	33.3
	Consolidación	7	13.0
	Élite	5	9.3
	Iniciación	5	9.3
	Categoría básica	1	1.9
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>
Nivel profesional con el que cuenta	Psicología	37	68.5
	Administración	9	16.7
	Sin respuesta	3	5.6
	Economía	2	3.7
	Educación	2	3.7
	Biología	1	1.9
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>
Género	Masculino	41	75.9
	Femenino	13	24.1
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

#### 4.3.3.4.1 Dimensión de las funciones del consejero

Se buscó definir el concepto de Función, entendiéndose por ella la asignación de un conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen (Koontz & Hein, 2007). Por otro lado, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) sugieren que la función se deriva del proceso de la “división del trabajo”, en donde cada persona puede especializarse y hacerse experta en cierta labor, pues las

tareas derivadas de una operación más general pueden aprenderse con relativa velocidad. Por lo tanto, una función implica que una persona sea responsable de una serie limitada de actividades en lugar de la operación en general.

En el cuadro 4.19 se hace referencia a los resultados que arrojaron los puntajes de cada uno de los factores de la dimensión sobre las Funciones del consejero. En este caso, la dimensión abarcó dos factores. Los resultados se presentan de acuerdo con las categorías que tienen a cargo los consejeros.

Cuadro 4.19  
Percepción sobre Función del consejero del ART

	Factores		Total de los factores <i>P ± DEM</i>
	<i>Seguimiento a alumnos P ± DEM</i>	<i>Gestión del consejero P ± DEM</i>	
Iniciación ( <i>n</i> = 5)	4.30±1.08	3.86±0.83	4.11±0.99
Consolidación ( <i>n</i> = 7)	4.39±0.73	4.14±0.96	4.28±0.84
Élite ( <i>n</i> = 5)	4.50±0.60	4.73±0.45	4.60±0.55
Fuerzas básicas ( <i>n</i> = 18)	4.09±1.00	4.05±0.95	4.07±0.98
Categoría básica ( <i>n</i> = 1)	4.75±0.50	4.66±0.57	4.71±0.48
Más de una ( <i>n</i> = 18)	4.34±0.80	4.33±0.73	4.34±1.77
Total ( <i>n</i> = 54)	4.28±0.88	4.21±0.85	4.25±0.87

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Realizo observaciones en los diferentes escenarios sobre la conducta de mis alumnos deportistas	4.42 <sup>a</sup>	0.96
Organizo la información que necesita el gerente de residencia Alto Rendimiento Tuzo (ART)	4.33 <sup>b</sup>	0.92
<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Brindo información y hago referencias concretas sobre el desempeño académico y deportivo de los integrantes de mi(s) categoría(s) asignada(s) para apoyar a diferentes coordinaciones	3.96 <sup>a</sup>	0.97
Me siento satisfecho con la organización de mi lugar trabajo	4.05 <sup>b</sup>	0.65

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). *P* = promedio, *DEM* = desviación estándar de la media. *a*) Seguimiento de alumnos, y *b*) Gestión del consejero.

#### 4.3.3.4.1.1 Seguimiento de alumnos

Desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo de las respuestas dadas por los consejeros de las diferentes categorías acerca del seguimiento de alumnos, se encontraron valores que permitieron dar un promedio general superior a 4, lo que indica que los consejeros tienen clara la función de seguimiento y acompañamiento de los alumnos deportistas, ya que las preguntas contestadas para este componente infieren que el consejero observa y recaba información para luego compartirla con las demás áreas de influencia en su vida académica.

#### 4.3.3.4.1.2 Gestión del consejero

Se define la gestión como la realización de cuatro funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar. La realización de estas acciones indica que se tiene la capacidad de alcanzar lo propuesto haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos (Bote-ro, 2009). En este factor, el promedio fue superior a 4; esto significa que el consejero no sólo obtiene información de los alumnos-deportistas, sino que la organiza de manera que pueda utilizarse para la operación de servicios a favor del alumno en todas las áreas que impactan su desarrollo, lo que fortalece la actividad de gestión del consejero.

#### 4.3.3.4.1.3 Reactivos cualitativos

**Reactivo # 2:** Periodo en que se asignan las categorías a los consejeros.

En este caso, 40 consejeros contestaron que las categorías les son asignadas al inicio del año escolar, lo que corresponde a 74.1% de la población encuestada. El restante 25.9% contestó que en otros momentos"; se infiere que estos encuestados son consejeros de apoyo para los días de descanso o los que suplen la baja de algún compañero o los que tienen reasignaciones de categorías.

**Reactivo # 4:** Áreas que tienen relación con las actividades de la planeación de los consejeros.

El resultado de este reactivo indica que las áreas más relacionadas con la planeación de los consejeros son la deportiva, con 47% de las respuestas; la académica, con 42%, y las de finanzas y servicio médico, con 29%. Esto confirma que la planeación y operación de los consejeros se desarrolla de acuerdo con lo planteado por el modelo académico-deportivo de la UFCV, es decir, en torno al aspecto deportivo del estudiante en combinación con la parte académica. Sin embargo, la gestión del consejero se ve influida por la atribución del área de finanzas (por ser la UFCV una institución particular) y por el servicio médico, ya que en la vida académica de los estudiantes-deportistas no están exentas las enfermedades y las lesiones causadas por sus actividades deportivas; considerando estas condiciones es como el consejero debe realizar su planeación.

**Reactivo # 7:** Uso de la información que recaba el consejero de otras áreas.

La forma en que el consejero del ART utiliza la información sobre sus categorías tiene que ver con el diseño de su planeación, es decir, debe organizar las actividades de la categoría de manera que no se generen conflictos entre las áreas, sobre todo cuando se presentan actividades extraordinarias (como cambios en el calendario de partidos). Esta información es importante para todo el día de actividades de las categorías, por lo que el consejero considera necesario compartirla con sus compañeros de otros turnos para darle seguimiento. Los porcentajes para las opciones a, b, y e (Tomar decisiones al elaborar mi plan, Prevenir situaciones de conflicto y Dar seguimiento con otros turnos, respectivamente) fue de 32% y de 30% para la c (Planear actividades extraordinarias).

**Reactivo #9:** Oportunidad con la que los consejeros reciben la información de otras áreas.

La oportunidad con que los consejeros reciben la información es percibida por ellos de la siguiente manera: Academia es el área que más oportunamente proporciona información, pues 41 conseje-

ros, o sea 75.9%, contestaron favorablemente sobre el área. En porcentaje de similar importancia se encuentran Finanzas, Servicios Escolares y Servicio Médico. Las áreas que se consideran menos oportunas en proporcionar información son Seguridad y Deportiva. En un análisis más detallado encontramos que la falta de información oportuna con la que se califica al área Deportiva tiene que ver con la rotación de los encuentros deportivos, pues las fechas en los torneos varían constantemente para cada categoría de acuerdo con los resultados que se obtienen en los partidos, mientras que en las otras áreas, como Academia y Servicios escolares, la información que se genera es más estable.

#### 4.3.3.4.2 Dimensión del perfil del consejero

Para el análisis cualitativo y cuantitativo es importante definir el término *perfil*, el cual se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que se deben poseer para un óptimo desempeño profesional (Salazar, 1989). Hawes & Corvalán (2005) refieren que el perfil profesional es el conjunto de rasgos y capacidades que, certificados apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica para ello, le permiten desarrollarse con experiencia en sus labores. Para la medición de esta dimensión se obtuvieron seis factores, los cuales se pueden observar en el cuadro 4.20. Los resultados son presentados de acuerdo con las categorías que tienen a cargo los consejeros.

##### 4.3.3.4.2.1 Habilidades mostradas en el desempeño

Cañedo (s/f) reúne varias definiciones que nos clarifican el concepto de habilidades: es el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo. Es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos, tanto en el proceso de actividad teórica como práctica. Significa el dominio de

un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto, y es la asimilación por el sujeto de los modos de realización de la actividad, que tiene como base un conjunto determinado de conocimientos y hábitos. En cuanto a desempeño, Chiavenato (1999) explica que incluye aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización; además, dice Pérez (2009) que dichos comportamientos pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y de su nivel de contribución a la empresa.

En relación con este factor, los valores obtenidos arrojaron un promedio superior a 4, lo que significa que los consejeros reconocen sus habilidades de comunicación y relaciones interpersonales para su correcto desempeño en las categorías asignadas y en las áreas con las que se relacionan.

##### 4.3.3.4.2.2 Criterios generales para su desarrollo laboral

En este factor se encontraron promedios por arriba del valor 4, indicando con esto que los consejeros evaluados conocen y manejan criterios específicos para el desarrollo de su trabajo, como responsabilidad y adaptabilidad.

##### 4.3.3.4.2.3 Disposición para el trabajo

Algunos autores, como Robbins & Coulter (2004), le llaman también “participación en el trabajo” y la definen como “grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal” (p. 72). En este sentido, los consejeros indicaron promedios alrededor de 4, lo que significa que perciben que participan con buena actitud en cada una de sus actividades laborales.

**Cuadro 4.20**  
Percepción de los consejeros del ART sobre el perfil del consejero

	Factores						Total factores <i>P ± DEM</i>
	<i>F1</i> <i>P ± DEM</i>	<i>F2</i> <i>P ± DEM</i>	<i>F3</i> <i>P ± DEM</i>	<i>F4</i> <i>P ± DEM</i>	<i>F5</i> <i>P ± DEM</i>	<i>F6</i> <i>P ± DEM</i>	
Iniciación ( <i>n</i> = 5)	3.53±1.16	4.55±0.51	3.80±1.08	4.60±0.50	3.60±0.91	4.66±0.61	4.06±0.99
Consolidación ( <i>n</i> = 7)	4.78 ±0.47	4.42±0.63	4.23±0.99	4.65±0.58	4.57±0.50	4.61±0.58	4.57±0.64
Élite ( <i>n</i> = 5)	4.90 ±0.30	4.60±0.59	4.13±0.83	4.53±0.51	4.53±0.74	4.66±0.48	4.60±0.60
FB ( <i>n</i> = 18)	4.45 ±0.63	4.45±0.67	4.09±0.99	4.46±0.60	4.51±0.57	4.53±0.57	4.42±0.69
Categoría básica ( <i>n</i> = 1)	4.50 ±0.54	5.00±0.00	3.66±0.57	4.66±0.57	4.66±0.57	4.33±0.57	5.50±0.59
Más de una ( <i>n</i> = 18)	4.52 ±0.68	4.61±0.51	4.05±0.94	4.53±0.57	4.31±0.54	4.62±0.55	4.46±0.67
Total ( <i>n</i> = 54)	4.47 ±0.75	4.53±0.59	4.06±0.95	4.53±0.57	4.37±0.65	4.59±0.56	4.44±0.71

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Analizo las situaciones problemáticas y busco soluciones y alternativas	4.64 <sup>F1</sup>	0.62
Inicio las actividades de acuerdo con el horario tipo de la(s) categoría(s) a mi cargo	4.79 <sup>F2</sup>	0.41
Doy seguimiento a los compromisos que hago con mis alumnos deportistas	4.44 <sup>F3</sup>	0.54
Me siento seguro, capaz y me adapto rápidamente a mi(s) categoría(s) asignada(s)	4.57 <sup>F4</sup>	0.60
Mis superiores saben que pueden contar conmigo; por ejemplo: una vez iniciada la tarea, tienen la certeza de que cumpliré con la meta	4.48 <sup>F5</sup>	0.84
Asumo ser líder de mi(s) categoría(s) en todo momento	4.68 <sup>F6</sup>	0.51
<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Reconozco cuando hay prácticas no éticas en mi desempeño	4.12 <sup>F1</sup>	0.93
Pongo atención a la comunicación no verbal para fortalecer el ámbito	4.29 <sup>F2</sup>	0.63
Busco soluciones a problemas de los alumnos-deportistas fuera de mi horario de trabajo	3.46 <sup>F3</sup>	1.23
Me adapto a las demandas de las situaciones, y enfrento el cambio con flexibilidad.	4.49 <sup>F4</sup>	0.54
Me preocupa la calidad de la operación del modelo académico-deportivo y busco que siempre se cumpla	4.29 <sup>F5</sup>	0.50
Disfruto trabajar en equipo cuando se asignan nuevos proyectos	4.48 <sup>F6</sup>	0.63

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). *P* = promedio, *DEM* = desviación estándar de la media. F1: Habilidades mostradas en el desempeño, F2: Criterios generales para su desarrollo laboral, F3: Disposición para el trabajo, F4: Habilidad para afrontar situaciones (Resiliencia), F5: Cumplimiento de objetivos, F6: Compromiso e institucionalidad

#### 4.3.3.4.2.4 Habilidad para afrontar situaciones

Este factor lo define Becoña (2006) como la “capacidad de superar los eventos adversos y ser capaz de tener un desarrollo exitoso a pesar de circunstancias muy adversas” (p. 2), y se obtuvieron promedios de respuesta por arriba de 4, indicando con esto que los consejeros consideran relevante el aspecto positivo de sus actitudes hacia los desafíos de su operación.

#### 4.3.3.4.2.5 Cumplimiento de objetivos

Este factor se refiere a la serie formal de procedimientos que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de los resultados (Stoner *et al.*, 1996). Aquí, los promedios obtenidos por arriba de 4 nos indican la preocupación de los consejeros para que sus acciones generen resultados positivos.

#### 4.3.3.4.2.6 Compromiso e institucionalidad

Este factor mostró promedios de respuesta de 4 en la mayoría de las veces y, al igual que el factor anterior, con tendencia a 5, demostrándose con esto la identificación de los consejeros con los valores de la UFCD, como lo es el compromiso con sus categorías asignadas y sus líderes de área. En cuanto a la institucionalidad, se percibe el respeto que los consejeros tienen por las normativas y lineamientos de la UFCD.

#### 4.3.3.4.2.7 Reactivos cualitativos

**Reactivo # 22:** Actividades de desarrollo profesional (capacitación) en las que participa el consejero.

En orden de importancia, solo 37% de los consejeros han tomado parte en talleres patrocinados por la institución para mejorar su conocimiento y habilidades sobre su puesto; 35.2% han participado en cursos de actualización y 27.8% indicaron que han participado en cursos de capacitación. En

realidad, poco más de 60% de los consejeros no ha tomado cursos o talleres de actualización o capacitación, debido a un cruce de las siguientes variables: antigüedad en la institución y frecuencia de aplicación de los programas de capacitación. Por ejemplo, hay 40 (74%) consejeros, cuya antigüedad es menor a cinco años, y que no reportan haber participado en actividades de capacitación.

**Reactivo # 23:** Motivo a mi(s) categoría(s) a obtener buenos resultados.

El 92.6% de los consejeros indica (50 de ellos) que motiva a sus categorías a obtener buenos resultados mediante pláticas grupales e individuales, además de conseguir el reconocimiento de sus logros académicos y deportivos; todo esto acompañado de una reflexión con los alumnos-deportistas sobre las áreas de oportunidad que deben superar. Esta cualidad del consejero es uno de los principales atributos para su desempeño laboral.

#### 4.3.3.4.3 Dimensión del componente de servicios y clima organizacional

Para analizar los resultados, se buscó definir en un primer término el concepto de *Clima Organizacional*, el cual se entiende como el ambiente que percibe el empleado respecto a su persona y su relación con el trabajo, sus compañeros, sus líderes y las políticas de la empresa, siendo estos aspectos los detonantes de su actitud general hacia el trabajo (Robbins & Coulter, 2004). Esta dimensión quedó compuesta por tres factores: servicios y clima laboral, percepción del liderazgo y evaluación de desempeño. Se encontraron los siguientes resultados, resumidos en cuanto a las diferentes categorías de los consejeros en el cuadro 4.21.

##### 4.3.3.4.3.1 Clima laboral

Este factor obtuvo un promedio de respuesta general de 3.64, indicando que la percepción del am-

biente laboral no es del todo adecuada, sino que se perciben áreas de oportunidad para su mejora.

#### 4.3.3.4.3.2 Percepción del liderazgo

En este factor se investiga directamente la percepción que los consejeros tienen sobre su líder, el cual obtuvo un promedio de respuesta de 3.49. Se aprecia un ligero descenso respecto al clima organizacional, lo que genera la necesidad de un análisis más profundo sobre la relación del consejero con su líder de área.

#### 4.3.3.4.3.3 Evaluación del desempeño

Se refiere a la percepción que los consejeros tienen de las formas en que se evalúa su desempeño y la información que se genera a partir de estos procesos. Este factor obtuvo un promedio de respuesta de 3.18. Esto nos dice, en primera instancia, que los consejeros no sienten que su desempeño sea evaluado eficazmente, y tampoco sienten que se les devuelva información al respecto.

#### 4.3.3.4.3.4 Reactivos cualitativos

**Reactivo # 58:** Conocimiento del sistema de estímulos para el personal de la UFCD.

Sólo 27.8% de los consejeros señaló que conoce un sistema de estímulos para el personal; nuevamente se infiere una correlación con la antigüedad, pues son los consejeros con menor tiempo (no mayor a cinco años) en la institución los que no han tenido la experiencia de recibir un estímulo adicional a su sueldo o prestaciones por su trabajo.

**Reactivo # 59:** Satisfacción salarial.

En cuanto a la percepción de su remuneración salarial, 18 consejeros señalaron estar satisfechos con su salario; este dato corresponde a 33.3%. El restante 66.7% se expresa negativamente respecto

a su percepción salarial. Una explicación sobre esto tiene que ver con la preparación académica de los consejeros, pues la mayoría son profesionistas titulados, cuyas expectativas salariales están en constante actualización, además del índice inflacionario que afecta a nuestro país y que influye en la percepción de la economía de la población en general.

