

MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN PLANEACIÓN
EDUCATIVA



Unidad 099 D.F. Pontente



**PROPUESTA DE PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO
1999 - 2010 PARA LA
ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN CON
CAMPO EN PLANEACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

V í c t o r H e r n á n d e z L ó p e z

MEXICO D.F.

MARZO DEL 2000



RESERVA

A Susy, mi esposa

A mis hijos, Cuauhtli y Yoalli

Sin su apoyo y comprensión no habría sido posible

A mis padres Roberto Hernández Hernández[†] y Martha López Montiel

A mis condiscípulos de la Maestría en Educación con Campo en Planeación Educativa, de quienes espero que pronto me alcancen y rebasen

A mi tutor de tesis, Mtro. Laurencio Reyes Martínez por sus certeras observaciones, oportuna orientación y plena disposición y respeto a mi trabajo

A mis amigos de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, cuya responsabilidad compartida ante el trabajo nos ha permitido construir y deconstruir

A todos aquellos jóvenes, entre ellos mi hija, que han sacrificado una vida de vanalidades, incluso su propia libertad, para luchar por una educación pública y gratuita.

A todos aquellos que enfocan su existencia hacia el porvenir... y que orientan su vida en el amor, pero sobre todo, en su conciencia, coraje y en su libertad de pensar

INDICE DE CONTENIDO

➤ PRESENTACIÓN	I
➤ INTRODUCCIÓN	II
APARTADO 1. REFERENTES DE PLANEACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR MEXICANA	5
1.1. MARCO INSTITUCIONAL PARA LA PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	6
1.2. LA PLANEACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS AÑOS SETENTAS Y OCHENTAS	9
1.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROPUESTA Y OPCIÓN PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR	14
1.4. REFERENTES DE PLANEACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO PARA LOS PRIMEROS AÑOS DE LOS NOVENTAS	19
APARTADO 2. LA PLANEACIÓN SISTÉMICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	22
2.1. LA TEORÍA DE SISTEMAS	23
2.2. VARIANTES EPISTEMOLÓGICAS DE LA TEORÍA DE SISTEMAS	23
2.3. EL ENFOQUE SISTÉMICO Y LA PLANEACIÓN EDUCATIVA	29
2.4. LAS CORRIENTES PROSPECTIVA Y ESTRATÉGICA DE PLANEACIÓN Y EL ENFOQUE SISTÉMICO	31
2.5. MODELO DE PLANEACIÓN SISTÉMICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO	34
APARTADO 3. MODELO SISTÉMICO DE ANÁLISIS Y ESTUDIO DE ESTADO ACTUAL DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS	38
3.1. MODELO SISTÉMICO DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL	39
3.2. ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS DE INSUMO	46
3.3. ESTUDIO DEL PROCESO FORMATIVO	56
3.4. ESTUDIO DE LOS PRODUCTOS	71
3.5. ESTUDIO DE LOS ASPECTOS DEL ENTORNO	74
3.6. CONSIDERACIONES EVALUATIVAS (ANÁLISIS FODAS) Y DERIVACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	79
APARTADO 4. PROPUESTA DE PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 1999 – 2010 PARA LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS	85
PRESENTACIÓN	86
4.1. EJERCICIO DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS	87
4.2. MISIÓN – VISIÓN DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS	90
4.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y DERIVACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	91
4.4. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	94
➤ CONSIDERACIONES SOBRE FACTIBILIDAD E IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA.	119
➤ COMENTARIOS SOBRE UNA NUEVA PLANEACIÓN PROSPECTIVA	124
➤ BIBLIOGRAFÍA	129
➤ REFERENCIAS	132

PRESENTACIÓN

La educación superior en los años sesenta y setentas del presente siglo fue afectada por una crisis derivada de los cambios de época y por las nuevas circunstancias particulares de los países, así como de las pocas posibilidades de las instituciones educativas para responder de manera inmediata a los cambios de la sociedad y la economía.

Los requerimientos que se le plantearon fueron tanto sociales como académicos. La educación superior en México, como en el resto de los países latinoamericanos, se había anquilosado, se había rezagado con respecto a los planteamientos del desarrollo y la modernidad; de allí surgieron los problemas de insatisfacción de la demanda social para estudios superiores, del crecimiento cuantitativo sin su equivalente cualitativo, la concentración de matrícula en profesiones de poco aporte al desarrollo económico acelerado que se pretendía, los procesos de enseñanza de memorización, de la baja calidad en la formación científico – tecnológica, la polarización del estatus y la inmovilidad social para grupos de bajos recursos; todo esto trajo consigo un fuerte debilitamiento de la educación superior.

Para los estudiosos de la problemática, la planeación representó el medio para la sobrevivencia de las instituciones educativas del nivel superior; los cambios en el mundo ya se presentaban vertiginosos y había que agregar procesos con criterios de calidad, eficacia y eficiencia. Sobre todo, encontrar vínculos entre el sector productivo y de servicios y la formación de profesionales.