**Reactivo # 61:** Conocimiento de los consejeros sobre la evaluación de la calidad del servicio a usuarios de la residencia (alumnos deportistas).

Sobre la evaluación de los servicios proporcionados a los alumnos deportistas en residencia, 51.9% de los consejeros manifiesta conocer los indicadores con los que se realiza dicho proceso. Sin embargo, esta cantidad corresponde a poco más de la mitad de los consejeros, por lo que es interesante ver que la otra mitad (48.1%) señala que no se realizan consultas a los alumnos-deportistas sobre los servicios de residencia; esto implica una revisión profunda sobre el proceso y la frecuencia de evaluación de la calidad en dicha área.

**Reactivo # 62:** Conocimiento de los consejeros acerca de la misión, visión y valores de la UFCD.

Respecto al conocimiento de la misión, visión y valores de la UFCD, 90.7% de los consejeros dice conocer estos aspectos medulares de la universidad, lo cual explica mucho sobre la actitud comprometida de los mismos.

**Reactivo # 63:** Aplicación de los valores Tuzo5+1 en la vida personal de los consejeros.

Si bien es cierto que la mayoría de los consejeros menciona conocer los valores de la universidad, con este reactivo se pretendió investigar en detalle si también aplicaban estos valores. Se encontró que los que más se aplican son la “organización y la disciplina”, seguidos por la “constancia y el compromiso”, terminando con la “limpieza”, que resultó con un porcentaje de 43%. En realidad, los consejeros aplican los valores en diferentes momentos de su

**Cuadro 4.21**  
Percepción sobre servicios y clima organizacional.

	Factores			
	<i>Clima laboral</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Percepción del liderazgo</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Evaluación del desempeño</i> <i>P ± DEM</i>	<i>Total de los factores</i> <i>P ± DEM</i>
Iniciación (n = 5)	3.76±1.16	2.46±1.40	2.75±1.55	2.97±1.47
Consolidación (n = 7)	3.14±1.24	3.30±1.42	3.21±1.31	3.22±1.32
Élite (n = 5)	4.52±0.71	3.43±1.59	3.50±1.35	3.81±1.37
FB (n = 18)	3.20±1.20	3.34±1.13	2.98±1.34	3.20±1.21
Categoría básica (n = 1)	3.60±0.54	2.83±0.40	3.25±1.70	3.20±0.94
Más de una (n = 18)	4.01±0.86	3.82±1.18	3.40±1.31	3.77±1.14
Total (n = 54)	3.64±1.14	3.41±1.30	3.18±1.36	3.43±1.28

<i>Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Me siento parte de mi equipo de trabajo	3.94 <sup>a</sup>	1.08
Puedo comunicarme con mi supervisor	3.72 <sup>b</sup>	1.40
Me siento respetado por mis compañeros de trabajo	4.40 <sup>c</sup>	0.81
<i>Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados</i>	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Puedo expresar mis opiniones en mi reunión de trabajo	3.20 <sup>a</sup>	1.15
Me siento tratado con justicia e igualdad	3.16 <sup>b</sup>	1.42
En mi área se aplican cuestionarios para conocer el grado de satisfacción de los alumnos sobre mi desempeño como consejero	1.98 <sup>c</sup>	1.09

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Clima laboral, b) Percepción de liderazgo, c) Evaluación del desempeño.

vida personal, incluso fuera de la UFCD, pues los consideran principios universales.

**Reactivo # 65:** Valores institucionales que se aplican en la vida laboral.

Este reactivo nos dice que después de conocer y aplicar los valores de la universidad en su vida personal, los consejeros los utilizan en sus actividades laborales de la siguiente manera: responsabilidad, con 94.4% de respuestas; compromiso, con 88.9%; honestidad, con 81.5%; ética, con 75.9%;

calidad, con 66.7%, e innovación, con 48.1%. Estos resultados nos indican que los consejeros se aseguran de aplicar los valores institucionales para entonces proceder a innovar. En otras palabras, una vez que perciben que sus acciones en el trabajo no ponen en riesgo la operación del modelo, entonces intentan opciones para mejorar su desempeño.

**Reactivo # 67:** Me identifico con la visión, misión y valores de la UFCD.

Es interesante cómo, después de observar que un gran porcentaje de los consejeros aplican la visión, misión y valores de la UFCV, se refleja como resultado una gran identificación con estas variables, pues el porcentaje de respuesta de 94.4% demuestra que los consejeros del ART tienen una personalidad fuertemente orientada a los valores que promueve la universidad.

**Reactivo # 68:** Sentimiento de pertenencia a la universidad.

Las respuestas a este reactivo dieron un resultado similar al anterior (94.4%), lo que da una idea del sentido de pertenencia de los consejeros respecto de la institución, indicándose con esto que el modelo académico-deportivo del ART puede considerarse un estilo de vida universal.

#### **4.3.3.4.4 Dimensión sobre percepción del modelo académico-deportivo de la UFCV**

En este caso definimos el modelo como la postulación que abarca las diversas etapas del desarrollo de los estudiantes-deportistas y las prácticas deportivas y académicas de la universidad orientadas a la formación y desarrollo integral con énfasis en lo intelectual, deportivo y humano de los niños, adolescentes y jóvenes deportistas, con vistas a alcanzar un alto rendimiento deportivo y profesional (Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, 2013, 48). Esta dimensión está integrada por los factores Objetivo del modelo y Percepción del componente del modelo. Los resultados obtenidos se resumen de acuerdo con las diferentes categorías de los consejeros en el cuadro 4.22.

##### 4.3.3.4.4.1 Objetivo del modelo académico-deportivo de la UFCV

Este factor se define como el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las

dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y sociopolítica), a fin de lograr su realización plena en la sociedad. Este factor obtuvo un promedio de respuesta de 3.73, lo cual deja ver la opinión de los consejeros sobre la eficacia del modelo respecto de sus planteamientos, indicando que aún hay oportunidades de mejorar para llegar al 100% del cumplimiento de los objetivos de la UFCV.

##### 4.3.3.4.4.2 Percepción del componente deportivo del modelo

En este factor, el promedio fue de 4.02. Los consejeros perciben que, en general, el componente deportivo del modelo contribuye al bienestar y al desarrollo físico de los alumnos deportistas y, al igual que en el factor anterior, se aprecia la necesidad de investigar a profundidad cuáles son las áreas de oportunidad para mejorar el componente deportivo.

##### 4.3.3.4.4.3 Reactivos cualitativos

**Reactivo # 73:** Servicios de la residencia ART que contribuyen a la formación integral del alumno deportista.

Para el desarrollo de su labor, los consejeros señalan que la influencia y participación de otras áreas en la formación integral del estudiante-deportista son de gran importancia por la interacción que generan con él. Dicha interacción se evaluó con este reactivo y se encontró que el área que en la percepción de los consejeros más contribuye a la formación integral del alumno es el comedor, con 85.2% de las elecciones, seguido del gimnasio, con 66.7%, y el área de sistemas, representada por su servicio de internet, con 53.7%. La influencia del comedor en la formación integral del alumno tiene que ver con que la comida es base en el horario tipo. Por un lado, es una referencia del tiempo, pues desayuno, comida y cena indican inicio, mitad y término de actividades, y por otro lado, el cuidado nutricional que se da a los alumnos por medio

**Cuadro 4.22**  
Percepción del modelo académico-deportivo de la UFCD

	Factores		
	Objetivo del modelo	Percepción del componente deportivo del modelo	Total de los factores
	<i>P ± DEM</i>	<i>P ± DEM</i>	<i>P ± DEM</i>
Iniciación (n = 5)	2.91±1.12	3.25±1.20	3.03±1.15
Consolidación (n = 7)	3.44±0.98	4.00±0.86	3.64±0.97
Élite (n = 5)	4.37±0.77	4.75±0.44	4.50±0.69
FB (n = 18)	3.66±1.02	3.97±0.87	3.77±0.98
Categoría Básica (n = 1)	3.85±0.37	4.00±0.00	3.90±0.30
Más de una (n = 18)	3.96±0.80	4.09±0.87	4.01±0.83
Total (n = 54)	3.73±0.99	4.02±0.92	3.84±0.97

Reactivos con calificaciones más altas por cada uno de los factores evaluados	<i>P</i>	<i>DEM</i>
El modelo de la UFCD contribuye a mejorar las expectativas de formación integral del alumno-deportista	3.98 <sup>a</sup>	0.90
El modelo de entrenamiento deportivo de la UFCD contribuye al bienestar físico y la salud del alumno-deportista.	4.30 <sup>b</sup>	0.85
Reactivos con calificaciones más bajas de cada uno de los factores evaluados	<i>P</i>	<i>DEM</i>
Las instalaciones y recursos son adecuados para mi desempeño en tiempo y forma	3.35 <sup>a</sup>	1.08
En mi área, se tienen identificados los usuarios de cada proceso y sus necesidades (administrativos, docentes, líderes, alumnos-deportistas según categoría)	3.72 <sup>b</sup>	1.05

Nota: Los promedios fueron obtenidos de acuerdo con las respuestas en una escala de Likert (1 = opinión más baja o mala y 5 = opinión más alta o mejor). P = promedio, DEM = desviación estándar de la media. a) Objetivo del modelo y b) Percepción de componente deportivo del modelo.

del comedor los orienta en la importancia de la alimentación para tener un desarrollo y rendimiento físico adecuados. El alumno aprende todos los días a cuidar de su cuerpo y a organizar su tiempo. En secuencia lógica, el gimnasio es formador porque se requiere de una disciplina para lograr objetivos específicos de anatomía y desarrollo de fuerza. Si el alumno no sigue las indicaciones de sus entrenadores de gimnasio, puede lastimarse o no lograr el desarrollo físico esperado. Finalmente, el internet es el enlace con la educación, la moral y el entre-

tenimiento; le sirve para investigar, hacer tarea, para comunicarse, etc. El alumno debe aprender a usar adecuadamente esta herramienta, pues la eficacia de su proceso de socialización depende en gran manera de su uso. Vale la pena mencionar la importancia de la participación de las áreas de intendencia y mantenimiento, ya que mantener un ambiente sano, limpio y agradable a la vista le permite al alumno llevarse una imagen correcta del orden y la calidad de vida que en su momento puede reproducir en su vida personal.



**Reactivo #81:** Calidad del modelo educativo integral de la UFCD.

En general, se califica el modelo de la UFCD como bueno con 57.4% de las respuestas, y regular con 35.2%. Sólo 7.4% no consideró buena la calidad del modelo, de manera que el modelo en su esencia está cumpliendo los objetivos originalmente planteados y es sujeto de mejora constante.

**Reactivo #82:** Características más importantes de la UFCD.

Sin lugar a dudas, los consejeros califican la formación deportiva como la característica más importante de la universidad, con 92.6% de las respuestas; después se encuentran sus instalaciones y servicios, con 42%; en tercer lugar, la atención personalizada, con 33.3% y, en último lugar, la formación académica, con 27.8%. En función de estos datos, es importante reflexionar sobre la capacitación en cuanto al modelo académico-deportivo de la UFCD, pues los consejeros no están apreciando el objetivo de la formación integral, inclinando sus esfuerzos sólo al logro de aspectos deportivos. De hecho, no consideran de gran importancia su trabajo en la atención personalizada, que llega a ser, en un momento dado, la columna vertebral del modelo en

su área de trabajo, pues para que el alumno cumpla con su horario tipo y obtenga una formación se requiere de “seguimiento y acompañamiento”, que son funciones básicas de los consejeros.

**Reactivo # 83:** ¿Considera que la UFD es representativa de la ciudad de Pachuca?

Del total, 47 consejeros, o sea 87%, consideran la universidad como representativa de la ciudad de Pachuca, debido a que reconocen que su modelo académico-deportivo es diferente al de las demás instituciones y único en su relación con el deporte.

**Reactivo # 84:** ¿Recomendaría estudiar en la UFD?

El 68.5% de los consejeros recomienda a la UFCD como una buena opción para estudiar por su modelo académico. Opinan también que puede y debe mejorarse; de hecho, entienden que recomendar la universidad es recomendarse a sí mismos por su trabajo y compromiso.

#### 4.4 ENTREVISTAS

Esta entrevista se aplicó a los tres líderes de los diferentes componentes del modelo, y a la líder que

garantiza la integración e interacción de los restantes, que abarcan los componentes académicos, deportivo, organizacional y de servicios. En términos generales, los líderes coincidieron en los siguientes planteamientos:

- La universidad tiene mucho potencial por el modelo educativo académico-deportivo que desarrolla y por la práctica del deporte.
- A los estudiantes deportistas se les hace un seguimiento permanente y continuo.
- El horario tipo ayuda a que la institución haga un buen trabajo y garantiza la organización de la misma.
- El modelo que desarrolla la universidad es único en México.

Los líderes aportaron también la sugerencia de capacitar al personal respecto al modelo académico-deportivo, para no limitar su eficiencia en torno al objetivo del mismo, que se relaciona con la formación integral de los estudiantes deportistas.

Asimismo, expresaron que se debe explicar el modelo a los padres y a los alumnos de manera más completa.

#### 4.5 OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA

En lo que respecta a este rubro, los resultados muestran que todos los entrenadores ( $n = 10$ ) consideran que los estudiantes-deportistas manifiestan una adecuada aptitud, actitud y comportamiento durante el desarrollo de las actividades deportivas; asimismo, la totalidad de los profesores ( $n = 17$ ) son de la misma opinión.

Finalmente, los resultados en el componente organizacional y de servicios muestran que también la totalidad de los consejeros ( $n = 4$ ) opina que los estudiantes-deportistas mantienen una adecuada aptitud en la residencia.

#### 4.6 MÉTODO VIVENCIAL

Para la aplicación de este método participaron los siguientes sujetos: entrenadores de 2ª UFD, 3ª UFD, 4ª ART, categorías ART 93, 94, 96, 97, 98, 99, y el coordinador de entrenadores, dando un total de 10 entrenadores. Además, se aplicó este método a los siguientes profesores: coordinadores de Educación Física, de lo Deportivo, de Nutrición, de Curso virtual, de Servicio Social, Prácticas Profesionales y Titulación, de Bachillerato, de Primaria y Secundaria, de Comunicación, de Servicios Escolares, de Administración y Mercadotecnia, de Psicología, de Extensión Universitaria, de Terapia Física, tutor de Licenciatura, responsable de Licenciatura virtual, responsable de Bachillerato Virtual y la prefecta. También se aplicó este método a tres supervisores de consejeros y al coordinador de Planeación y Operación de la Residencia.

**Pregunta 1.** De acuerdo con el vínculo diario y directo con los estudiantes-deportistas en las actividades deportivas desarrollada por ellos, se pusieron de manifiesto los valores en los que se basa la formación, así como el cumplimiento de normas, porque en ambos aspectos la totalidad de los entrenadores, profesores y coordinadores encuestados respondieron positivamente con un “sí”. Por lo tanto, los estudiantes-deportistas muestran los valores en el área académica sin presentar individualidades que haya que destacar; también en los entrenamientos y competencias manifiestan los valores adquiridos y cumplen con las normas establecidas para el desarrollo de estas actividades, agregando que no hay individualidades que se destacaran de forma negativa.

Los cuatro supervisores de consejeros destacan criterios iguales que los expresados por profesores y entrenadores.

**Pregunta 2.** Valores que más percibieron los entrenadores, los profesores y los consejeros en la forma de actuar y comportarse de los deportistas:

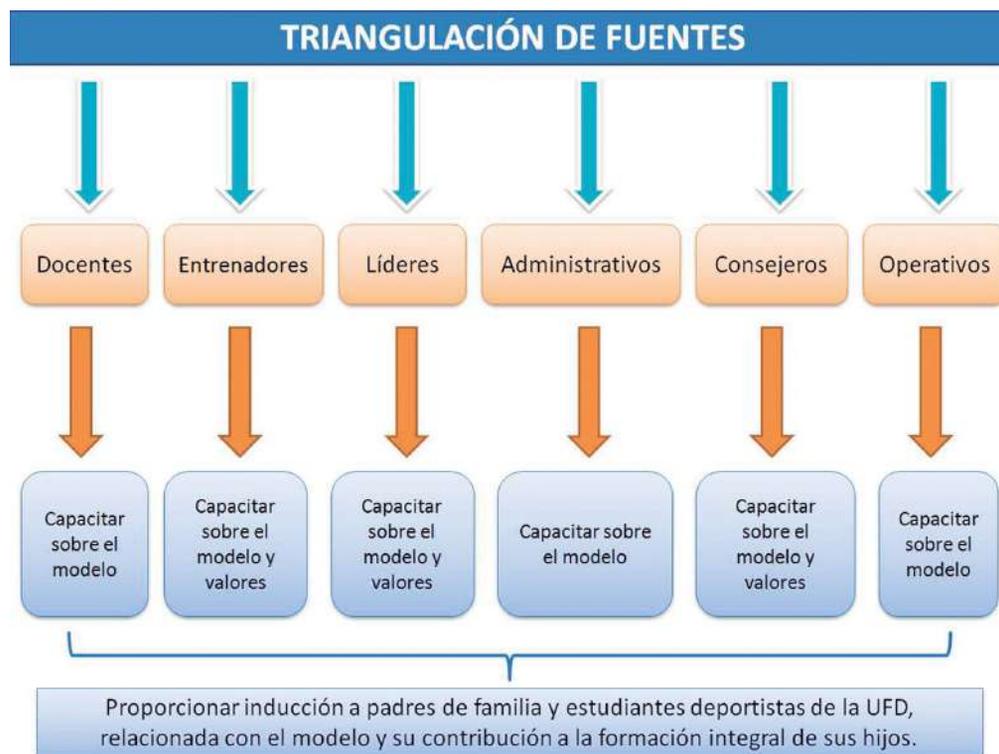


Figura 4.8. Triangulación metodológica

**Entrenadores:**

- Respeto (8 entrenadores = 80%)
- Trabajo en equipo (8 entrenadores = 80%)
- Integración (7 entrenadores = 70%)
- Disciplina (6 entrenadores = 60%)

**Profesores:**

- Responsabilidad (8 profesores = 47.05%)
- Respeto (7 profesores = 41.17%)

**Supervisores de consejeros:**

- Disciplina (4 consejeros = 100%)
- Respeto (4 consejeros = 100%)
- Compañerismo (4 consejeros = 100%)
- Constancia (2 consejeros = 50%)
- Atenerse a las reglas (1 consejero = 25%)

**Pregunta 3.** ¿Pudiera aportar alguna sugerencia orientada a la mejora del modelo educativo académico-deportivo que desarrolla la universidad?

En los tres componentes se plantearon como sugerencias: capacitar a todo el personal de la universidad sobre el modelo, detallando su objetivo y cómo aprovechar las potencialidades de las diferentes actividades que desarrollan los alumnos, e influir en el cumplimiento del mismo.

Como puede verse, este instrumento se refiere fundamentalmente a los valores que pueden educarse a través del modelo educativo de la universidad, para lo cual asumimos el criterio de Chacón Artega (2006), que plantea que “la educación en valores y la formación de valores son términos íntimamente vinculados entre sí que señalan dos planos del complejo proceso de transformaciones, crecimiento humano y desarrollo de la personalidad”.

Por otro lado, Inerárity (2011), retomando los criterios que en este sentido aporta Baxter, destaca que la educación en valores es la “acción planificada, orientada y controlada que ejerce la familia, la escuela y la comunidad, mediante el ejemplo personal en la actuación de todos los adultos responsabilizados con la tarea o encargo social de formar a las nuevas generaciones”.

#### 4.7 TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Se compararon los resultados obtenidos mediante la triangulación metodológica, donde las indagacio-

nes empíricas realizadas evidenciaron que no hay suficientes conocimientos sobre el modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca, desarrollado por la UFCD, por parte de algunos profesores, entrenadores, estudiantes-deportistas y padres, por lo que no siempre el desarrollo de las actividades en que están inmersos los estudiantes se orientan al logro del objetivo del mismo: la formación y desarrollo integral con énfasis en lo intelectual, deportivo y humano de los estudiantes-deportistas con miras a alcanzar un alto rendimiento deportivo y profesional, así como una alta calidad de vida.



Figura 4.9. Triangulación de fuentes de información.



## Capítulo 5

### Conclusiones del estudio

La Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, como parte del pilar académico del Grupo Pachuca, mediante este estudio muestra los resultados sobre la percepción que tienen sus integrantes (alumnos-deportistas, entrenadores, preparadores físicos, médicos y psicólogos del deporte, padres de familia, consejeros, directivos, administrativos, operativos) sobre si el modelo educativo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte cumple o no con el objetivo de formar de forma integral a los estudiantes-deportistas que pertenecen a la institución. Estos resultados tienen un particular significado para validar el modelo de formación integral, avizorar propuestas de mejora de espacios físicos y desarrollar mecanismos, procesos y procedimientos de perfeccionamiento del modelo.

La percepción general de los sujetos que forman parte de esta institución deportiva y educativa sobre nuestro modelo educativo, se expresa en el desarrollo de sus expectativas de atención. Es importante, entonces, conocer el punto de vista de los diferentes actores que se relacionan en el espacio académico y deportivo, y que sustentan la gestión académica, deportiva, organizativa y de servicios. Una vez analizados los datos, presentamos las conclusiones generales de la investigación:

- En términos generales, se constata que el modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca que desarrolla la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, de acuerdo con las exigencias y el contexto actual en que desarrolla su trabajo, cumple con el objetivo planteado en la investigación.
- Desde el punto de vista teórico, se valoraron las principales concepciones sobre el tema, así como también, las metodológicas y prácticas; se identificaron los elementos que tipificaron los modelos y su evaluación y se analizaron los criterios actuales que sustentan y caracterizan la estructura y desarrollo de un modelo educativo académico-deportivo que contribuyera a la formación integral de los estudiantes-deportistas.
- Una vez que se validaron los instrumentos, se aplicaron a todos los integrantes del modelo educativo (alumnos, padres de familia, directivos, administrativos, operativos) de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte; se identificaron los aspectos del modelo que debían perfeccionarse y después de fundamentar el porque de este trabajo, se constata la validez del modelo educativo académico-deportivo, en la formación integral de los estudiantes-deportistas de manera exitosa, aunque se detectan algunos aspectos

que deben ser mejorados en correspondencia a las exigencias y el contexto actual en el que la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte desarrolla su trabajo.

- El análisis FODA de cada área refiere que hay que reforzar el soporte documental en algunas de ellas, lo cual es importante para cumplir con la integración e interacción de todas las áreas que se relacionan con los diferentes componentes del modelo educativo académico-deportivo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.
- La triangulación de fuentes aplicada refuerza el criterio de que el modelo educativo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte desarrolla valores individuales y sociales que se pueden constatar en la aptitud, actitud y en el comportamiento manifestado por los integrantes de la comunidad educativa-deportiva en las diferentes actividades. Es necesario capacitar a la comunidad sobre el objetivo del modelo, que es la formación integral de los estudiantes-deportistas.

Entre las conclusiones particulares (teóricas, estadísticas, por componentes académico, deportivo, organizacional y de servicios) se encuentran las siguientes:

## 5.1 VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

- El ajuste a las normas científicas necesarias para el cumplimiento del objetivo de la investigación, asegura que los cuestionarios o instrumentos propuestos para medir la percepción de los integrantes de la comunidad educativa sobre si el modelo cumple o no con los supuestos que declara sobre la formación integral, tienen validez de contenido, de criterio y de constructo, ya que miden aquello para lo que fueron diseñados, aspecto que se reafirma con los criterios aportados por Magnusson (2005:153), que expresa que

“cuando examinamos la validez, investigamos si el test cuya confiabilidad es conocida, mide aquello para lo que fue construido”.

- Existieron correlaciones en la base de datos a un nivel de significancia de  $p < 0.05$ , lo que indica que las bases de datos son estables para correr análisis estadísticos. Las pruebas de KMO-Bartlett arrojaron puntajes por arriba de 0.800, lo que demuestra que no existe esfericidad. Esta primera conclusión estadística también indica que la muestra seleccionada es representativa de la población institucional de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.
- Desde el punto de vista estadístico los instrumentos resultaron ser confiables para la población de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, ya que los coeficientes Alfa de Cronbach resultaron ser muy cercanos a 0.90.



Silva (1993), citando a Cronbach, expresa que ningún test es válido para todos los propósitos en todas las situaciones y para todos los grupos, y agrega que el uso del test es lo que lo hace válido. En este caso, como ya se ha dicho, los cuestionarios fueron elaborados para medir la percepción sobre el modelo educativo en lo que respecta a la formación integral.

- Desde el punto de vista teórico se puede comprobar la validez de los instrumentos elaborados para medir la percepción de la población de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte sobre formación integral, pues se consideraron las teorías generales del entrenamiento deportivo, teorías pedagógicas, y teorías de modelos educativos, de gestión y administración.

## 5.2 COMPONENTE ACADÉMICO

- Para los alumnos, el aspecto de desarrollo práctico en los bloques de desempeño de los diferentes niveles ha obtenido evaluaciones altas, sin embargo, refieren que es necesario ampliar la oferta de instituciones y servicios en donde aplicar las competencias que van adquiriendo.
- Los alumnos también refieren la expectativa de movilidad académica y profesional con base en modelos de enseñanza-aprendizaje y evaluación orientados a la adquisición y demostración de las competencias y aprendizajes adquiridos en programas educativos.
- Se requiere enfatizar los procesos de inducción al modelo, es decir, la promoción del mismo entre los consumidores del modelo educativo y el reconocimiento de las posibilidades de desarrollo del mismo, promoviendo sus ventajas no sólo para los estudiantes deportistas sino también para la profesionalización del docente que participa en él.
- Se observa la necesidad de redefinir el perfil del docente de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, ampliar sus posibilidades de acción y establecer espacios de formación continua para la preparación de nuestros formadores.
- Se requiere establecer una cultura orientada a la evaluación y a la rendición de cuentas en relación con la labor del docente.
- Los docentes perciben que es necesario reconocer su labor para diseñar y desarrollar cursos, talleres y seminarios que los formen en relación con el modelo educativo académico-deportivo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.

## 5.3 COMPONENTE DEPORTIVO

- De los factores analizados en el componente deportivo, el correspondiente a equipamiento e instalaciones debe mejorar para satisfacer las necesidades de entrenamiento y preparación de los estudiantes deportistas, por lo que consideramos trascendente diseñar estrategias claras y oportunas para la mejora de las instalaciones y el material deportivo.
- En este mismo componente, en lo que respecta al factor percepción del alumno sobre los líderes de área, se considera que debieran hacer un mayor hincapié en el cumplimiento de los valores institucionales. Tuzo5+1 piden que se les visite con más frecuencia en las áreas de entrenamiento.
- De todos los alumnos por niveles deportivos evaluados, el perfil concentración es el que requiere mayor atención ya que arrojó las puntuaciones más bajas en las respuestas al instrumento diseñado sobre alumnos.
- En el proceso de desarrollo del estudiante deportista, los entrenadores perciben que se presta mayor atención a los componentes físico y técnico-táctico, que se desarrollan sistemáticamente con retroalimentación del estudiante-deportista; sin embargo, los componentes teórico y psicológico requieren de mayor atención por parte de

los entrenadores y preparadores físicos por su importancia en la formación integral.

- Atendiendo a los valores analizados, se puede inferir que los entrenadores y preparadores físicos no son muy sistemáticos en la retroalimentación con sus estudiantes-deportistas y sólo lo hacen en los componentes físico y técnico-táctico.
- Se develaron contradicciones entre las opiniones de los integrantes de la muestra con respecto a la relación entre los aspectos académicos y deportivos en la formación integral del estudiante-deportista. Por lo general, los entrenadores y preparadores físicos asocian la formación integral con el desarrollo del deportista, basado en los componentes de la preparación y no en la expresión más amplia del término, tal y como lo enfoca la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.
- Con respecto a la eficiencia de los planes y programas de entrenamiento los entrenadores y preparadores físicos reconocen la presencia del líder en la organización de la programación y consideran adecuado el control que se realiza en la institución ya que se brinda la posibilidad de participar activamente en la construcción, diseño y dirección de los programas de entrenamiento. El líder desarrolla sus planificaciones teniendo en cuenta los medios y recursos disponibles con objetivos deportivos viables, evaluables y en concordancia con los fines de la formación.
- El trabajo de las capacidades físicas fomenta en mayor medida la fuerza, la resistencia, la rapidez y la coordinación; sin embargo, en cuanto a la flexibilidad se obtuvieron valores bajos, lo que refleja que, en general, pasa inadvertido el entrenamiento de esta capacidad.
- Los entrenadores y preparadores físicos consideraron necesario el establecimiento de un nuevo perfil ideal para los alumnos de nuevo ingreso ya que el actual lo calificaron como no muy

adecuado y sin la correcta correspondencia a las exigencias por cada nivel o categoría deportiva. Tampoco consideraron adecuadas las normas para ubicar a cada estudiante-deportista en su nivel deportivo correspondiente.

- Los entrenadores estuvieron de acuerdo con la realización de visorías abiertas con la finalidad de encontrar talentos que permitirían mejorar el nivel de competencia de las diferentes categorías. La mayoría propuso que se hicieran entre jóvenes de bachillerato, aunque algunos opinaron realizarlas en edades más tempranas.
- También en ese componente se requiere enfatizar la promoción del modelo entre la comunidad educativa-deportiva —es decir, hacia los consumidores del modelo— y el reconocimiento de las posibilidades en el desarrollo del mismo, promoviendo sus ventajas, no sólo para los estudiantes-deportistas, sino para la profesionalización de los entrenadores que participan en él.
- Los entrenadores perciben que es necesario reconocer su labor para diseñar y desarrollar cursos, talleres y seminarios que los formen en relación con el modelo educativo académico-deportivo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.
- Al igual que con los alumnos y padres de familia, la percepción de cumplimiento del modelo, en lo que respecta a la formación integral, en general tiene una valoración muy alta. Sin embargo, es necesario seguir trabajando en pro de la conformación de una identidad cada vez más fuerte y con toma de conciencia plena de lo que significa desarrollarse profesionalmente en esta institución.

#### 5.4 COMPONENTE ORGANIZACIONAL Y DE SERVICIOS

- El personal administrativo percibe que ha desarrollado capacidades para subsanar cualquier



adversidad en su labor y mantener el enfoque en los resultados programados. Su nivel de compromiso es alto, lo que se refleja en la responsabilidad adquirida en cada actividad. Esta es una fortaleza del modelo educativo académico-deportivo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.

- Respecto al tema de los líderes inmediatos del personal administrativo, se percibe que requieren mayor acercamiento y acompañamiento (seguimiento, comunicación, relación, tacto, sensibilidad) en su proceso laboral, así como detectar oportunidades de mejora de su personal y de la institución.
- El personal operativo expresa la necesidad de fortalecer el acompañamiento, interrelación y comunicación por parte de su jefe inmediato, como el apoyo para brindarles los recursos necesarios para realizar su labor.
- La relación de los componentes de desempeño, autorregulación y cumplimiento tienen una formación fuerte y directa, lo que indica que el personal tiene un altísimo nivel de entrega a su trabajo, en relación con la operación asignada. Es importante subrayar que el personal operativo ha desarrollado capacidades para subsanar cualquier adversidad en su labor y mantener el enfoque para realizar su actividad.
- Del mismo modo, destacan los resultados alcanzados por los consejeros ya que, en general, no perciben que haya un sistema de capacitación que les permita no sólo conocer el modelo, sino mejorar su desempeño; además expresan que sus herramientas de trabajo, como computadora y papelería, no les facilita presentar tan pronto como ellos quisieran sus reportes que son, en gran medida, las evidencias de su desempeño.

Finalmente, podemos concluir que el estudio realizado deja un campo abierto para abordar líneas de investigación relacionadas con el perfeccionamiento del modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca de acuerdo con sus nuevas políticas, compromisos institucionales y contexto, para lograr el objetivo de dicho modelo, es decir, la formación integral de los estudiantes-deportistas.

Además, los resultados de este estudio permiten replicar el modelo educativo académico deportivo en otros escenarios institucionales en el mundo y contribuir al respeto de los derechos humanos de los niños que practican fútbol, establecidos por el reglamento de la FIFA, todo lo cual nos acerca al objetivo de ser una institución deportiva catalogada por el estatuto y transferencia de jugadores en Categoría I (máximo nivel con un centro de formación de gran calidad).



## Capítulo 6

### Concepción mejorada del modelo

**E**l modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca, desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, se caracteriza por su flexibilidad en el desarrollo curricular y en la operacionalización del mismo. En él se toman en cuenta las necesidades de los estudiantes-deportistas, los intereses familiares, los niveles de rendimiento, tiempo y momento en que se desarrolla las competencias deportivas.

Además, se considera de manera sistemática la disponibilidad del tiempo que hay que dedicar al estudio y a la preparación deportiva, siempre en el respeto a las diversas normatividades.

El carácter moldeable del modelo educativo académico-deportivo permite que, al tiempo que se desarrolla, se incorporen aspectos y conceptos que posibiliten el mejoramiento de cada uno de sus componentes (académico, deportivo, de gestión y servicios) ajustándose al momento y contexto históricos de la institución. Asimismo, tiene carácter dinamizador porque, según su objetivo, ningún componente está aislado de los demás, sino en estrecha relación, integración e interacción.

La convocatoria y participación de la comunidad académica y deportiva son características

del modelo. Desde su visualización y desarrollo, la idea básica es pensar y concretar el enfoque multidisciplinario como una posibilidad de enriquecer el modelo, con la participación de todas las personas cuyo trabajo, directa o indirectamente, está vinculado al logro de los objetivos del modelo educativo académico-deportivo.

Para realizar las propuestas de cada área se aplicó el método científico de modelación para reestructurar el modelo educativo académico-deportivo e incorporar cualquier aspecto mejorable.

A continuación se presentan las propuestas de mejora de cinco áreas, como resultado de la investigación reseñada en los capítulos anteriores.

1. Programa para la formación deportiva.
2. Condiciones básicas para la implementación del modelo educativo académico-deportivo del Grupo Pachuca desarrollado por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte.
3. Programa de recreación y educación para el tiempo libre.
4. Normatividad del Grupo Pachuca.
5. Conceptos básicos del modelo educativo académico-deportivo.