El futuro era otro de los elementos que había que considerar, la proximidad del siglo XXI y las posibilidades que ofrecía el creciente y acelerado desarrollo científico y tecnológico, así como las necesidades de superar el subdesarrollo y de revertir el orden mundial, dieron paso a la planeación como herramienta viable e imprescindible -previo proceso de evaluación y diagnóstico- para orientar el cumplimiento de la misión formativa de las escuelas.

Bajo ese marco de referencia general, el presente trabajo de tesis retoma a la planeación educativa como herramienta para realizar una propuesta de desarrollo institucional en la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, institución que prepara profesionales en el ámbito de la cultura física y del deporte para el país.

Las características de esta institución, cuya relativa juventud, con respecto a la tradición centenaria de otras escuelas y universidades del subsistema de educación superior, le han llevado a operar sin una proyectiva. De hecho, la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos está arribando tardíamente a los procesos de planeación, que ya estandarizados y operados, se vienen aplicando en otras instituciones del subsistema.

Con cuatro apartados, los dos primeros de enmarcamiento teórico - referencial y los otros dos para presentar un estudio de estado actual y análisis FODAS de la Escuela, y una propuesta de Plan Institucional de Desarrollo 1999 – 2010, se pone a consideración el presente trabajo de tesis de posgrado con campo en la planeación educativa.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de planeación de la presente tesis va dirigida a la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED) de la cual se pueden hacer las siguientes consideraciones: surgió en 1984 como una Institución oficial formadora de profesionales para la enseñanza del deporte, e impulsar a su vez la práctica de una cultura física entre la población mexicana. La práctica deportiva está considerada como una manifestación de la cultura y como parte de las responsabilidades que debe atender el Sistema Educativo Nacional.

Pertenece al subsistema de educación normal, por lo tanto es dependiente de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio del Distrito Federal (DGENAM DF), quien coordina a la ENED en sus actividades y desarrollo académico. En una dualidad de dependencia institucional, la ENED también es coordinada para su organización, operación, desarrollo, supervisión y financiamiento, según Acuerdo SEP 156 del Diario Oficial de la Federación del 9 de octubre de 1990, por la Comisión Nacional del Deporte (CND).

La elaboración del Proyecto para la creación de la ENED fue encargado, en ese 1984, a un grupo de académicos de la Escuela Superior de Educación Física y diseñado en la Dirección de Centros de Educación Física y Deporte de la extinta Subsecretaría del Deporte.

El proyecto no tuvo un carácter *organizacional*, y su referente más cercano fue de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) de México; de esa manera se integró solo un "mapa curricular", ignorando la integración de otros elementos substanciales de organización institucional, tales como registro oficial, estatutos, reglamento interno, manual de organización y programa operativo; no obstante, el plan curricular fue considerado en su momento como suficiente para iniciar cursos en la ENED.

A partir de septiembre de ese año se reunió a un grupo multidisciplinario de ocho profesores con especialidades en psicología, pedagogía, medicina del deporte y educación física para que a partir del plan curricular que incluyó un perfil de egreso definido, cuatro áreas de formación (biológica, psicopedagógica, social y técnico - deportiva) distribuidas en ocho semestres, elaboraran los programas curriculares de aprendizaje.

La inauguración de los cursos se llevó a cabo en una ceremonia realizada el 30 de octubre de 1984 en el Gimnasio Central del Deportivo Plan Sexenal, presidida por el Secretario de Educación Pública, Lic. Jesús Reyes Heróles teniendo tal evento una gran difusión en los medios masivos de comunicación; ello, a pesar de no contar la ENED con

oficialización, la cual le fue concedida hasta el año de 1988, justo cuando estaba a punto de concluir sus estudios la primera generación.

Por no contar la ENED con planta física propia, los primeros cursos se realizaron en aulas de una escuela secundaria oficial, en el turno vespertino, ubicada ésta en el interior del Deportivo Plan Sexenal. La primera generación contó con una población de 180 alumnos repartidos en seis grupos. Compartían también, para las clases prácticas, instalaciones del mismo Deportivo, lo cual trajo pronto serias dificultades para utilizarlas de acuerdo con las necesidades formativas de los alumnos.

En 1993, a nueve años de su creación, y posterior a ocupar instalaciones de la Escuela Superior de Educación Física (ESEF) en turno vespertino y la Casa Tlalpan en otro período, le fue asignado un espacio y planta física en terrenos de la Ciudad Deportiva de la Magdalena Mixuhca, lugar que ocupa de manera definitiva. Otro logro relativo fue el de la reestructuración del plan de estudios original. Un nuevo plan curricular fue elaborado por asesores de la República de Cuba y con base en el modelo curricular del Instituto Superior de Cultura Física de ese país. Este nuevo plan de estudios fue aplicado por docentes de la ENED sin previa capacitación a su modelo académico, por lo cual se constituyó en un avance, pero a la vez, en un reto para su ejecución.

En el aspecto académico la ENED cuenta con una estructura organizativa propia para el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior (docencia, investigación y difusión cultural y extensión académica), pero no cuenta con proyectos para orientar desarrollo y crecimiento en su carácter de institución educativa nacional de nivel superior.

En el aspecto organizativo, las funciones adjetivas y regulativas no contaron tampoco con la elaboración de planes de actividades de mediano y largo plazo; aun a la fecha, la Escuela carece tanto de estructura organizativa acorde al nuevo modelo académico, como de un marco normativo interno.

Fue hasta 1990 cuando se elaboró el primer programa operativo anual, el cual resultó poco congruente con las posibilidades reales de la Escuela; a partir de entonces se elaboró un programa anual cada año con altibajos en su eficacia y operación, hasta que en 1997 se diseñó uno participativo con base en la planeación estratégica y con mayor congruencia respecto a la misión institucional y a una visión del tipo de institución requerida para el año 2000. El diseño de esta planeación fue más o menos exitoso, pero poco se logró en su aplicación, lo que mostró la poca cultura de planeación que existía en el grupo directivo y operativo de la Institución.

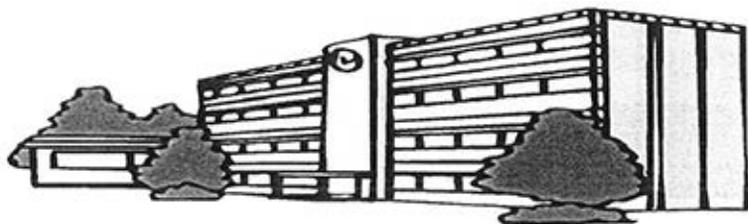
Los plazos se cumplen y en este caso, las perspectivas para la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos –que, de seguro, habrá de justificar su existencia en la primera década del próximo siglo- están en hacerse más eficiente, en aprovechar los elementos propios de la globalización, los

estándares internacionales de calidad, y la fuerte demanda de resultados deportivos -nacional e internacional- con base tecnológica y científica.

La propuesta de la tesis contempla esas circunstancias e intenta proporcionar perspectivas de desarrollo para la ENED, para ello recurre al marco teórico metodológico del enfoque sistémico. Así también, se parte de un estudio del estado actual de la Escuela para determinar ámbitos susceptibles de desarrollo, y consecuentemente, arribar a una estructura programática de planificación prospectiva y estratégica con cumplimiento de metas en el año 2010.

APARTADO 1

REFERENTES DE PLANEACIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO



1.1. MARCO INSTITUCIONAL PARA LA PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

El proceso generalizado de planeación en la educación superior en México se inicia aproximadamente en 1978 con el Sistema Nacional de Planeación Permanente en la Educación Superior (SINPPES) que deriva de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el sexenio del presidente José López Portillo. Como instancias ejecutivas se involucran la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIIC), la Subsecretaría de Planeación Educativa y desde luego, a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES)¹. A fin de participar en el Plan Nacional de Educación, la ANUIES presentó a aprobación de su XVII Asamblea General, en mayo de 1977 en la Ciudad de Guadalajara, un documento de constitución del Sistema Nacional de Educación Superior, que en el terreno de la planeación, orientaría a las instituciones miembros sobre procesos de planeación en las siguientes tres vertientes²:

- ◆ Su contribución al ajuste de los modelos de enseñanza-aprendizaje y a relacionar las funciones y posibilidades de las instituciones
- ◆ La evaluación como instrumento para calificar la eficiencia interna y la calidad del producto terminal educativo y
- ◆ La planeación como medio para estimar los recursos disponibles y necesarios para un efectivo cumplimiento de las funciones básicas de la educación superior.

El Sistema Nacional de Planeación Permanente para la Educación Superior (SINPPES) se estructuró basándose en un esquema organizativo cuya base se ubicó en las Unidades Institucionales de Planeación (UIP), aglutinadas a su vez en torno a coordinaciones estatales y regionales (COEPES y CORPES), y a escala nacional, en

¹ Axel Dridriksson, La Planeación de la Educación en México, El SINPPES (1978-1982), Pág. 198

² ANUIES, "Aportación de la ANUIES al Plan Nacional de Educación, Documento básico del Plan Nacional de Educación Superior, Pág. 15

el organismo cúpula representado por la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES).

El SINPPES establece que "la planeación educativa tendrá que ser indicativa, participativa, integral, iterativa, prospectiva, opcional y operativa; se debe proyectar a los ámbitos estatal, regional y nacional, dentro de una totalidad cuya dinámica provenga de la continua integración de sus partes"³.

La CONPES promovió entonces la homogeneización del modelo y de la metodología aplicable a la planeación educativa e incluyó los siguientes aspectos:

Un enfoque sistémico, informático y técnico con inclusión de diagnóstico y técnicas de cuantificación, proyecciones y cálculo; administración de recursos, eficiencia y prospectiva lineal.