## 6.1 PROGRAMA PARA LA INICIACIÓN DEPORTIVA COMO PARTE DEL PROCESO DE FORMACIÓN DEPORTIVA

En este documento se presentan las mejoras y modificaciones realizadas al Programa para la Iniciación Deportiva, tomando como base las condiciones teóricas descritas en el capítulo 2.

El modelo de formación deportiva puede definirse como la acción y el resultado de la influencia pedagógica en la aplicación del modelo educativo académico-deportivo sobre el desarrollo de los estudiantes deportistas. Este desarrollo incluye el proceso de maduración física, psíquica, deportiva y social que abarca todos los cambios, tanto cualitativos como cuantitativos, de los aspectos congénitos y aquellos que son adquiridos por la influencia de la práctica del modelo.

El presente Programa para la Iniciación Deportiva no pierde de vista las funciones educativas, instructivas y de desarrollo en todos los procesos y actividades que tienen que ver con los estudiantes deportistas, su formación y desarrollo integral, donde lo pedagógico, lo axiológico y el aspecto social cobran una gran relevancia. Su utilización eficaz por parte de los entrenadores será, sin lugar a dudas, de gran valor para el modelo académico-deportivo que desarrolla la Universidad del Fútbol y

Ciencias del Deporte y las filiales, centros y academias del Grupo Pachuca.

Dentro del proceso de la formación deportiva, el nivel de iniciación se concretiza mediante el proceso de enseñanza y aprendizaje de los conocimientos y las habilidades motrices básicas y deportivas y, en menor medida, el desarrollo de las capacidades físicas. La función educativa de este nivel está dirigida al fortalecimiento de hábitos, actitudes y valores dentro de un proceso integrado.

Los otros niveles de la formación deportiva (Consolidación y Élite) pueden considerarse como la base del alto rendimiento de fútbol, ya que los niños y jóvenes que pertenecen a ellos comienzan a familiarizarse con las exigencias y presiones a las que se somete un deportista de alto nivel. El énfasis en estos niveles se traslada al desarrollo de las capacidades físicas y al perfeccionamiento de las habilidades técnicas y tácticas de los estudiantes deportistas. Además, es necesario dar mayor importancia a la participación en competencias externas.

### Concepción teórica, metodológica y práctica del Programa de Formación Deportiva

El fútbol es uno de los deportes de cooperación-oposición en el cual es necesario coordinar las acciones de los jugadores de un equipo en condiciones de enfrentamiento con un equipo adversario. Estos deportes se caracterizan por un proceso de interacción, por lo que aportan diferentes posibilidades educativas, entre las que destacan:

- Desarrollo de la cooperación entre los jugadores en relación directa con la sociabilidad que esto genera.
- Desarrollo de la capacidad de aceptación de los demás.
- Entendimiento del significado de grupo y de equipo.

Los entrenadores encargados de los estudiantes deportistas de este nivel, para orientar sus sesiones de entrenamiento, no deben perder de vista los siguientes principios pedagógicos y didácticos:

- Principio del carácter científico de la enseñanza.
- Principio de la unidad de la instrucción y la educación.
- Principio de la planificación y la sistematización.
- Principio de la atención a la edad y a las particularidades individuales.
- Principio de la percepción directa de los contenidos que se van a enseñar.
- Principio de la asequibilidad y la accesibilidad.
- Principio de la consolidación, aplicación y solidez de los conocimientos y habilidades.
- Principio de la relación intermateria.
- Principio del papel dirigente del docente y el entrenador en la actividad consciente y la participación activa del alumno.
- Principio de la utilización del trabajo educativo para y a través del colectivo en unión con la actividad independiente del estudiante-deportista (Hechavarría, 2008).

Los entrenadores, además, deben atender los siguientes aspectos para saber qué y cómo evaluar los contenidos de este programa:

- Resultados del diagnóstico desde el punto de vista físico y deportivo.



- Inicio y desarrollo de la formación multilateral.
- Desarrollo y evaluación de los contenidos básicos del deporte.
- Comportamiento de la recuperación de los alumnos durante y después de la actividad.

La preparación metodológica del entrenador debe considerar las características de las edades que atiende y, para hacer una dosificación adecuada de los ejercicios, debe:

- Aplicar métodos educativos.
- Establecer los criterios para ver qué niños pueden formar parte de la reserva deportiva, lo cual se logra en la medida que vayan mejorando los parámetros de evaluación, de acuerdo a sus particularidades.
- Respetar, por parte de todos los implicados, las normas de ingreso y permanencia del estudiante deportista.
- Tener mecanismos de control y evaluación del Programa para la Iniciación Deportiva.

Para que se cumplan los objetivos mencionados, los docentes y entrenadores deportivos deben, de acuerdo con lo expresado por Hechavarría (2008), poseer competencias pedagógicas profesionales, entendidas éstas como el sistema o capacidades que resultan de la movilización de sus conocimientos, habilidades, experiencias, recursos cognitivos, metacognitivos motivacionales, así como valores éticos, sociales e individuales que les permitan un desempeño eficiente en su contexto laboral, a la vez que contribuyen a la educación deportiva de los estudiantes-deportistas.

### Programa del nivel de iniciación

En este nivel la prioridad es el desarrollo y la formación deportiva de los estudiantes deportistas. Se

considera que en este nivel se debe adaptar el desarrollo de capacidades físicas y habilidades a las necesidades del alumno, se realizan, sobre todo, actividades de coordinación gruesa. Además, el estudiante-deportista comienza a adquirir conocimientos de carácter táctico en la identificación y ubicación de su responsabilidad en el terreno de juego. Hay que tomar en cuenta las siguientes características de trabajo:

- Desarrollo del nivel y formación deportiva de los estudiantes deportistas, considerando sus áreas de oportunidad y puntos más débiles en su desempeño.
- Obtención de resultados deportivos positivos en la liga a la cual pertenezcan, lo que les permita mantenerse en un buen nivel competitivo y desarrollar su actividad deportiva, considerando y respetando los procesos de formación de la universidad.

Objetivos generales instructivos del nivel de iniciación:

- Propiciar la adquisición y desarrollo de habilidades motrices básicas y de las capacidades físicas.
- Iniciar la enseñanza de los elementos técnicos y tácticos del fútbol, aprovechando las experiencias motrices de los estudiantes deportistas.
- Orientar la adquisición de conocimientos teóricos relacionados con el deporte, como los que tienen que ver con la historia e higiene del deporte, así como lo relacionado con el reglamento.

Objetivos generales educativos:

- Crear hábitos de conducta, morales, volitivos, así como fortalecer el amor por el deporte que practica y por la institución educativa, para lo cual es importante considerar los principios de la educación formal.

- Reforzar la formación de valores sociales e individuales, relacionándolo con los métodos de enseñanza del deporte.

### Sistemas de valores

Dentro del proceso de formación de los deportistas en todos los niveles, de manera más específica en el nivel de iniciación, el desarrollo de valores es el objetivo del modelo educativo académico-deportivo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte al que está orientada la formación integral del estudiante-deportista en las esferas intelectual, social y humanista, a través y por medio del deporte. Por eso, en todas las actividades que desarrollen los estudiantes-deportistas en la institución hay que trabajar sobre la base de un sistema de valores como parte del saber ser de cada uno de ellos.

El sistema de valores se rige por principios que tienen que ver con la vida y cultura general y física de los estudiantes deportistas, y lo van guiando a partir de determinadas reglas o comportamientos actitudinales, tanto dentro como fuera de la competencia y de la institución.

De esta manera, puede plantearse que un valor se considera como una cualidad de las tantas que caracterizan a los estudiantes-deportistas que se educan o que la adquieren a través de la práctica del deporte y al participar en todo el proceso de entrenamiento y competencia.

### Organización metodológica de los contenidos en las categorías del nivel iniciación

Es el nivel de desarrollo deportivo en el cual, desde el punto de vista metodológico, se deben considerar los siguientes componentes de la preparación del deportista:

- Volumen de carga alto para la formación, estimulación y desarrollo de capacidades físicas condicionales.
- Dinámicas de entrenamiento enfocadas a la consolidación de capacidades físicas coordinativas.
- Acciones con balón para la formación de elementos técnicos básicos.
- Iniciación en acciones tácticas sin y con balón en el terreno de juego, con la premisa de la formación técnica y física de los niños.
- Participación en torneos deportivos y partidos de preparación. Es una categoría con un matriculado considerable; de ahí la importancia de realizar una adecuada planificación de participación de los jugadores.

La intención general de este nivel es que los estudiantes-deportistas tengan el mayor número de oportunidades de jugar en competencia real.

En cuanto a las características psicológicas que se manifiestan en este nivel de desarrollo deportivo, se puede exponer lo siguiente: hay procesos de motivación que se manifiestan de diferentes formas, como falta de concentración, gran incitativa por realizar la actividad física, pero con cierta incertidumbre por la falta de respaldo familiar, una conducta irregular, con poca constancia y un fácil desvío de la atención.

Para este nivel deportivo se sugiere contar con entrenadores con un considerable nivel de exigencia y que eviten consentimientos, sin dejar de representar para los alumnos un apoyo y una guía en su proceso de iniciación en la formación deportiva dentro del ámbito del fútbol.

Los estudiantes-deportistas tienden a sentirse solos o con cierta dependencia, por lo que es importante ayudarles en los procesos de adquisición de seguridad. Ellos comienzan a cambiar sus hábitos conductuales, lo que genera, en algunos casos, crisis de incertidumbre.

Se reconoce una importante capacidad de compromiso y responsabilidad, sin dejar de mencio-



nar que hay otros intereses, además del deportivo, como los compañeros de categoría, la pertenencia a un grupo social, el cumplimiento de las expectativas de la familia o del cuerpo técnico, entre otros; todos estos elementos influyen en el desarrollo psicológico de este nivel deportivo.

El sistema de conocimientos que se debe poner en marcha se desglosa de la siguiente manera:

- Dominio de la posición de juego.
- Identificar su relación con el resto de los compañeros de equipo.
- Ser capaz de identificar sus capacidades físicas condicionales.
- Diferenciar las posibles opciones de juego ante una situación de "Dos contra uno" que pudieran presentarse en un encuentro deportivo.

- Reglamento deportivo y arbitral.
- Posibles sanciones y normativa en el terreno de juego.
- Conceptualización del sistema de juego 1-4-4-2.
- Interacción y relación entre el sistema de juego y su posición de juego.
- Desmarque y juego sin balón.
- Perfeccionamiento de los gestos técnicos.
- Desarrollo de habilidades tácticas.

Entre las habilidades motrices básicas a destacar en este nivel, se tienen las siguientes:

- Carrera con y sin balón
- Salto con y sin balón
- Golpeo del balón.



Entre las habilidades técnicas se presentan las siguientes:

- Conducción
- Recepción y pase
- Tiro a portería.

Cada una de estas habilidades motrices básicas va acompañada de un proceso de desarrollo físico y psicológico, el cual el estudiante-deportista deberá asimilar y construir con base en sus diferentes aptitudes y actitudes; y, sobre todo, debe ser capaz de demostrarlas en la competencia.

Desde el punto de vista de los contenidos esenciales del deporte para este nivel, se sugieren los siguientes:

- Desarrollo de fundamentos básicos de la técnica.
- Desarrollo y formación de capacidades físicas condicionales.
- Desarrollo y formación de capacidades físicas coordinativas.
- Fundamentos básicos de la táctica.
- Reglamento del fútbol.
- Reglas básicas del arbitraje deportivo en el fútbol.
- Juego de conjunto (recorridos, transferencias).

La evaluación en este nivel deportivo es a través de la observación. Pero existen criterios generales e indicadores particulares que apoyan la toma de decisiones sobre si se puede considerar este nivel como completo para que el estudiante-deportista pueda pasar al siguiente nivel. Los criterios pueden ser los siguientes:

- Observación periódica y sistemática. Se realiza un proceso de observación de los jugadores de manera regular; para ello se requieren guías de observación con los criterios e indicadores del nivel de iniciación.
- Evaluaciones físico-técnicas. En las categorías inferiores se utiliza una batería de pruebas que

monitorea el desarrollo de la flexibilidad, la fuerza, la resistencia y la velocidad, además de las cuestiones técnicas, como tiro a portería, conducción de balón, golpeo y recepción, entre otras.

- Resultados deportivos y minutos jugados. No menos importante son los resultados deportivos de las categorías y el desempeño durante los minutos de juego efectivos.

En cuanto a las indicaciones metodológicas para este nivel, se reconocen las siguientes:

- Como parte del proceso de formación deportiva, es necesario respetar cada uno de los niveles y sus características, sin transgredir ni violentar los procesos de asimilación de las habilidades, destrezas y conocimientos en el nivel que se trate. Por lo tanto, es necesario cuidar las decisiones políticas, administrativas o económicas por encima del nivel deportivo real del estudiante-deportista.
- Identificar la estructura y organización del nivel deportivo, adaptadas al desarrollo y desempeño deportivos, y que pase por criterios como edad, tipo de competencia, exigencia de la liga, entre otras, garantizando el equilibrio del nivel de competencia.
- Identificación de elementos, criterios e indicadores para la proyección y promoción de jugadores de un nivel a otro en el modelo educativo Académico-deportivo.
- Ir de lo general a lo particular en los contenidos a realizar con la categoría deportiva durante el proceso de desarrollo de los estudiantes-deportistas.
- Generar situaciones problémicas que favorezcan la activación de elementos de aprendizaje motor aplicados a situaciones de juego.
- Realizar un fútbol de conjunto, con iniciativa al ataque y organización en la defensa.
- Identificar las zonas de juego de los diferentes integrantes del equipo y su interacción con los demás.

- Respetar el principio de la carga de entrenamiento a desarrollar en la sesión, con un aumento progresivo y máximo de la carga.

## 6.2 CONDICIONES BÁSICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO ACADÉMICO-DEPORTIVO DEL GRUPO PACHUCA DESARROLLADO POR LA UNIVERSIDAD DEL FUTBOL Y CIENCIAS DEL DEPORTE

Para la implementación del modelo educativo académico-deportivo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte deben tomarse en cuenta las características políticas, exigencias y necesidades sociales, deportivas y económicas del lugar donde se vaya a replicar, pues constituyen aspectos o condiciones determinantes para el establecimiento del sistema de acciones que permitirán alcanzar los objetivos, considerando que el deporte es el eje transversal del modelo.

Además, para replicar el modelo a través de esta estrategia, hay que tener en cuenta las siguientes ideas rectoras:

- Para la aplicación del modelo educativo académico-deportivo hay que partir de un diagnóstico del contexto donde vaya a replicarse. Puede cambiar el contexto, pero no el objetivo, estructura ni el funcionamiento de los actores con responsabilidad en el desarrollo del modelo.
- Todos los que tengan que ver con el desarrollo del modelo deben recibir la capacitación correspondiente, para conocer el sistema.
- Es importante comprender que el deporte es el eje que atraviesa todos los componentes del modelo, aprovechando todas sus potencialidades desde el punto de vista instructivo, educativo y de desarrollo.

- El modelo no es un sistema estático, es flexible, porque se ajusta a las características del contexto en que se aplica y a las nuevas exigencias políticas y sociales.
- Es importante identificar, de manera sistemática, las debilidades y amenazas que se pueden presentar en el desarrollo del modelo, tomar las medidas correspondientes e introducir rápidamente los aspectos o criterios de mejora.
- Se requiere cumplir los estándares e indicadores de calidad establecidos para evaluar el comportamiento de los componentes —académico, deportivo y gestión y de servicios—, así como la integración e interacción entre todas las áreas de trabajo que garanticen el cumplimiento del objetivo de cada componente acorde con la visión y la misión del modelo.

La estrategia de implementación del modelo presenta las siguientes condiciones, independientemente del lugar en que será replicado y de las acciones estratégicas que se desarrollen:

- Vinculación estrecha entre el componente académico y deportivo, aunque ambos no se desarrollen en el mismo espacio donde esté ubicada la institución educativa responsabilizada del desarrollo del modelo.
- Vinculación entre los intereses sociales, individuales y deportivos durante la aplicación del modelo en la institución responsable.
- Contribución a la formación integral de los estudiantes-deportistas mediante las actividades que desarrollen.
- Vinculación sistemática de todos los actores del modelo: agentes educativos, deportivos y organizacionales.
- Considerar al estudiante-deportista como objeto y sujeto de su propio aprendizaje por medio del deporte.
- Considerar el cumplimiento de los estatutos de transferencias de jugadores de la FIFA en cuanto a los derechos humanos de los menores de edad.

## Etapas de implementación

La etapa previa a la implementación del modelo requiere la realización de un diagnóstico que, entre otros aspectos, analice las características, condiciones y los problemas existentes, todo lo cual constituirá la base para la toma de decisiones sobre lo que se puede o no replicar.

El diagnóstico está relacionado con:

- El conocimiento del contexto (que incluye todo lo que tiene que ver con las características y particularidades de la realidad actual, desde los aspectos políticos y socioeconómicos, hasta las costumbres y tradiciones de la población).
- Desarrollo deportivo
- Perfil del docente
- Perfil de los entrenadores
- Perfil de directivos
- Perfil del personal operativo y de servicios.

Los aspectos que se acaban de mencionar deben considerarse y precisarse en las siguientes etapas del desarrollo del modelo educativo y su evaluación, cada una con sus objetivos específicos (véase figura 6.1).

### Primera etapa: preparatoria

El propósito de esta etapa es realizar los ajustes al diseño de la estrategia (sin violar ni sus ideas rectoras ni sus regularidades). A partir del diagnóstico del contexto y de acuerdo con los resultados, realizar la proyección sobre cómo se puede desarrollar el modelo académico-deportivo sin modificar su esencia.

Es necesario realizar la capacitación correspondiente, ya que es importante que todos los que tengan que ver con el modelo lo conozcan suficientemente, para que sus acciones y actividades vayan dirigidas al logro del mismo objetivo, que está orientado a la formación integral del estudiante-de-

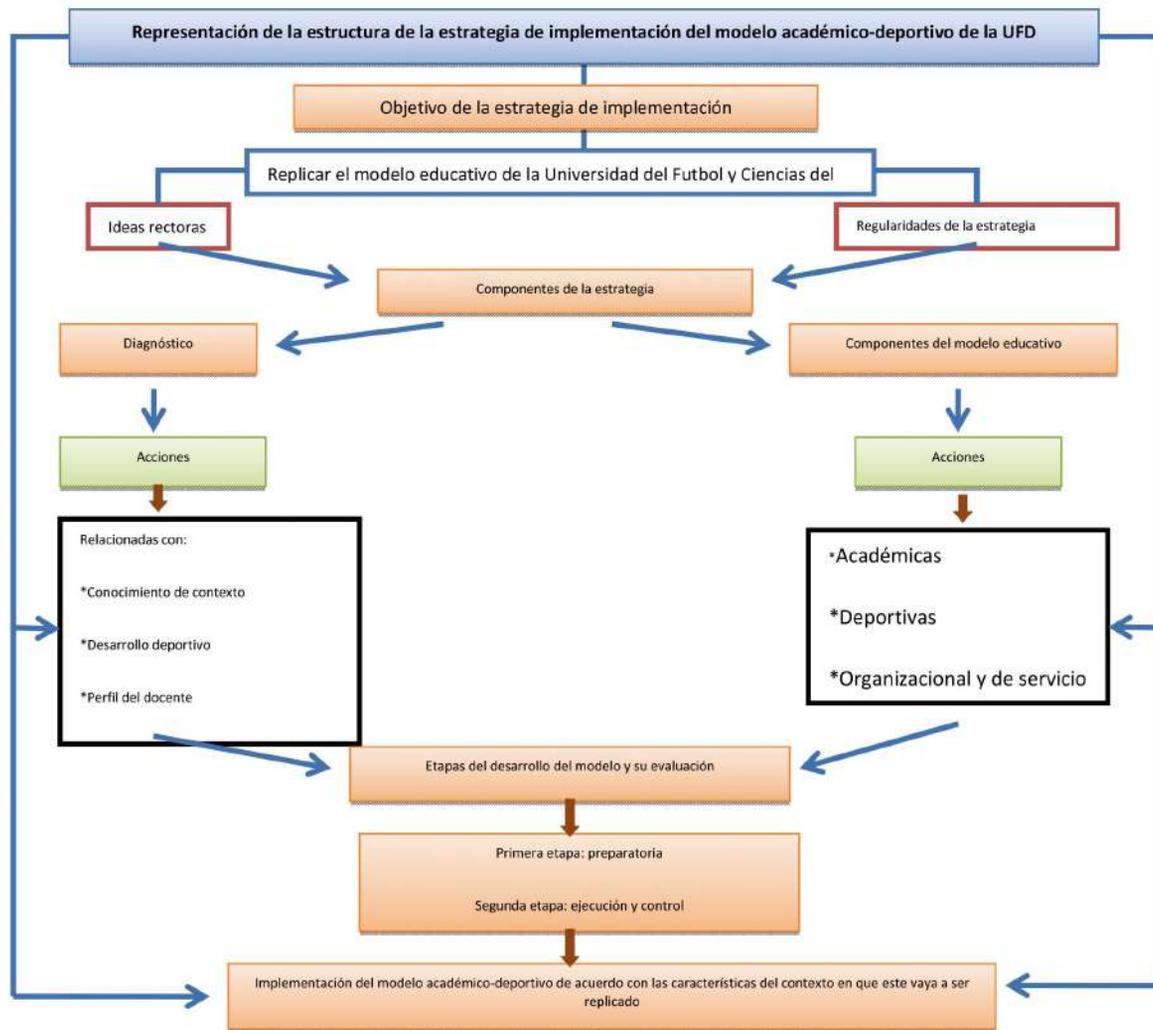


Figura 6.1 Condiciones básicas para la implementación

portista en las esferas intelectual, social y humanista, a través y por medio del deporte.

El objetivo de la capacitación es preparar a los sujetos que trabajarán en los componentes del modelo.

Se desarrollará en forma de talleres y tendrá los siguientes momentos:

- Exposición de las características del modelo educativo académico-deportivo. Particularidades.
- Reflexión grupal.

- Autodiagnóstico de la preparación para participar en el desarrollo del modelo.
- Reflexión y toma de decisiones.

En esta etapa también es importante precisar las acciones de los sujetos con funciones directivas en los componentes del modelo y sus dimensiones (componente académico, deportivo y organizacional y de servicio), buscando que las diferentes áreas de trabajo logren la coordinación, integración e interacción correspondiente, lo cual se puede alcan-

zar por medio del desarrollo de talleres o reuniones de intercambio.

### Segunda etapa: ejecución y control

Se desarrollan las acciones de la estrategia correspondiente a los componentes (diagnóstico y componentes del modelo educativo).

Esta etapa de ejecución comprende fundamentalmente la ejecución del modelo académico-deportivo y su control, lo cual se realiza de manera continua, permanente y sistemática.

El propósito esencial de esta etapa es precisamente realizar el seguimiento y control permanente, para identificar las debilidades, fortalezas y problemas que se van presentado.

### Tercera etapa: balance, ajuste y mejoría

El objetivo de esta etapa es evaluar las acciones ejecutadas y los resultados de su aplicación, haciendo los ajustes requeridos, solucionando los problemas, tomando las medidas y precisando e incorporando en el desarrollo del proceso los criterios de mejora.

Para alcanzar el objetivo de esta etapa, es necesario realizar el análisis de los resultados de la aplicación de la estrategia —aprovechando



las herramientas desarrolladas y validadas en la investigación que se detalla capítulos arriba— y del modelo educativo, determinar el estado final del proceso y proponer el rediseño de acciones o la inclusión de otras, lo cual resulta relevante si la próxima réplica del modelo se hace en un contexto con características parecidas a la que ya se ha realizado.

## 6.3 PROGRAMA DE RECREACIÓN Y EDUCACIÓN PARA EL TIEMPO LIBRE DE LA UNIVERSIDAD DEL FUTBOL Y CIENCIAS DEL DEPORTE

La población a la que está dirigido este programa está integrada por el total de los estudiantes-deportistas, independientemente de su condición o perfil al que pertenecen.

Para la elaboración de este programa, se realizó un Diagnóstico de las Necesidades e Intereses de tiempo libre y recreación, aplicado a los estudiantes de los diferentes niveles y categorías. En general, los alumnos prefieren realizar sus actividades recreativas durante una o dos horas por la tarde, les gustan las actividades con mucha movilidad física, aunque un porcentaje considerable también se inclina por las actividades equilibradas que involucren lo físico y lo intelectual; les gusta participar tanto activamente como estar de espectadores.

Las áreas que prefieren en general son: lúdica, aire libre y social. Las primeras dos son una constante, aunque existen variaciones, como en el caso de los alumnos de semiconcentración, que prefieren el área social. En el caso de los que disfrutan más de sus actividades recreativas por la noche, prefieren al aire libre por encima de las lúdicas, y los que disfrutan su recreación como espectadores, prefieren el área creativa más que la social.

Como respuesta a esta preocupación, en 2013 se programó el Diplomado en Recreación, con el objetivo de construir una propuesta de Programa de Educación para el Tiempo Libre y Recreación que

satisficiera las necesidades e intereses de los estudiantes en los niveles educativos de la UFCD.

Con la información obtenida de los resultados del Diagnóstico, se integraron las siguientes propuestas de programas:

- Programa de Recreación para la UFCD
- Programa de Educación para el tiempo libre.

#### a) Programa de Recreación UFCD

El Programa de Recreación ha ido construyéndose con la participación de todas las áreas de la UFCD. En 2014, se propusieron actividades que han fortalecido su accionar con los estudiantes, incluido el programa y otras nuevas propuestas para facilitar la integración de los estudiantes a la dinámica de la universidad.

Sobresalen las siguientes actividades:

- Acanto reto
- Feria UFCD “Soy experto, soy mejor”
- Campamento
- “Ludo reto”
- “Tuzofrendas”.

#### b) Programa de Educación para el tiempo libre

Este programa se desarrolla actualmente en la universidad y tiene la siguiente estructura:

**Descripción del programa.** El programa promueve el aprendizaje de las diferentes áreas de la recreación y dimensiones del tiempo libre, se pondera el desarrollo de la creatividad, la disciplina, la autoexpresión, habilidades creativas, desarrollo de valores individuales y sociales. Este programa enfatiza la libertad de elección de temas, de acuerdo con las condiciones del lugar.

Busca desarrollar las funciones del tiempo libre y del ocio, entre las que destacan el descanso/rela-



jación, la diversión, el desarrollo personal y la libre superación de sí mismo (Dumazedier, 1974). La función del descanso es quizás una de las más necesarias, pues compensa la fatiga; la diversión compensa del aburrimiento y la monotonía, tan características de nuestra época, ya que el tedio y las depresiones son cada vez mayores en el mundo moderno, por lo que esta función supone liberarse de las tensiones y favorecer las relaciones sociales. La función de desarrollo es la más ambiciosa, ya que supone que el individuo se dedique a actividades y experiencias que puedan formar parte de su desarrollo intelectual, artístico y físico. Por otro lado, compensa la falta de oportunidades en el crecimiento y en la formación personal.

Para el desarrollo de las funciones, se cuenta con los contenidos de las diferentes áreas de expresión y actividades que nos ofrece la recreación, la cual se entiende como la actividad o experiencia que involucra de manera activa al participante, que puede obtener satisfacción inmediata o valores personales o sociales de su participación, que se lleva a cabo en el tiempo libre, no tiene ninguna connotación laboral, y se ofrece como parte de un programa. Se diseña para satisfacer metas constructivas y sociales para el participante, el grupo, la familia y la sociedad (Kraus, 1997).

Entre algunas teorías que sustentan la educación para el tiempo libre, tenemos las de desarrollo

y prevención. Las de desarrollo implican cambio permanente y sistemático y pueden ser parcialmente autodirigidas. El desarrollo es un proceso activo y no solamente algo que sucede de manera espontánea, y está asociado a matrices de experiencias de socialización positiva y negativa y a la cantidad de tiempo que una población de niños, por ejemplo, pasa en actividades que le proveen de un índice de exposición y compromiso con estas experiencias.

Desde una perspectiva positiva, a los adolescentes les ayuda a desarrollar identidad y autonomía; apoya sus logros académicos y fomenta el sentido de competencia e iniciativa.

Las teorías de la prevención se han relacionado con el tiempo libre de los jóvenes, y en particular con aquellos a los que se puede apoyar al identificar el riesgo que tienen por sus conductas nocivas en su tiempo libre. La prevención se enfoca a la promoción de la salud y el bienestar.

No se debe olvidar el potencial que tiene el tiempo libre para los adultos, y hay que apoyarlos mediante programas organizados para capacitarlos a través de la participación en actividades efectivas y para el uso constructivo de su tiempo libre.

Las diferentes áreas de la recreación que se integran como contenidos al Programa de Educación para el tiempo libre pueden ser las siguientes:

- **Área físico deportiva.** Esta área de la recreación, tiene como objetivo promover la participación por el gusto de la actividad misma, es decir, se recibe gratificación personal y no se obtiene a través de una de motivación extrínseca; incluye deportes individuales, de conjunto, con pelota, voleibol, boliche, caminata, etcétera.
- **Área al aire libre.** El fomento de una cultura de respeto por la naturaleza y la ecología forma la base de esta área, que incluye carreras de orientación, rappel, escalada, espeleología, senderismo, campismo, etcétera.
- **Área acuática.** Incluye no sólo natación, sino descenso en ríos, espeleo-buceo, canotaje, entre otras experiencias y actividades.
- **Área lúdica.** Sin duda es una de las áreas que crea mayor confusión, ya que regularmente se considera como sinónimo de recreación; sin embargo, es más compleja e incluye el establecimiento de ludotecas, promoción de juegos tradicionales y prehispánicos, juegos de vértigo, grandes juegos, juegos de mesa, etcétera.
- **Área manual.** Las habilidades manuales y artísticas son un recurso enriquecedor en los programas de recreación, ya que fomenta la creatividad y el participante recibe gratificación inmediata. Incluye: escultura en metal, en madera, en piedra, pintura de acuarela, al óleo, peletería, globoflexia, papiroflexia, repujado, etcétera.
- **Área artística.** Relacionada con la música, el drama, la danza, el teatro guiñol, la pantomima, las marionetas, el canto, etcétera.
- **Área conmemorativa.** Es conveniente considerarla, ya que los eventos deben promover la cohesión familiar y social, entre estos se consideran las mascaradas, las pastorelas, los carnavales, las fiestas étnicas, etcétera.
- **Área social.** En donde se considera la participación en noches de talentos, club de cuenta cuentos, club de lectura y tardecadas, entre otras reuniones.
- **Área literaria.** Oportunidad de apreciar, crear y convivir en ambientes que permitan ampliar la cultura, se incluyen: clubes de literatura, taller de narración, rompecabezas, radioclubes, acertijos, etcétera.
- **Área de entretenimientos y aficiones.** Considera los pasatiempos, las colecciones de timbres, monedas, llaves, postales, aeromodelismo, modelismo.
- **Área técnica.** En estas actividades y experiencias se fomenta el desarrollo de nuevas habilidades, tales como electricidad, carpintería, mecánica, repostería, jardinería, etcétera.
- **Área comunitaria.** Se fomenta la solidaridad y los esfuerzos por mejorar las condiciones de las comunidades, promoviendo el voluntarismo a través de campañas, talleres y jornadas de salud, ecología y deportivas



- **Área de mantenimiento de la salud**, asesoría en nutrición, campañas de activación física, et-  
cétera.

#### **Objetivos coordinados en la educación para el tiempo libre**

- Desarrollar creatividad y autoexpresión mientras se crean ambientes de relajación y libertad como una precondition para el proceso creativo y de

gozo. El uso de diferentes elementos y la improvisación al enfatizar la originalidad de la autoexpresión.

- Desarrollar habilidades como valores para expresar la creatividad en una variedad de actividades creativas y técnicas, con materiales, herramientas y experimentando.
- Desarrollar la estética a través del arte con el fin de despertar la sensibilidad visual y la habilidad de absorber la experiencia proveniente del trabajo artístico, del ambiente del niño y de la naturaleza, incluyendo el placer emocional y la libertad de elección.
- Desarrollar la habilidad conceptual sobre las bases de la percepción, incluyendo la destreza de usar los sentidos y las sensaciones a través de las formas; la capacidad de examinar la información visual y asimilar los elementos básicos del arte y la habilidad de leer signos visuales y de responderlos.

#### **Métodos de enseñanza y contenidos conectados con la educación para el tiempo libre**

En la escuela, en clases abiertas, puede haber un ambiente rico en objetos que pueden estimular la creación y experimentación con las diversas áreas de la recreación.

El énfasis de los contenidos se propone en tres niveles, básico, intermedio y avanzados (véase el cuadro 6.1).

En dichos niveles, es necesario contemplar la profundidad con la que se ha de trabajar, por criterios, como los que aparecen en los siguientes cuadros.

**Cuadro 6.1**  
Niveles de énfasis en el programa de tiempo libre

<i>Nivel básico</i>	<i>Nivel intermedio</i>	<i>Nivel avanzado</i>
1. Conocimiento hacia actividades de tiempo libre de la vida en general: personal y familiar.	3. Derechos y responsabilidades en y del tiempo libre.	5. Tiempo libre y estilo de vida.
2. Actividades de tiempo libre y opciones de tiempo libre.	4. Valores y conciencia sobre el tiempo libre.	6. Autoentendimiento y tiempo libre.

FUENTE: archivos institucionales

**Cuadro 6.2**  
Los indicadores de la educación para el tiempo libre/ocio para el Nivel básico 1

<i>Nivel básico 1:</i> <i>Conocimiento hacia actividades de tiempo libre de la vida en general: personal y familiar</i>	
Auto conocimiento	Prepara su propia función dentro del tiempo libre de la familia. Expande su autoconocimiento en el tiempo libre, como individuo y como parte del grupo.
Conocimiento del tiempo libre	Identifica las actividades individuales. Identifica las actividades de los miembros del grupo (familia, jardín de niños, etcétera).
Enfoques y actitudes	Reconoce las actividades familiares de tiempo libre. Valora las actividades de tiempo libre de cada miembro de la familia.
Toma de decisiones	Está consciente de la necesidad de elegir entre alternativas en su tiempo libre. Está consciente de la elección de actividades en su tiempo libre y en el de otros.
Relaciones sociales	Participa en el grupo y empieza a cooperar. Identifica los elementos que contribuyen a la interacción exitosa en su tiempo libre con otros.
Habilidades recreativas	Participa en diferentes actividades recreativas. Identifica actividades recreativas especiales y sabe cómo relacionarlas con diferentes áreas del programa.