En 1979 Fernando Solana, entonces Secretario de Educación Pública, emitió una definición de planeación que fue la más generalizada y tuvo mayor aceptación:

"Entendemos por planeación el proceso permanente de previsión que permite tomar decisiones mejor informadas y optar por alternativas de acción más racionales. En forma rigurosa, la planeación debe permitir el establecimiento de metas concretas, cualitativas y cuantitativas, a plazos determinados, y de programas de acción que permitan alcanzarlos"⁴

Axel Dridriksson⁵, al analizar críticamente el modelo propuesto apunta: "En todo esto no hay comunidad universitaria, contenidos y orientaciones de la enseñanza, mejoramiento de la calidad académica, necesidades urgentes de igualdad y bienestar, formación científica y humanística integral; sólo hay subsistemas sustantivos, adjetivos y regulativos, modelos, ofertas, demandas, productividad. Las características del diagnóstico deberán ser de tipo descriptivo, informativo, en cuadros preelaborados y remitidos a CONPES. La planeación educativa, sobre esas bases, es una planeación que centra sus bases en la formalización y disposición de

³ *Ibid.*, Pág. 56

⁴ Fernando Solana, Reforma Educativa y Planeación Universitaria, La Planeación Universitaria, Pág. 9

⁵ Axel Dridriksson, *op cit.*, Pág. 210

recursos humanos, en el plano de la proyección lineal y de su racionalización funcional para un uso mercantil".

Las instancias que promovieron y coordinaron los procesos de planeación en cada institución son las Unidades Institucionales de Planeación (UIP), creadas hasta en número de 172 en universidades públicas, institutos tecnológicos e instituciones privadas hasta 1982.

El modelo de funcionamiento propuesto para ellas consideró a la institución de educación superior como un sistema constituido por tres subsistemas⁶:

- ◆ Subsistema sustantivo que comprende las acciones y funciones relacionadas con la docencia, la investigación y la difusión cultural
- ◆ Subsistema adjetivo que apoya el desarrollo de las funciones básicas de la educación superior en lo que se refiere particularmente al aspecto administrativo y financiero
- ◆ Subsistema regulativo que comprende los aspectos normativos, jurídicos, de orientación y dirección para un funcionamiento coordinado de la institución.

La estructura de organización que el modelo señala, incluye la incorporación de Unidades de Planeación en cada institución con funciones y actividades a realizar en las siguientes cinco áreas⁷:

- ◆ Planeación y Estudios
- ◆ Programación y Financiamiento
- ◆ Organización y Procedimientos
- ◆ Información
- ◆ Normatividad

Para la implantación del Modelo, la CONPES recomienda que cada Unidad de Planeación tenga dependencia directa del rector o director de la institución por ser éste el órgano de autoridad unipersonal de mayor jerarquía, y por tanto el responsable de coordinar y evaluar la marcha general de la institución. Asimismo, se resalta la necesidad de establecer una estructura que promueva la participación

⁶ ANUIES, Diagnóstico sobre la Normatividad, Estructura y Funcionamiento de las Unidades Institucionales de Planeación, Pág. 32

⁷ CONPES, Proyecto Indicativo del Modelo SEP-ANUIES de las UIP*

amplia de la comunidad académica y administrativa, bajo la coordinación de las unidades de planeación, en el proceso de planeación institucional⁸.

1.2. LA PLANEACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LAS DÉCADAS DE LOS AÑOS SETENTAS Y OCHENTAS

Tomando como objeto de análisis al contexto, origen y motivos de la planeación, diagnóstico, diseño y evaluación de alternativas, toma de decisiones, programación, implantación o ejecución y evaluación, Isaías Alvarez y sus colaboradores⁹ revisan la panorámica de la planeación educativa en los 70s y principios de los ochentas.

Contexto. A inicios de los setentas el gobierno se encontraba tratando de resolver las consecuencias del movimiento estudiantil de 1968, tanto en el ámbito educativo, como en su impacto en la vida de la sociedad mexicana, la cual resentía y desconfiaba ante el debilitamiento de las estructuras político – económicas que anteriormente creía firmes para resolver y mantener el desarrollo nacional, y en consecuencia, el bienestar social de los mexicanos. Por ello, una solución viable de ascenso social, según lo intuía la sociedad, lo representaba el acceso a la educación media superior y superior, lo cual dio como resultado un incremento explosivo en la demanda e ingreso a esos niveles educativos.

Por otro lado, en el ámbito político nacional durante el gobierno del Presidente Luis Echeverría Alvarez, se iniciaba un intento de consolidar la estabilidad del sistema. En lo económico, a pesar del sostenido crecimiento del producto interno bruto, mostraba alto y creciente índice de desempleo, insatisfacción en las necesidades y servicios educativos, médicos sanitarios y de vivienda, descapitalización del campo, insuficiencia en la producción de alimentos y estancamiento del mercado interno.

⁸ ANUIES, *op cit* Pág. 7-8

En estas condiciones se propone un nuevo modelo de desarrollo denominado "desarrollo compartido" que pretendía, entre otras cosas, revitalizar las áreas de producción y lograr una distribución más justa del ingreso.

En cuanto a la educación se proponía una reforma educativa integral en todos los niveles, con la colaboración de maestros, alumnos y diversos sectores de la sociedad. En ese sentido la política educativa preveía que los proyectos educativos deberían vincularse con los proyectos sociales y económicos nacionales partiendo del considerando de que México era un país en desarrollo y la educación una condición necesaria para desarrollarse.