FUENTE: Archivos institucionales

Cuadro 6.3

Los indicadores de la educación para el tiempo libre/ocio para el Nivel básico 2

<i>Nivel básico 2: Actividades de tiempo libre y opciones de tiempo libre</i>	
Auto conocimiento	Define el significado de tiempo libre.
Conocimiento del tiempo libre	Está consciente de su propio tiempo libre.
Enfoques y actitudes	Valora diferentes formas del esfuerzo humano en el tiempo libre.
Toma de decisiones	Conoce el proceso de toma de decisiones relacionado con el tiempo libre.
Relaciones sociales	Identifica posibles resultados y diferentes formas de interacción y conducta social dentro del tiempo libre.
Habilidades recreativas	Desarrolla habilidades básicas y el uso simple de instrumentos relacionados con actividades recreativas.

FUENTE: archivos institucionales

Cuadro 6.4

Los indicadores de la educación para el tiempo libre/ocio para el Nivel intermedio 3

<i>Nivel intermedio 3: Derechos y responsabilidades en y del tiempo libre</i>	
Auto conocimiento	Examina los derechos y responsabilidades del individuo respecto al tiempo libre. Conoce sus propias habilidades y limitaciones como individuo y miembro del grupo.
Conocimiento del tiempo libre	Identifica actividades recreativas de sí mismo y de otros. Identifica los elementos de los cuales dependen las ocupaciones recreativas.
Enfoques y actitudes	Evalúa diferencias personales a través de formas de entretenimiento y cómo elegir las. Evalúa y conoce la relación entre actividades recreativas en la familia, en la escuela y en la comunidad.
Toma de decisiones	Conoce los resultados de la elección personal de actividades recreativas. Identifica las alternativas al elegir las actividades recreativas.
Relaciones sociales	Examina los elementos de cooperación y competencia y su lugar en la vida.
Habilidades recreativas	Investiga y descubre una variedad de formas recreativas (silenciosa, pasiva, activa, personal, grupal). Expande las actividades y las habilidades recreativas en áreas desconocidas del programa.

FUENTE: archivos institucionales

Cuadro 6.5

Los indicadores de la educación para el tiempo libre/ocio para el Nivel intermedio 4

<i>Nivel intermedio 4: Valores y conciencia sobre el tiempo libre</i>	
Auto conocimiento	Conoce el valor de alcanzar logros personales en el tiempo libre.
Conocimiento del tiempo libre	Identifica los factores familiares y sociales que afectan al tiempo libre.
Enfoques y actitudes	Desarrolla conciencia hacia un creciente número de horas de tiempo libre y su efecto en la vida del individuo.
Toma de decisiones	Conoce su habilidad personal para cambiar la cantidad de tiempo libre y cómo tomar ventaja de ello.
Relaciones sociales	Guía los elementos que contribuyen al éxito interpersonal y a la interacción grupal.
Habilidades recreativas	Expande las áreas de su experiencia y las habilidades en campos desconocidos de tiempo libre.

FUENTE: archivos institucionales

Cuadro 6.6

Los indicadores de la educación para el tiempo libre/ocio para el Nivel avanzado 5

<i>Nivel avanzado 5: Tiempo libre y Estilo de vida</i>	
Auto conocimiento	Desarrolla conciencia hacia las posibilidades de tiempo libre y las habilidades para tomar decisiones adecuadas a su estilo de vida. Atribuye control a las habilidades de tiempo libre para satisfacción personal. Desarrolla conciencia de sus habilidades personales y de su motivación en actividades de tiempo libre.
Conocimiento del tiempo libre	Entiende el efecto de las opciones de tiempo libre en el estilo de vida y la calidad de vida de los individuos y la sociedad. Conoce los niveles de gratificación con los niveles de desempeño en las actividades de tiempo libre. Se vuelve consciente de la motivación personal para las actividades de tiempo libre.
Enfoques y actitudes	Guía las ventajas y desventajas de los diferentes estilos de vida. Entiende la relación entre estilos de vida, cambios de los patrones de conducta, crecimiento y desarrollo. Evalúa los estilos de vida de gente diferente y grupos.
Toma de decisiones	Atribuye un proceso de toma de decisiones al interés y gratificación en el tiempo libre. Guía la opción y rechazo de actividades de tiempo libre personales.
Relaciones sociales	Identifica los posibles resultados de diferentes tipos de interacciones y conducta social. Identifica los tipos agradables de interacción social. Adquiere destrezas sociales concernientes a los resultados personales y logros en actividades de tiempo libre.
Habilidades recreativas	Adquiere habilidades más complejas en actividades de tiempo libre preferidas y conocidas y, al mismo tiempo, desarrolla destrezas recreativas elementales en nuevas áreas. Adquiere destrezas de tiempo libre y una reserva de actividades relacionadas con los resultados personales provenientes de la negociación con dichas destrezas.

FUENTE: archivos institucionales

Cuadro 6.7

Los indicadores de la educación para el tiempo libre/ocio para el Nivel avanzado 6

Nivel avanzado 6: Autoentendimiento y tiempo libre	
Auto conocimiento	Conoce valores personales y su relación con su vida. Atribuye conciencia creciente a las necesidades personales de recreación. Identifica criterios personales y su relación con el criterio de otros y de toda la sociedad.
Conocimiento del tiempo libre	Entiende cómo los valores afectan y determinan las actividades de ocio. Atribuye conciencia creciente a las necesidades personales de recreación. Desarrolla criterios relacionados con actividades de tiempo libre.
Enfoques y actitudes	Entiende el rol de los valores en la vida del individuo. Entiende sus enfoques a través del tiempo libre. Evalúa su habilidad para hacer juicios y distinciones y determina criterios.
Toma de decisiones	Atribuye un sistema personal de valores a la elección de actividades de tiempo libre. Toma decisiones concernientes al tiempo libre relacionado con las metas personales. Toma decisiones de criterio concernientes a la habilidad, gratificación y calidad de vida.
Relaciones sociales	Identifica factores mentales y sociales que influyen en las interacciones sociales. Considera los términos de efecto a corto y largo plazo de las interacciones personales y sociales en el tiempo libre.
Habilidades recreativas	Lleva un programa para cambiar conductas recreativas basadas en la evaluación personal de habilidades en las áreas de recreación. Desarrolla habilidades para desempeñarse en actividades de tiempo libre preferidas.

FUENTE: archivos institucionales



## 6.4 CONCEPTOS BÁSICOS DEL MODELO EDUCATIVO ACADÉMICO-DEPORTIVO

### A

**Actividades académicas:** actividades planificadas por el docente titular de la asignatura.

**Alumno-deportista:** alumnos inscritos en todos los niveles de la UFCD con diferentes niveles deportivos y que residen en sus instalaciones.

**Ambiente:** área de sucesos y condiciones que influyen en el comportamiento de un sistema. En lo que a complejidad se refiere, un sistema nunca puede igualarse al ambiente y conservar su identidad como sistema. La única posibilidad de relación entre un sistema y su ambiente implica que el primero absorba selectivamente aspectos del segundo.

**Área Médica:** instalaciones y servicios donde se recibe atención integral de la salud.

**Áreas y espacios deportivos:** instalaciones y estructura, duela del gimnasio UFCD, canchas de pádel, canchas al aire libre de basquetbol, voleibol, sanitarios, vestidores y regaderas, área de musculación, pista de atletismo, aula de espejos, aula al aire libre.

**ART:** Alto Rendimiento Tuzo.

**Asesorías:** actividades extraacadémicas para alumnos-deportistas en las materias que lo requieran.

**Autoevaluación del modelo educativo:** proceso que constata y valora el esfuerzo y el potencial pedagógico que se aplica para cumplir los objetivos del modelo. Se hace con fines investigativos. La UFCD recibe mediante esta autoevaluación información rigurosa sobre cómo se lleva a cabo el trabajo, para así comprometerse con un cambio consecuente con las nuevas políticas y objetivos planteados por el Grupo Empresarial Pachuca. Los propósitos de la autoevaluación en la UFCD tienen varias acepciones, entre ellas: **a)** para conocer y monitorear constantemente que se está cumpliendo el objetivo del modelo académico-deportivo; **b)** porque siempre y constantemente se busca la calidad y criterios de mejora en los diferentes procesos que se desa-

rollan en el Grupo Pachuca y en la Universidad; **c)** para garantizar que lo que pasa se corresponde con las pretensiones e intereses del Grupo; **d)** para saber que lo que se pretende (en términos de objetivos claros y bien definidos) es alcanzable; **e)** porque se quiere constatar si se ha alcanzado con calidad lo que se proyectó con esfuerzo, tiempo y dinero; **f)** para conocer cómo se mejorar lo que se pretende; **g)** porque se pretende conocer si todo se hace con responsabilidad; **h)** porque a los líderes les interesa no sólo lo que se aprende, sino cómo se hacen las cosas; **i)** porque aparte de conocer el estatus a partir del resultado de la evaluación, se convierte en un diagnóstico de lo que sucede; **j)** porque se reconoce la importancia de los procesos evaluativos, ya que son los que manifiestan en realidad cómo estamos, cómo funcionamos, y **k)** porque siempre los resultados de una evaluación o autoevaluación te llevan a momentos de reflexión, lo cual nos hace más profesionales y más comprometidos con la institución educativa a que pertenecemos.

### B

**Biblioteca:** acervo documental de los niveles académicos y modalidades de la UFCD, que se encuentra en las instalaciones de la biblioteca o en la plataforma.

### C

**Carta condicionante:** documento regulatorio que emite el Comité de Disciplina, que condiciona la permanencia del alumno-deportista en la institución.

**Cartilla de salud:** documento médico en el cual se encuentra información básica sobre fechas y acciones realizadas respecto al estado de salud del alumno-deportista.

**Categoría:** grupo integrado por alumnos deportistas acorde al nivel y competencia deportiva

en la cual estén ubicados (Iniciación, Consolidación o Élite).

**CEMA:** Centro de Excelencia Médica de Altura, avalado por la FIFA. En sus espacios se incluyen laboratorios de medicina del deporte, terapia física y rehabilitación, cardiología, medicina interna, nutrición, oftalmología, odontología, podología, preparación física, cirugía y terapia intensiva.

**Club de fútbol Pachuca:** grupo empresarial con unidades de negocio donde se encuentran equipos competitivos de fútbol de diversas categorías, con una parte comercial que incluye varios servicios, con el objetivo de desarrollar el deporte desde diferentes perspectivas (social, deportivo, educativo, formativo, cultural, comercial y recreativo).

**Comité:** conjunto de integrantes afines por temas/ áreas para la coordinación y definición de acuerdos.

**Competencia:** conjunto de capacidades, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de un periodo de formación.

**Complejidad:** indica, por un lado, la cantidad de elementos de un sistema (complejidad cuantitativa) y, por otro, sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de éstos. La complejidad sistémica está en proporción directa a su variedad y variabilidad, por lo tanto es siempre una medida comparativa.

**Componente académico:** abarca los niveles de educación básica (primaria y secundaria), educación media superior y superior (bachillerato y licenciatura) y posgrados (maestrías, doctorado y posdoctorado), centrados en una visión constructivista cuyo eje es el desarrollo integral del ser humano. Currículo flexible que integra e interacciona con el deporte, no sólo como deporte, sino como objeto de estudio.

**Componente deportivo:** el deporte es el eje transversal del modelo educativo de la UFCD, componente institucional que es parte fundamental del proceso de formación integral donde los estudiantes-deportistas recorren las fases de formación deportiva.

**Componente organizacional y de servicios:** garantiza el desarrollo de los procesos principales y de apoyo, y que los recursos disponibles se dediquen a lo educativo y deportivo, coadyuvando a la calidad de las acciones de integración e interacción entre todas las áreas de trabajo de la UFCD.

**Componentes del modelo de la UFCD:** abarca tres componentes: académico, deportivo y organizacional y de servicios:

**Consejero:** figura formativa que acompaña y apoya al alumno deportista en el desarrollo de sus actividades.

**Contenido específico del modelo de la UFCD. Recreación y educación para el tiempo libre:** orienta la formación integral de niños, adolescentes y jóvenes, y garantiza el cumplimiento del objetivo del modelo de la UFCD; especial consideración se le da al tiempo libre y a sus contenidos como uno de los aspectos más importantes de la vida de los estudiantes-deportistas

**Contrato se servicios:** acuerdo de voluntades manifestado por escrito y que se obliga a cumplir de manera recíproca por un periodo determinado. Es aplicable a cada uno de los perfiles a ingresar a la Universidad del Fútbol.

**Cuerpo técnico:** grupo de especialistas a cargo de la categoría en la que esté ubicado el alumno-deportista e integrado por director técnico, preparador físico, secretario técnico, médico, consejero, nutriólogo y tutor académico.

## D

**Derechos:** normativa que garantiza a los usuarios el acceso y la práctica académica y deportiva en la UFCD.

**Desarrollo deportivo amateur:** en el perfil UFCD, el alumno recibe una formación deportiva que desarrolla con modalidad aficionado y afiliado a una asociación oficial de la disciplina que practique.

**Dimensiones de modelos educativos:** los modelos educativos incluyen las siguientes dimensiones: a) dimensión **filosófica** (teleológica, epistemológica y axiológica); b) la dimensión **pedagógica**, relacionada a la teoría disciplinar en el sentido de orden explicativo interno; c) dimensión **política**, orientación práctica de acuerdo con el orden contextual y el momento histórico en que operan; d) dimensión **metodológica**, incluye la organización de sus componentes, el proceso educativo, su operación, los actores y la evaluación/retroalimentación del modelo en todas sus dimensiones.

## E

**Energía:** capacidad que se utiliza para dinamizar y hacer que funcione un sistema.

**Evaluación físico técnica:** prueba física que se realiza al alumno-deportista para determinar el nivel deportivo tanto en condición física como en técnica en el desarrollo del fútbol, para ubicarlo en una categoría deportiva.

**Evaluación integral:** valoración del estado de salud del alumno-deportista que abarca aspectos cardiológicos, ortopédicos, nutricionales, odontológicos y que se apoya en exámenes de laboratorio y gabinete.

**Evaluación:** proceso continuo que brinda información necesaria y relevante de una situación específica o del desarrollo de un proceso para determinar su efectividad y el cumplimiento de los objetivos y, dependiendo de los resultados, tomar las decisiones oportunas para el replanteamiento de la situación.

**Expediente de salud:** documento que contiene información médica, nutricional y psicológica.

## F

**Falta de respeto:** violación de los derechos de los demás. El abuso y la imposición física, psicológica

y emocional a los demás. Retar de cualquier tipo y forma a las personas y a la autoridad. No cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, etcétera.

**Ficha de acuerdo:** documento regulatorio que firma el alumno-deportista en caso de transgresión al reglamento/normativa.

**Formación y educación integral:** proceso permanente en la UFCD que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, deportiva y sociopolítica) con el fin de que logre su realización plena.

## G

**Gimnasio UFCD:** áreas, espacios físicos, instrumentación, materiales y equipo que sirven para la práctica de cualquier actividad deportiva, mantenimiento o integración del mismo.

## H

**Holístico/a:** se refiere a la manera de ver las cosas en su totalidad, enteras, en conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se aprecian interacciones, particularidades y procesos que, por lo regular, no logran percibirse al estudiarse por separado.

**Homeostasis:** equilibrio dinámico que ocurre cuando un organismo o sistema dispone de mecanismos de retroalimentación capaces de restaurar el equilibrio perturbado por estímulos externos. La base del equilibrio es, por tanto, la comunicación, y la consecuencia es la retroalimentación. Los sistemas tienden a adaptarse con la finalidad de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios del ambiente.

**Horario tipo:** documento que distribuye y establece las actividades que debe realizar el alumno-deportista a lo largo del día.

**I**

**Indicadores para la evaluación en educación:** criterios e indicadores que se emplearán para medir el desarrollo del proceso o el desempeño de los implicados en él. Los criterios son la representación de los objetivos o el alcance de un proyecto determinado y deben evaluar si se cumplen y reflejan el estado del objeto que se estudia y que se pretende transformar. Desde un enfoque conceptual, el “criterio es una condición subjetiva que sustenta un juicio de valor o requisitos que se deben respetar” cuando queremos solucionar un objetivo. El indicador es la medida objetiva y verificable del resultado de la aplicación de los proyectos. Debe cumplir con dos premisas básicas: ser confiable y válido. La confiabilidad es expresión de constancia en la medida. Un indicador es declarado confiable sí, aplicado en condiciones y contextos similares, arroja el mismo resultado. La validez (de criterio, de contenido y de constructo) es la capacidad de la medida seleccionada para reflejar lo que realmente se pretende medir.

**L**

**Lesión leve:** la que no compromete la vida del alumno-deportista, ejemplo: esguince de tobillo grado 1º, infección de estómago, etcétera.

**Lesión moderada:** la que, en caso de no tratarse, podría comprometer la vida del alumno-deportista, ejemplo: desgarres musculares, esguince de tobillo de 3º, etcétera.

**Lesión severa:** la que compromete la vida del alumno-deportista, ejemplo: fracturas, traumatismos craneoencefálico, etcétera.

**M**

**Misión institucional:** declaración estratégica de la universidad que define el contexto y señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada

uno de los niveles decisionales de la institución. Permite responder al interrogante que define la posición de un organismo frente a su realidad, a saber: ¿quiénes somos? y ¿cuál es nuestra función principal?

**Modalidades:** tipo de asignación del plan de estudios.

**Modelo educativo académico-deportivo:** modelo único de preparación para niños, adolescentes y jóvenes que ofrece programas académicos desde la educación básica, media superior y superior, además de maestrías y doctorados. Utiliza el deporte como medio para desarrollar esta labor, con el propósito de prepararlos para la vida y de que sean grandes futbolistas, asegurando la doble formación “fútbol y educación”.