Las instituciones asociadas a la ANUIES llevaron a cabo estudios y acciones con el objeto de diagnosticar la situación en que se encontraba la educación media superior y superior en México, mostrándose como resultado, la enorme necesidad de aumentar los recursos destinados a estos niveles.

Durante la segunda mitad del período 1976 – 1982 se consolida la infraestructura para la planeación y se inicia e implanta el Plan Nacional de Educación que entre otras cosas incluye, para la asignación presupuestal a las instituciones educativas, una evaluación de la utilización de los recursos presupuestales asignados mediante una estrecha coordinación con las Direcciones Generales de Planeación.

La planeación educativa, bajo ese contexto socio político del país, incluyó, entre otros, los siguientes eventos significativos:

- | | |
|-------------|--|
| 1970 – 1973 | La realización de Autoestudios, llevados a cabo por las propias instituciones en el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), la Universidad Iberoamericana (UIA), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la Telesecundaria |
| 1973 – 1977 | Diseño del Plan Nacional de Educación que incluía el Plan De Desarrollo de la Educación Técnica, el Programa de descentralización de los estudios profesionales de la UNAM, la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana y estudios de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Autónoma de Nuevo León y Universidad Autónoma de Puebla. |
| 1978 – 1982 | Diseño y desarrollo de los Programas de Primaria para Todos los Niños, Educación Comunitaria, Colegio Nacional de Educación Técnica y |

⁹ Isaias G. Alvarez, Panorámica Perspectivas de la Planeación en México, Pág. 273.

Universidad Pedagógica Nacional, así como la creación del Plan Nacional de Educación Superior y la Microplaneación Regional Educativa.

Origen y Motivos de la Planeación.- Las razones a que se atribuye, en el período de referencia, el origen de los procesos de planeación en las instituciones educativas de nivel superior mexicanas es ubicado como multicausal según lo reporta la Comisión Técnica del Centro de Investigación Educativa¹⁰. Sus pretensiones estaban en resolver los problemas técnicos y funcionales de las propias instituciones, entre los que se encontraban de manera predominante la solución a los problemas que planteaba la creciente demanda de educación y el control o uso de poder político, así como la introducción de innovaciones educativas, en ese orden de importancia y con sus respectivas combinaciones.

Diagnóstico.- Las Instituciones de Educación Superior del país analizadas en el estudio de Isaias Álvarez (ocho de ellas) mostraron una tendencia generalizada a realizar estudios formales aunque encontraron que todavía existían procesos de planeación sustituidos por el mero conocimiento y la experiencia de los responsables.

Las técnicas y procedimientos utilizados fueron variados, pero predominaban dos tendencias: una con investigaciones descriptivas de información cuantitativa y modelos matemáticos de estimación de demandas, inventarios, etc., otra que incluyó análisis basados en consideraciones teórico analíticas que generalmente sirvieron para justificar las decisiones tomadas a priori.

Se observó una marcada incidencia de horizontes de planeación menores a cinco años realizadas con el uso de técnicas proyectivas y sólo en pocos casos con enfoque prospectivo.

Diseño y evaluación de alternativas.- De los casos de planeación institucional analizados hasta un 60% presentaron una alternativa única para su discusión. El restante 40% que elaboró varios posibles cursos de acción permitió que la toma de

¹⁰ Isaias G Álvarez, op cit, Pág. 276

decisiones se realizara con mayor conocimiento de las consecuencias de las acciones.

Toma de decisiones.- Un punto relevante a considerar estuvo en la ausencia de documentos que sintetizaran los procedimientos de planeación; los que existían daban poca importancia al procedimiento seguido para la toma de decisiones. Los responsables de la elaboración de planes los proponían a la autoridad, quien elegía, en el ámbito unipersonal, y los presentaba a los cuerpos colegiados para su aprobación; cumpliendo así con los procedimientos de trámite establecidos desde el punto de vista legal.

El carácter indicativo de los planes permitió que en la mayoría de los casos se lograra fácilmente el consenso para su aprobación.

Programación implantación o ejecución.- La aplicación de la programación elaborada tuvo lugar en un 74% de los casos en las instituciones estudiadas, según lo reporta Isaías Álvarez, y en el 18% se vio sujeta a modificaciones importantes durante su desarrollo. La asignación de recursos para su operación se contempló en un 83% de los casos y la participación de los involucrados en la operación de los programas tendió a ser muy alto.

Evaluación.- En el caso de la evaluación de los procesos y resultados de los programas implantados, en las décadas de los años setentas y ochentas, Isaías Álvarez no reporta datos del estado que guardaban las instituciones estudiadas, pero realiza las siguientes apreciaciones teórico metodológicas:

"El mejor tiempo para garantizar un adecuado proceso de evaluación de los planes, programas y proyectos es al establecer los objetivos y metas; y consiste en anticipar criterios de éxito o indicadores que permitan, en el futuro, verificar el grado de aproximación o logro de los resultados buscados... Cuando no se hacen previsiones de evaluación y se deja esta actividad para el tiempo en que los procesos han terminado, la evaluación resulta difícil y costosa, su validez científica es cuestionable y su utilidad para mejorar la toma de decisiones será mucho menor"¹¹.

¹¹ Isaías G. Álvarez, *op cit*, Pág 284

Las orientaciones de la planeación de la educación superior en los años ochentas corrieron a cargo del Plan Nacional de Educación Superior período 1981 – 1991, en el que se distinguen tres partes; asimismo, incluyó lineamientos para integrar y coordinar a las instituciones educativas con los requerimientos de carácter social y económico del país. Su finalidad estaba dirigida a servir de instrumento para normar el desarrollo de la educación superior en el país en el largo plazo¹².

La primera parte del Plan dio cuenta de las actividades y avances de los programas aprobados para cada región del país, la segunda trató aspectos de la realidad nacional y sus implicaciones en la educación superior (crecimiento demográfico, desarrollo económico, situación socio cultural, estado de la ciencia y la tecnología), la tercera parte propuso la prospectiva deseada y la finalidad de las instituciones del nivel superior y concluyó dando lineamientos y principios generales de acción para el desarrollo de la educación superior con elementos de vinculación al desarrollo nacional.

Para ello las instituciones superiores requerirían ampliar su capacidad para dar servicio a mayor número de jóvenes, mejorar la calidad y eficiencia educativa, así como superar problemas administrativos y académicos. El apoyo presupuestario sería canalizado en mayor cantidad a la docencia, seguido de la investigación, actividades administrativas, difusión cultural, servicios de biblioteca e información, y a la formación y actualización de docentes.

Por su parte, el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, 1984 – 1988¹³ propuso estrategias de revolución educativa, que en términos de educación superior refirió:

- ◆ Atención a la formación y actualización académica y pedagógica de profesores
- ◆ Instrumentación de programas de formación de profesores
- ◆ Incremento del número de profesores de carrera en estudios de posgrado
- ◆ Actualización de currículos

¹² Plan Nacional de Educación Superior, Lineamientos Generales para el Período 1981 – 1991, pp. 239

¹³ Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, 1984 – 1988, SEP, México, 1984

- ◆ Adopción de modelos de enseñanza e investigación congruentes con la realidad nacional
- ◆ Fomento de acuerdos para relaciones interinstitucionales

El Programa Nacional del Deporte, derivación del Sistema Nacional del Deporte, aporta elementos de orientación a la planeación de IES del ámbito de la cultura física al pretender un orden que permitiera una transición de la práctica deportiva empírica, sin estructura y restringida, a una práctica del deporte ordenada, con apoyo científico y al alcance de la sociedad¹⁴. En las estrategias de este Programa se contempló contar con la incorporación de 34 escuelas superiores de educación física y deporte, todas ellas con contenidos curriculares congruentes con el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Recursos Humanos, así como contar con la estructura estatal del programa de Planeación, Evaluación y Control.

1.3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROPUESTA Y OPCIÓN PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Fernando Arias¹⁵ observó que a finales de la década de los años 80s, e inicio de los 90s, el estilo de planeación de las instituciones privadas de educación superior en México cursaban "con un desarrollo de actividades bajo una verdad normalmente aceptada y la planeación de tipo táctico de corto o, según las circunstancias, de mediano plazo era lo más frecuente... ésta situación se explicaba por diversos factores inherentes a las organizaciones educativas privadas como lo son: la carencia de recursos humanos especializados, la improvisación, la actividad directiva sin visión estratégica, el nulo convencimiento de la importancia de la planeación, etc."¹⁶.

¹⁴ Programa Nacional del Deporte y la Juventud, Lineamientos Generales, Comisión Nacional del Deporte, México, 1988, Pág. 6

¹⁵ Fernando Arias Castañeda, Un Modelo Propositivo de Planeación Estratégica para Instituciones Educativas Privadas de Nivel Superior", Pág. 69.

¹⁶ Fernando Arias Castañeda, op. cit. Pág. 69

Los estilos de planeación predominantes en las instituciones educativas privadas de nivel superior que se podían observar eran:

Planeación centrada en el director. Las decisiones son tomadas por el director de la institución, quien las da a conocer a toda la organización a través de los canales formales de comunicación y ejecución; la participación de los integrantes de la institución es escasa, o bien no se integra en el proceso de toma de decisiones. La planeación, cuando la hay, es de tipo coyuntural, es decir, centrada en la solución de los problemas existentes, o como la define Juan Prawda "planeación satisfaciente"¹⁷.

Planeación diluida en la organización. La actividad de planeación está integrada en todos los niveles funcionales. Existe participación de todos los integrantes, pero bajo un marco de referencia delineado por el director.

Planeación con una persona o grupo responsable. En este caso la persona, o grupo responsable, puede desempeñar sus funciones de tres maneras: 1) como asesor del director, 2) asesor del director, involucrado en la toma de decisiones, 3) asesor del director, involucrado en toma de decisiones y con responsabilidad de ejecución de acciones concretas.