**Modelo educativo:** recopilación o síntesis de distintas teorías y enfoques pedagógicos que orientan a los docentes en la elaboración de los programas de estudios y en la sistematización del proceso de enseñanza y aprendizaje

**Morfogenesis:** los sistemas complejos (humanos, sociales y culturales) se caracterizan por sus capacidades para elaborar o modificar sus formas con el objeto de conservarse viables. Estos procesos activan y potencian la posibilidad de adaptación de los sistemas a ambientes en cambio.

**N**

**Nivel:** grado académico que cursa el alumno-deportista.

**Normas disciplinarias:** faltas conductuales, administrativas y de cumplimiento, que pueden ser clasificadas como leves, graves y muy graves, y que son analizadas y sancionadas por el Comité Interno de Disciplina.

**O**

**Obligaciones:** deberes normativos para los alumnos-deportistas que rigen el comportamiento aca-

démico y deportivo en las instalaciones y actividades de la UFCD.

## P

**Perfil alumno-deportista:** característica acorde con los servicios contratados que adquiere el alumno-deportista al ingresar a la institución, entre los que se incluyen: Concentración, Semiconcentración, UFCD, UFCD con residencia, tiempo básico, tiempo completo, EPART.

**Perfil externos:** personas y equipos que ingresan a las diferentes instalaciones del Grupo Pachuca, entre las que se encuentran: pacientes, equipos representativos de otras instituciones y árbitros.

**Perfil Grupo Pachuca:** colaboradores que, de acuerdo con la contratación, se dividen en: personal administrativo, personal académico, personal deportivo, personal operativo, personal directivo, personal de cualquier unidad de negocio de Grupo Pachuca.

**Perspectiva epistemológica:** visión del origen de los conocimientos que fundamentan la acción presente por medio de preceptos que justifican la razón de ser.

**Portafolio de evidencia:** elaboración de trabajos o productos solicitados por el docente para cubrir los propósitos de la asignatura correspondiente. Documento que contiene las actividades diseñadas por el docente de cada materia o asignatura para el acompañamiento de los alumnos-deportistas por sus compromisos deportivos y causas especiales.

**Portal académico:** medio de interacción entre profesores y alumnos para complementar tareas y generar vínculos a recursos educativos para visualizar su tira de materias del nivel.

**Programa académico:** plan que contiene las actividades académicas que deben realizar los alumnos con un objetivo, periodo, lugar y condiciones determinadas.

**Programa deportivo:** plan que contiene las actividades deportivas que deben realizar los alumnos

con un objetivo, periodo, lugar y condiciones determinadas.

## R

**Reforzamiento académico:** actividades en las que se apoya el desempeño académico por ausencias programadas en actividades oficiales o enfermedades debidamente justificadas.

**Relación:** las relaciones entre los elementos de un sistema y su ambiente son de vital importancia para la comprensión del comportamiento de sistemas. Las relaciones pueden ser recíprocas o unidireccionales.

**Residencia:** instalaciones supervisadas y vigiladas las 24 horas del día con acceso a todos los servicios, como área de baño, lavandería, sala de juegos, comedor, peluquería, capilla, gimnasio, salas de descanso y recepción.

**Respeto:** acción de valorar a los demás, de acatar la autoridad y considerar la dignidad de los otros. Se vincula siempre a la verdad; no tolera, bajo ninguna circunstancia, la mentira, y rechaza la calumnia, el engaño y las agresiones (verbales, físicas, etc.).

**Retroalimentación:** procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas.

## S

**Secuencia didáctica:** documento que contiene las actividades que debe realizar el alumno y el docente/técnico, con el propósito de lograr las competencias deportivas y académicas.

**Sinergia:** todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las

interacciones entre las partes o componentes de un sistema.

**Sistema:** cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, es parte de un sistema más grande, el suprasistema. Cada subsistema puede estar constituido por otros subsistemas y así sucesivamente.

**SUA:** Sistema universidad abierta.

## T

**Tarjeta de pago:** instrumento de apoyo que contiene datos personalizados del alumno- deportista, como matrícula, nombre, referencias bancarias, usuario y contraseña para ingresar al portal académico y a toda su información administrativa

**Tecnología de la información:** acceso permitido con credencial otorgada por la UFCO a la red

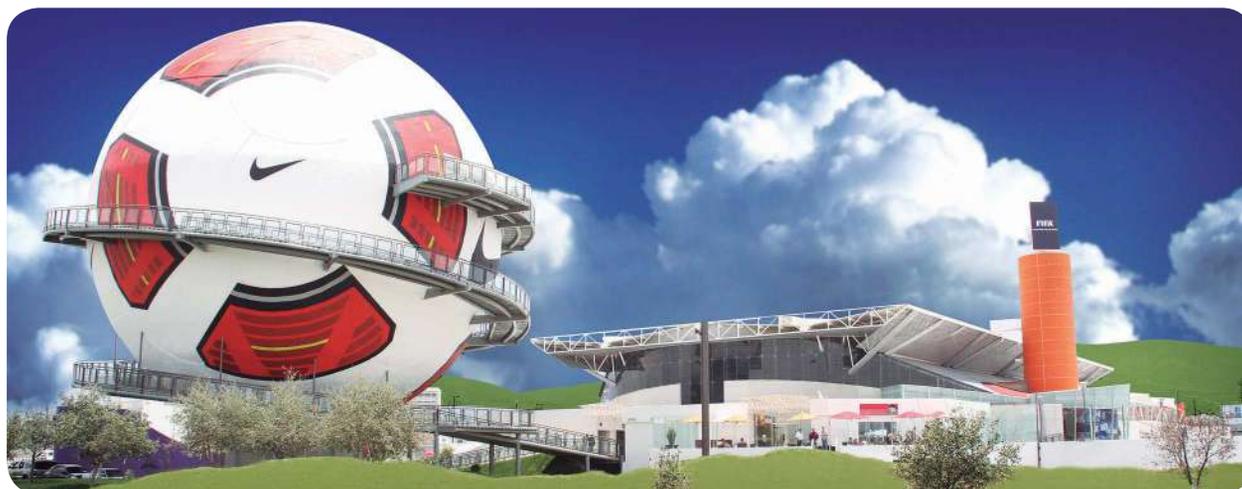
inalámbrica, internet, cuenta de correo electrónico, centros de cómputo y acceso a la paquetería informática aplicada.

## U

**UFCO:** Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, S.C.

## V

**Valores institucionales:** acuerdos que inspiran y rigen la vida de la UFCO, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y logro de sus objetivos. Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento, razón por la cual deben ser compartidos por todos los funcionarios.





## Bibliografía

- ACKOFF, RUSSELL Y LINCOLN (1992). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa/Wiley.
- AGUILAR, L. Y O. INCARBONE (2005). *Recreación y animación. De la teoría a la práctica*. Colombia: Kinesis.
- ARBONES, E. (1991). *Ingeniería de sistemas*. Barcelona: Marcombo.
- ARDILES, E. Y P. ESCOBAR (1997). "Percepción y expectativas de los alumnos de enseñanza media en relación a la formación y desempeño de sus profesores". *Estudios Pedagógicos*, 23: 33-40.
- ARIAS GALICIA, F. (1978). *Administración de recursos humanos*, México: Trillas.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (ANUIES) (2000). *Programas institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. México: ANUIES.
- AUSUBEL, D., J. NOVAK Y H. HANESIAN (1990). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*, México: Trillas.
- BARAJAS MEDINA (2003). *Curso introductorio a la administración*. México: Trillas.
- BARAZAL GUTIÉRREZ, A. (2011). "Modelo de evaluación de impacto de la maestría en enfermería en el desempeño profesional de sus egresados". Tesis de doctorado en Ciencias Pedagógicas. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- BARRIOS, J. E. (2009). "Programa de ejercicios físicos para los tripulantes técnicos de la aviación civil". Tesis de doctorado en Ciencias de la Cultura Física. La Habana: Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel Fajardo.
- BAXTER, E. (2007). *Los valores en educación*. La Habana: Pueblo y Educación.
- (1998). *La educación en valores*. Compendio de pedagogía. La Habana: Pueblo y Educación.
- (2007). *Educación en valores. Tarea y reto de la sociedad*. La Habana: Pueblo y Educación.
- BECOÑA, E. (2006). "Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto". *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11(3):125-146.
- BERTALANFFY, L. VON (1976). *Teoría general de sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- BLANCO, A. (2000). *Introducción a la sociología de la educación*. La Habana: ISPJV
- BLÁZQUEZ SÁNCHEZ, D. (1995). *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. Barcelona: INDE.
- BOMPA, T. O. (2000). *Periodización del entrenamiento deportivo (Programa para obtener el rendimiento máximo en 35 deportes)*. Barcelona: Paidotribo.

- BOTERO, C. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Colombia: Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. <<http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>>.
- BRAZDRESCH PARADA, M. (2000). *Vivir la educación, transformar la práctica*. México: Educar/Secretaría de Educación de Jalisco.
- BRUNER, J. (1984). "El desarrollo de los procesos de representación". En J.L. Linaza y J. Bruner. *Acción, pensamiento y lenguaje*. Madrid: Alianza.
- BUCETA, J. (2004). *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*. Madrid: Dykinson-Psicología.
- CAGIGAL, J.M. (1959), citado en J. Hernández Moreno (dir.), *La iniciación a los deportes desde su estructura y dinámica*. Barcelona: INDE.
- CAMPBELL, D. T. Y J. STANLEY (1973). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- CAÑEDO, C. (s/f). "Fundamentos teóricos para la implementación de la didáctica en el proceso enseñanza aprendizaje". Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Eumen.net Enciclopedia virtual. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm>>.
- CAÑIZARES HERNÁNDEZ, M. (2004). *Psicología y equipo deportivo*. La Habana: Deportes.
- CÁRCAMO, J. (2012). "El profesor de educación física desde la perspectiva de los escolares". *Estudios Pedagógicos*, 38 (1):105-119.
- CARR, W. (1999). *Una teoría para la educación: hacia una investigación educativa crítica*. Madrid: Morata.
- CHACÓN, N. (1999). *Orientaciones metodológicas para el trabajo con los valores*. La Habana: Academia.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Fidel, ética y valores humanos* [CD-ROM]. La Habana: I.S.P.E.J.V. CESOFTE.
- CHIAVENATO, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*, 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- CHIRINOS MOLERO, N. y E. Padrón Anez (2010). "La eficiencia docente en la práctica educativa". *Revista de Ciencias Sociales*. 16 (3): 481-492. <<http://www.scielo.org.ve/scielo.php?>>.
- COCA, S. (1985). *Hombres para el futbol: una aproximación humana al estudio psicológico del futbolista en competición*. Madrid: Gymnos.
- CONDE, G. J. (2011). "La interacción de la carga de trabajo física y mental en la percepción de la fatiga física durante y después de un ejercicio físico hasta el agotamiento". Tesis de doctorado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Granada: Universidad de Granada.
- COX, RICHARD H. (2009). *Psicología del deporte: conceptos y sus aplicaciones*. Barcelona: Médica Panamericana.
- CRONBACH, L. J. Y R. E. SNOW (1969). "Individual Differences in Learning Ability as a Function of Instructional Variables. Final Report. ii-211. Abstract". Journal Article
- CROSBY, P. (1994). *Completeness. Calidad total para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- CSANÁDI, A. (1969). *El futbol: técnica. Táctica y sistemas de juego. Preparación física. Entrenamiento*. Barcelona: Planeta.
- CUENCA CABEZA, M. (1989). *Educación para el ocio. Actividades escolares*. Madrid: Cincel.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Pedagogía del ocio. Modelos y propuestas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Ocio humanista*. Bilbao: Universidad de Deusto (Documentos de Estudio de Ocio número 16).
- CUVILLIER, A. (1960). *Manual de sociología*, Buenos Aires: El Ateneo.
- DEBOER, G. E. (1991). *A history of ideas in science education: Implications for practice*. Nueva York: New York Teachers College Press.
- DE SANTIAGO, J. C. (2005). "Los conceptos de expectativas y exigencias". En *Los roles en la empresa turística*. 4. <<http://www.caribeinsider.com/en/no-4>>.

- DELORS, J. et al. (1997). *La educación encierra un tesoro*. México: El Correo de la UNESCO.
- DELVAL, J. (1994). *El desarrollo humano*. Madrid/México: Siglo XXI.
- DEMING, E. (2000) *Out of crisis*. Cambridge: The MIT Press.
- DÍAZ BARRIGA, A. (2011). "Competencias en educación. Corrientes de pensamiento e implicaciones para el currículo y el trabajo en el aula". *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*. México: UNAM-IISUE/Universia, II (5). <<http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/126>>.
- Diccionario de la Real Academia Española*, 22 ed. (2010). Madrid: Espasa.
- Diccionario enciclopédico ilustrado de la lengua española*, t. II. (1974). Barcelona: Sopena.
- Diccionario Paidotribo de la actividad física y el deporte*, vol. I. (2008). Badalona: Paidotribo.
- DOMÍNGUEZ CHÁVEZ, H. Y R. A. CARRILLO AGUILAR (2009). "El proceso de enseñanza-aprendizaje". México: CCH. <<http://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/prof/matdidac/sitpro/hist/mex/mex2/HMII/Proceso.pdf>>.
- DOMÍNGUEZ, M. (2000). *Significado psicológico del fútbol en la población de nivel socioeconómico bajo*. México: Universidad Intercontinental.
- DROMI, J. R. (1983). *Instituciones de derecho administrativo*. Buenos Aires: Astrea.
- DUMAZEDIER, J. (1970). *La civilización del ocio*. Madrid: Guadarrama.
- EXPÓSITO, J., L. GARCÍA, C. SANHUEZA Y M. T. ANGULO (2009). "Análisis de las actividades de ocio en estudiantes de primer curso de la Facultad de Educación: Relación con el alcohol". *Revista Complutense de Educación*, 20 (1:165-192).
- FABELO, J. (1987). *Proceso de enseñanza y valores*. La Habana: Ciencias Sociales.
- FIFA (2014). *Comentario acerca del Reglamento sobre el estatuto y la transferencia de jugadores*. <[http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/56/07/transfer\\_commentary\\_06\\_es\\_1844.pdf](http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/51/56/07/transfer_commentary_06_es_1844.pdf)>.
- FEIGENBAUM, A. (1986). *Total quality control*. Nueva York: McGraw-Hill.
- GABLER, H. Y B. RUOFF (1979). *Sobre el problema de la determinación de talento en el deporte. Consideraciones teóricas*. Ciencias del Deporte.
- GALINDO, J. (2003). "Notas para una comunicología posible. Elementos para una matriz y un programa de configuración conceptual-teórica".
- GARCÍA, J. (2006). *Deportes de equipo*. Barcelona. INDE.
- GARCÍA-CUÉ, J.L. Y J.A. SANTIZO (2010). "Análisis de la relación entre la gestión del tiempo libre, el ocio y los estilos de aprendizaje". *Revista estilos de aprendizaje*, 5 (5): 2-24.
- GARCÍA HOZ, V. et al. (1991). *Personalización educativa. Génesis y estado actual. Tratado de educación personalizada*. Madrid: Rialp.
- GARCÍA MANSO, J. M. (1995). "Situación actual del entrenamiento deportivo". Ponencia presentada en Jornadas sobre novedades del entrenamiento deportivo, 19-29 de octubre. Santa Cruz de Tenerife: Escuela Canaria del Deporte.
- \_\_\_\_\_, y J.M. Martín González (2008). *La formación del deportista en un sistema de rendimiento deportivo*. Armenia, Colombia: Kinesis.
- \_\_\_\_\_, M. NAVARRO VALDIVIESO Y J. A. RUIZ CABALLERO (1996). *Planificación del entrenamiento deportivo*, 2ª ed. Madrid: Gymnos.
- \_\_\_\_\_, M. NAVARRO Y J. RUIZ (1986). *Pruebas para la valoración de la capacidad motriz en el deporte. Evaluación de la condición física*. Madrid: Gymnos.
- \_\_\_\_\_, et al. (1996). *Bases teóricas del entrenamiento deportivo. Principios y aplicaciones*. Madrid: Gymnos.
- GIMÉNEZ, P. Y L. YNFANTE (2010). *Código de ética empresarial*. Argentina: Centro Empleados de Comercio.
- GOFFMAN, E. (1971). *Relaciones en público. Microestudios del orden público*. Madrid: Alianza.