Ninguno de estos estilos para organizar la planeación han resultado idóneos para satisfacer las necesidades de las instituciones y mejorar la calidad en su función educativa.

En las condiciones que se daban en el país en el período considerado (1988 – 1994), las organizaciones en general, pero las educativas privadas en particular, enfrentaron una situación de riesgo e incertidumbre, donde el estilo directivo imperante se centraba en consideraciones de tipo coyuntural o de corto plazo, relegando las posibilidades de organizarse con una planeación prospectiva.

A efecto de contrarrestar esa situación en las instituciones privadas de educación superior, Fernando Arias hace la propuesta de un modelo de planeación estratégica¹⁸ que, sostiene, es imprescindible al proceso de desarrollo de toda institución

¹⁷ Juan Prawda, Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México, Enfoques Teóricos de la Planeación, Pág 32

educativa de nuestro tiempo, si pretende cubrir satisfactoriamente las necesidades sociales que le dieron origen.

La aplicación del modelo se inicia con un análisis de la interacción de la institución con la sociedad, imbricadas ambas en una realidad concreta, de donde suele surgir el sentido de esa escuela en particular con respecto a su encargo social.

Un segundo momento del modelo consiste en la formalización de un sistema de creencias y valores (filosofía de la institución); representa una acción metodológica obligatoria debido a que constituye la explicitación de supuestos y axiologías que norman la institución como tal y que derivarán en la misión de la escuela con su consecuente compromiso.

La misión debe ser explícita para generar una imagen institucional entre los integrantes y la sociedad misma. La misión, al conformarse, debe contrastarse con el diagnóstico del entorno a fin de verificar su pertinencia.

El diagnóstico es el siguiente paso en el modelo y permitirá conocer riesgos y oportunidades con la finalidad de anticipar grandes líneas de acción allí donde se detecten las necesidades. En términos de esa contrastación entre misión y diagnóstico se elabora una visión o futuro deseado para la institución.

Simultáneamente y como parte del mismo diagnóstico se realiza un estudio integral del estado actual de la organización y de allí se determinan las fuerzas y debilidades, lo que permitirá determinar, en términos de capacidad, un futuro factible para la institución.

Perfilado el futuro deseado y determinado el futuro factible la institución puede elaborar formalmente la estrategia a seguir -mediante la identificación de proyectos clave de desarrollo- lo que equivale a determinar el futuro seleccionado.

El siguiente y último paso consiste en formular, para la organización en su conjunto, los objetivos y políticas, ello con el fin de dar paso a la definición de los proyectos estratégicos. El proceso está listo entonces para elaborar la planeación táctica

¹⁸ Fernando Arias Castañeda, *op cit*, Pág. 84

(operativa) a través de programas de acción. Todos los programas a su vez han de contar con una asignación presupuestal que permita su ejecución.

La aplicación del modelo de planeación estratégica resultó funcional a una institución educativa de nivel superior pública, y no privada que es a quien iba dirigido el mensaje de Fernando Arias; se trata de la Universidad Autónoma de Chapingo para la cual, el sindicato de trabajadores académicos de la misma (STUACH), elaboró un diagnóstico y propuesta de planeación estratégica¹⁹.

Para iniciar el proceso diagnóstico, el STUACH elaboró un análisis de interacción institución – sociedad, en el cual se incluyeron consideraciones respecto a la globalización y sus repercusiones para el país, las instituciones formadoras de educación superior públicas (IES) y la relación con la producción económica. En ese mismo contexto se analizaron también aspectos y tendencias de la educación mexicana relacionados con la demanda social de educación superior y su financiamiento, también se consideró el panorama rural actual. Con todos esos elementos de análisis se derivó una caracterización de la Universidad de Chapingo y de sus antecedentes. En el siguiente paso se establecieron conclusiones y éstas correspondieron a la necesidad interna y externa a la UACH para un cambio institucional y a la necesidad que tiene de reflexionar sobre su razón de ser en los tiempos que fluyen.

Con base en la definición de indicadores, del mal estado en que se encontraron las cosas y de la revisión de la misión y de los objetivos de la UACH se estableció cierta filosofía para la institución, la cual fue orientada a propiciar los cambios

¹⁹ El Sindicato de Trabajadores Académicos de la UACH aclara que "al Sindicato no le corresponde, por sí mismo encabezar el cambio del estado actual de las cosas en la Universidad de Chapingo, pero sí ser partícipe de ello", para lo cual y como muestra presentan éste documento de propuesta, Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad Autónoma de Chapingo, Visión y Misión de la UACH (una percepción desde el STUACH) Pág. 25

multidimensionales requeridos para su transformación, so pena de su debilitamiento y posible extinción²⁰.

El proceso metodológico continuó para establecer que la visión y misión de la Universidad habían de tener una construcción participativa y de consenso de parte de los académicos de la UACH.

La visión elaborada incluyó 22 consideraciones entre las que, de manera importante, se significó el ejercicio de liderazgo de la UACH en México y América Latina, su capacidad competitiva frente a otras IES agronómicas y su respuesta a las condicionantes del entorno global sin pérdida de su filosofía de compromiso social hacia sectores del agro con los cuales está vinculada históricamente.