- GÓMEZ, J. (2003). *Club de Fútbol Pachuca. 102 años de historia y estadística*. México: Grupo Pachuca. Revisión documental
- Gran diccionario Larousse en soporte digital*. (1996). Código: 84-816-266. España: Larousse Plantel Actimedia.
- GREGORY, R. (2001). *Evaluación psicológica*. México: Manual Moderno.
- GROSSER, M. (1992). *Entrenamiento de la velocidad. Fundamentos, métodos y programas*. Barcelona: Martínez Roca.
- GROSSER, BRIGGERMAN Y ZINTL (1992). *Alto rendimiento deportivo: planificación y desarrollo*. Barcelona: Martínez Roca.
- \_\_\_\_\_ y N. ZIMMERMAN (1990). *Principios del entrenamiento deportivo. Teoría y práctica para todas las especialidades*. México: Martínez Roca.
- \_\_\_\_\_ y P. BRUGGEMANN (1990). *Alto rendimiento deportivo. Planificación y desarrollo. Técnicas deportivas*. México: Martínez Roca.
- \_\_\_\_\_, Z. EHLENZ y E. ZIMMERMANN (1990). *Entrenamiento de fuerza*. Barcelona: Martínez Roca.
- GUARDO GARCÍA, M. y R. PENTÓN LÓPEZ (s/a). "Funciones de la ciencia en la cultura física". La Habana: Biblioteca Virtual de las Ciencias en Cuba. <<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH018c.dir/doc.pdf>>.
- GUTIÉRREZ SANMARTÍN, M. (1995). *Valores sociales y deporte*. Madrid: Gymnos.
- HAHN, E. (1988). *Entrenamiento con niños*. Barcelona: Martínez Roca.
- HARRE, D. (1987). *Teoría del entrenamiento deportivo*. Buenos Aires: Stadium.
- HAWES, G. Y O. CORVALÁN (2005). "Construcción de un perfil profesional". Proyecto Mecesus Tal 0101, Documento de Trabajo 1/2004. Talca: Instituto de Investigación y Desarrollo Institucional de la Universidad de Talca.
- HECHAVARRÍA, M. (2008). *Lo que todo entrenador deportivo o director técnico debe saber hacer*. La Habana: Deportes.
- \_\_\_\_\_ (2013). *Taller sobre la compleja habilidad de dirigir un equipo deportivo*, La Habana: Deportes.
- HERNÁNDEZ MORENO, J. (1997). "La iniciación deportiva desde la praxiología motriz". XVI Congreso Panamericano de Educación Física y Deportes. Quito.
- HERNÁNDEZ, R., C. FERNÁNDEZ Y P. BAPTISTA (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- ILISÁSTIGUI, M. Y S. AMELLER (2006). *La flexibilidad*. Conferencia taller. La Habana: ISCF Manuel Fajardo. Material en CD-ROM.
- IPADE (2009). Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. México. <<http://www.ipade.mx/Pages/Inicio.aspx>>.
- ISHIKAWA, K. (1988). ¿Qué es el control de la calidad? La modalidad japonesa. La Habana: Revolucionaria.
- JARAMILLO, A. (2004). "La autoevaluación en la universidad EAFIT: fundamentos y modelos". *Revista Universidad EAFIT*, 40 (136): 90-101. <<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/867/773>>. (Consultado: 7 de octubre de 2014).
- JURAN, J. (1974). *Quality Control Handbook*, 3ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.
- KOONTZ, H. Y W. HEINZ (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*, México: Mc Graw Hill.
- \_\_\_\_\_ Y O'DONNELL (2004). *Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones de la administración*. México: McGraw-Hill.
- KRAUS, R. (1997). *Recreation programming. A benefit driven approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- LAGARDERA, F. (1999). "La lógica deportiva y las emociones: sus implicaciones en la enseñanza". *Apuntes: Educación física y deportes*, 56: 99-106. <<http://www.revista-apuntes.com/es/hemeroteca?article=620>>.

- LORIA, E. (2002). *La competitividad de las universidades públicas mexicanas. Una propuesta de evaluación*. México: PyV /UAEM.
- LUCAS ORTUETA, R. DE (1981). *Manual de personal. Técnicas de dirección de personal*. Madrid: Index.
- MANNO, R. (1991). *Fundamentos del entrenamiento deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- MANZANO, J. A. (2014). *Elaboración y estandarización de instrumentos para la autoevaluación del modelo educativo académico deportivo del Grupo Pachuca*. Pachuca: UFCD. Tutor: Dra. en Investigación Psicológica Gabriela Murguía Cánovas. México. Centro Universitario de Fútbol y Ciencias del Deporte S.C.
- MARÍN IBÁÑEZ, R. (1993). *Los valores: un desafío permanente*. Madrid: Cincel.
- MARQUÈS GRAELLS, P. (2005). "Didáctica. Los procesos de enseñanza y aprendizaje. La motivación". Buenos Aires: UAB. <<http://www.redescepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/TIC/PROCESOS%20DE%20EA.pdf>>.
- MARTENS, R. (2002). *El entrenador de éxito*. Barcelona: Paidotribo
- MATVEEV, L. P. (2006). *Teoría general del entrenamiento deportivo*. Barcelona Paidotribo.
- \_\_\_\_\_ (1990). *El entrenamiento y su organización*. Roma: Escuela de deporte.
- McFARLAND, D. E. (1989). *Administración de personal. Teoría y práctica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MEINEL, K. Y G. SCHNABEL (1988). *Teoría del movimiento. Motricidad deportiva*. Buenos Aires: Stadium.
- MÉNDEZ, J. M. y M. MONESCILLO (2002). "Estrategias para la evaluación de programas de orientación". *Revista de Educación*, 4: 181-202. Universidad de Huelva. <<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1920/b15150495.pdf?sequence=1>>.
- MENESES BENÍTEZ, G. (2007). "NTIC, interacción y aprendizaje en la universidad". Tesis de doctorado en Tecnología Educativa. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. Departament de Pedagogia. <<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8929/3NTIinteraccionyaprendizajepdf?sequence=9>>.
- MORA VARGAS, A. I. (2004). "La evaluación educativa: concepto, períodos y modelos". *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 4 (2). Universidad de Costa Rica. <[http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx\\_magazine/periodos.pdf](http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/periodos.pdf)>.
- MORALES CARTAYA, A. (2009). *Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.
- MORGAN, W. P. y S. E. GOLDSTON (1987). *Exercise and Mental Health*. Washington: Hemisphere.
- MOZO, L.D. (2002). *Nuevas perspectivas científico-pedagógicas para la actividad física y deportiva en Bolivia*. Cochabamba: Editora Unión Boliviana.
- MUNCH GALINDO, L. y J. GARCÍA MARTÍNEZ (2005). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- MURGUÍA, G. (2006). "Elaboración y estandarización de un instrumento de medición del autocontrol de los árbitros de fútbol mexicanos". Tesis de doctorado en Investigaciones Psicológicas. México: Universidad Iberoamericana. Directora de tesis Dra. Mirtha Hechavarría Urdaneta.
- \_\_\_\_\_ et al. (2009). *Manual de evaluación médico nutricional en el deportista. Compendio científico*. México: Centro Universitario de Fútbol y Ciencias del Deporte.
- \_\_\_\_\_ et al. (2009). *Manual técnico de las evaluaciones para la detección de talentos deportivos con un enfoque holístico*. México: Centro Universitario de Fútbol y Ciencias del Deporte.
- \_\_\_\_\_ y M. HECHAVARRÍA (2008). *Modelo académico deportivo de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte*. México: Centro Universitario de Fútbol y Ciencias del Deporte.
- NADORI, L. (1983). "El talento y su selección". *Rivista di Cultura Sportiva*, 1: 17-22.

- NAVARRO, F. (1994). *Evolución de las capacidades físicas y su entrenamiento*. Madrid: UAM-COE.
- \_\_\_\_\_. (2000). "La controversia actual sobre la planificación del entrenamiento". *Infocoes*, 5 (2): 55-69.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Principios del entrenamiento y estructuras de la planificación deportiva*. Módulo 2.1.1. Master en Alto Rendimiento Deportivo. Madrid: UAM-COE.
- NELSON, B. (2005). *1001 Formas de motivar a los empleados*. México: Norma.
- NISBET, J. D. y N. J. ENTWISTLE (1969). *The Transition to Secondary Education*. Londres: University of London.
- O'SULLIVAN, T. et al. (1997). *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- OZOLIN, N. G. (1988). *Sistema contemporáneo de entrenamiento deportivo*. La Habana: Científico-Técnica.
- PALOMINO RAMÍREZ, T. A. (1989). *Relaciones industriales. Teoría y práctica*, Lima: Juris Laboral.
- PAPAIIOANNOU, A. (1998). "Students' perceptions of the physical education class environment for boys and girls and the perceived motivational climate". *Research Quarterly for exercise and sport*, 69 (3): 267-275.
- PARLEBAS, P. ([1998] 2001). *Juegos, deporte y sociedad. Léxico de praxiología motriz*. Adaptación y revisión: Francisco Lagardera y Pere Lavega. Barcelona: Paidotribo.
- PÉREZ, A. (2009). "Evaluación del desempeño laboral". *UPIICSA*, XVII (VII):50-51. Instituto Politécnico Nacional. <<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>>.
- PÉREZ, M.C. (2002). "Caracterización del entrenador deportivo de alto rendimiento". *Cuadernos de Psicología del deporte*, 2 (1). Tarragona: Universidad Rovira i Virgili.
- PÉREZ JUSTE, R. (2000). "La evaluación de programas educativos: conceptos básicos, planteamientos generales y problemática". *Revista de Investigación Educativa*, 18(2), 261-287. <<http://revistas.um.es/rie/article/view/121001/113691>>.
- PERRENOUD, PH. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. México: SEP (Biblioteca para la actualización del maestro).
- PICADO GATTGENS, X. (1997). "Hacia la elaboración de indicadores de evaluación". *Revista Centroamericana de Administración Pública*. <<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000088.pdf>>.
- PILLAR GROSSI, E. (1994). "'Desconstruir' no coração do aprender", *Revista do GEEMPA*, 3: 85-94. Porto Alegre.
- PLATONOV, V. (2001). *Teoría general del entrenamiento deportivo olímpico*. Barcelona: Paidotribo.
- \_\_\_\_\_. (2000). "El concepto de la periodización del entrenamiento y el desarrollo de una teoría del entrenamiento". *Infocoes*, 5 (1): 87-93.
- \_\_\_\_\_. y M.M. BULATOVA (1993). *La preparación física*. Barcelona: Paidotribo.
- PUIG ROVIRA, J. M. y J. TRILLA (1996). *La pedagogía del ocio*. Barcelona: Laerts.
- QUINTANA, J. M. (1993). *Los ámbitos profesionales de la animación*. Madrid: Narcea.
- RANZOLA, A. (2000). Conferencia sobre indicadores de caracterización de los deportes en la clase de entrenamiento. Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo. La Habana.
- REYES, P. (2002). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México: Limusa.
- RINCÓN, L. (2008). *El perfil del estudiante que pretendemos formar en una institución educativa ignaciana*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- \_\_\_\_\_. (2008). "¿Qué entendemos por formación integral?" Jornadas para docentes. Universidad Católica de Córdoba.
- ROBBINS, S. y M. COULTER (2005). *Administración*. México: Pearson.
- ROBBINS S. P. y D. A. DE CENZO (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*, 3ª ed. México: Pearson Educación.

- ROSSI, P. H., M. W. LIPSEY y H. E. FREEMAN (2004). *Evaluation: A Systematic Approach*, 7ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- RUIZ AGUILERA, A. (2006). "Programas actuales de deportes para todos en países en vías de desarrollo (estudio de caso)". Ponencia presentada en el 11 Congreso Deporte para todos. Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. <<http://portal.inder.cu/index.php/recursos-informacionales/congresos/deporte-para-todos-2006/753-programas-actuales-de-deportes-para-todos-en-paises-en-vias-de-desarrollo-estudio-de-caso>>.
- \_\_\_\_\_ (2007). *¿Cómo concebir el currículo escolar?* Santo Domingo: Aplausele.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Teoría y metodología de la educación física y el deporte escolar*, t. I., 3ª ed. Santo Domingo: Aplausele/Pueblo y Educación.
- RUIZ DANEGGER, C. (2000). "Interacción tutorial, posición socio-cognitiva y comprensión". *Revista digital Investigações em Ensino de Ciências*. 5 (1): 49-64. Universidad de Rio Grande, Brasil. <<http://www.if.ufrgs.br/ienci/index.php?go=artigos&idEdicao=16>>.
- SAINZ DE LA TORRE, N. (2003). "Reflexiones necesarias sobre la preparación teórica en el entrenamiento deportivo". *Revista Digital*. Buenos Aires. 9 (61). <<http://www.efdeportes.com/efd61/teor.htm>>.
- SÁNCHEZ-BAÑUELOS, F. (1995). *El entrenador como director o manager de deportistas*. Mod.3.1.2. Master en Alto Rendimiento Deportivo. Madrid: UAM-COE.
- SANDERS, J. R. y B. R. WORTHEN (2004). *Program Evaluation. Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Boston: Allyn&Bacon.
- SCHEELE, J. (2010). "Procesos de acreditación: información e indicadores." Documento de trabajo CPCE 17. Santiago de Chile: Centro de Políticas Comparadas de Educación-Universidad Diego Portales. <<http://www.cpce.cl/publicaciones/documentos-de-trabajo/37-17-procesos-de-acreditacion-informacion-e-indicadores/file>>.
- SEP (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programas Escuelas de Calidad*. México: SEP.
- SIMON, H. A. (1987). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Buenos Aires: Aguilar.
- STONER, J. y C. WANKEL, (1990). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_, O. FREEMAN y D. GILBERT (1996). *Administración*. México: Pearson Educación
- STUFFLEBEAM, D. y A. SHINKFIELD (1995). *Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia/Paidós Ibérica.
- SUÁREZ DÍAZ, R. (2005). *La educación, estrategias de enseñanza y aprendizaje*. México: Trillas.
- Tarleton State University: *Compensación de la estructura de gestión organizacional: Problemas de compensación estratégica y táctica. Capítulo 4. Notas*.
- TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper Bros.
- TÜNNERMANN, C. (2008). *Modelos educativos y académicos*. Managua: Hispamer.
- TYLER, R. (1950). *Basic principle of curriculum and instruction*, Chicago: Chicago University.
- UNAM (1998). *Guía para la presentación de creación o modificación de planes de estudio de licenciatura*. México: UNAM-Secretaría General-Unidad de Apoyo a Cuerpos Colegiados.
- UNESCO (1978). "Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte". <[http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13150&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13150&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)>.
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA. Jornadas para docentes. 2003. Colombia.
- UNIVERSIDAD DEL FUTBOL Y CIENCIAS DEL DEPORTE (2008). *Informe de Investigación: Diagnóstico con enfoque holístico para la Identificación, selección y desarrollo de talentos deportivos*. Pachuca: UFCO.
- \_\_\_\_\_ (2013). *El Modelo Académico Deportivo de la Escuela de Alto Rendimiento Tuzo*. México: UFCO.

- VALENZUELA, J.R., M.S. RAMÍREZ y J.A. ALFARO (2009). "Construcción de Indicadores Institucionales para la Mejora de la Gestión y la Calidad Educativa". En *Memorias del Segundo Congreso de Orientación Educativa y Vocacional Prácticas, reflexiones y propuestas en la construcción de los aprendizajes: Compromiso con un sistema educativo en transformación*. Universidad de Baja California. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2 (2): 59-81. <<http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art4.pdf>.>
- VALLE, A.D. (2007). *Meta modelos de la investigación pedagógica*. La Habana: Instituto Central de Ciencias pedagógicas.
- VALONGO ZANI, A. y M. SUELY NOGUEIRA (2006). "Incidentes críticos del proceso enseñanza-aprendizaje del curso de pregrado en enfermería según la percepción de alumnos y docentes". *Revista Latinoamericana*, 14 (5). <[www.eerp.usp.br/rlae](http://www.eerp.usp.br/rlae)>.
- VERDEJO, P. (2008). "Modelo para la Educación y Evaluación por Competencias (MECO)". En *Propuestas y acciones universitarias para la transformación de la educación superior en América Latina. Informe final del Proyecto 6x4 UEALC*. Bogotá: ASCUN.
- VERJOSHANSKY, Y. V. (2002). *Teoría y metodología del Entrenamiento Deportivo*. Barcelona: Paidotribo / Consejo de Ciento.
- \_\_\_\_\_ (1990). *Entrenamiento deportivo: planificación y programación*. Barcelona: Martínez Roca.
- VIEL, E. (1994). *El método Kabat*. París: Masson.
- VYGOTSKY, L.S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.
- WEINBERG, R. S. y D. GOULD (1996). *Fundamentos de la psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.
- WEINECK, J. (1989). *Manual de Entrenamiento deportivo*. São Paulo: Manole.
- \_\_\_\_\_ (1994). *Entrenamiento óptimo. Como lograr el máximo rendimiento*. Barcelona: Hispano Europea.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Entrenamiento total*. Barcelona: Paidotribo.
- WERTSCH, J. V. (1998). *Vygostki y la transformación social de la mente*. Barcelona: Paidós.
- WESTERHOFF, W. (2013). *Manual para el entrenador de futbol. Alto rendimiento Tuzo Club Pachuca*. México: Centro Universitario de Futbol y Ciencias del Deporte.
- ZABALA I VIDIELLA, A. (1995). *La práctica educativa: cómo enseñar*. Barcelona: Graó.
- ZABALZA, M.A. (1997). *Diseño y desarrollo curricular*. Madrid: Narcea.
- \_\_\_\_\_ (2012). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.
- ZINTL, F. (1991). *Entrenamiento de la resistencia. Fundamentos, métodos y dirección del entrenamiento*. Barcelona: Martínez Roca.

*Modelo del Grupo Empresarial Pachuca*  
*“El deporte en toda su dimensión”*, se terminó de imprimir  
en octubre de 2014 en las instalaciones de  
Solar, Servicios Editoriales, S.A. de C.V.  
Calle 2 número 21, San Pedro de los Pinos,  
México, D.F. +52 (55) 5515-1657  
solar@solareditores.com

[www.solareditores.com](http://www.solareditores.com)

El tiraje consta de 1000 ejemplares.