La misión se configuró con elementos del propósito central formativo, con las funciones sustantivas de educación superior, con su contribución al proceso social de desarrollo nacional en apoyo al medio rural y con su infraestructura educativa y de vanguardia en torno al conocimiento y desarrollo científico en su ramo.

La elaboración de una relación de oportunidades, amenazas, oportunidades y fortalezas define la parte del diagnóstico que elaboraron los académicos sindicalizados de la UACH.

La propuesta de un plan táctico se realizaría con la integración de la comunidad de la UACH a partir de un trabajo amplio participativo y de consenso.

²⁰ Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad Autónoma de Chapingo, *Visión y Misión de la UACH*, op cit.
Pág. 19

1.4. REFERENTES DE PLANEACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO PARA LOS PRIMEROS AÑOS DE LOS NOVENTAS.

En 1991, el sistema de educación superior en México estaba integrado por 348 instituciones que operaban en todos los estados de la república, sin contar el total de planteles de la UNAM, el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Iberoamericana ubicados en diferentes entidades federativas.

La matrícula de licenciatura del país era de 1 millón 100 mil alumnos, sumado el incremento de 15% ante la apertura de 185 nuevas instituciones privadas en 1991.

Para principios de los años 90s. el 35% de las universidades públicas del país presentaron síntesis evaluativas de sus instituciones a través de documentos que no rebasaban la mera descripción de actividades. De allí que el Dr. Felipe Martínez Rizo hiciera una crítica a las instituciones que procedieron como "juez y parte" en esas autoevaluaciones²¹.

Una de las medidas que se tomaron para solucionar tal problema fue dirigida a la creación de los *comités de pares*, tal medida consistió en organizar la evaluación a dos instituciones cercanas geográficamente, mismas que se evaluarían mutuamente. Este sistema permitió al CONAEVA ofrecer resultados más consistentes de diagnóstico institucional para la consideración de planes de desarrollo institucional de las IES.

Otro de los resultados de esa modalidad de evaluación, basada en criterios cualitativos más que cuantitativos, permitió la creación de un fondo gubernamental para la modernización de la educación superior (Fomes) que apoyaría, según la presentación de estudios de evaluación institucional, el incremento de su financiamiento.

No obstante, la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC) se apresuró a recalcar que la idea del financiamiento condicionado a la evaluación era un trabajo orientado al desarrollo de las instituciones, no a su

penalización e invocó la diversidad institucional educativa de nivel superior que se pretende alentar²².

Se pretendía una convicción universitaria para cambiar y reordenarse, para institucionalizar la planeación y el desarrollo a partir de procesos de autoevaluación.

Otro elemento que se incorporó a ese proceso de institucionalización de la planeación se refirió al concepto de *calidad académica*, así, la responsabilidad social de las instituciones estaría en proporcionar elementos al gobierno federal para que éste a su vez aportara más recursos de apoyo para asegurar la calidad de la educación²³.

Algunos de los aspectos y retos que la planeación de la educación superior había de enfrentar en la década de los noventas, según refirió Roberto Arizmendi²⁴ son:

- ⇒ La sobrevaloración y al credencialismo como valor social entre los estudiantes antes que el gusto por el conocimiento
- ⇒ Los altos índices de deserción escolar cercanos al 50% y que afectan la eficiencia terminal
- ⇒ El exceso de tecnificación, industrialización y economicismo prevaecientes tanto en las escuelas como en la sociedad, que han creado un ambiente social en donde las personas pierden su papel protagónico, y por ende, los estudiantes dejan de ser el elemento esencial en los procesos educativos,
- ⇒ Al alumno tratado como objeto pasivo y no como sujeto activo,
- ⇒ A la enseñanza en términos diferentes a lo que realmente se debe de aprender acorde a los perfiles de egreso y la formación para la vida,
- ⇒ A la falta de actualización docente y de desarrollo profesional de los maestros,
- ⇒ A la falta de formación, reconocimiento y actividad investigativa de los agentes educativos.

Desde el punto de vista de las funciones regulativas y adjetivas de la educación superior para los años 90s, las instituciones formadoras de profesionales en el país enfrentarían retos como el de desarrollar herramientas y metodologías de planeación

²¹ Universidad Futura, No. 3, Invierno 1991, Pág. 15

²² Javier Mendoza Rojas, Innovaciones en la Planeación Nacional de la Educación Superior*, ponencia presentada en el acto *Planeación Educativa y Excelencia Académica en la Universidad Mexicana*, Pág. 14.

²³ Guillermo Vilaseñor García, Planeación y Evaluación de la Universidad Pública en México, El Problema de la Pluralidad en la Situación actual de la Universidad Mexicana, Pág. 74

²⁴ Roberto Arizmendi Rodríguez, Situación Actual de la Universidad Mexicana, UAM Xochimilco, México, 1992, Pág. 99

con capacidad anticipatoria para detectar necesidades futuras y actuar con anticipación y oportunidad.

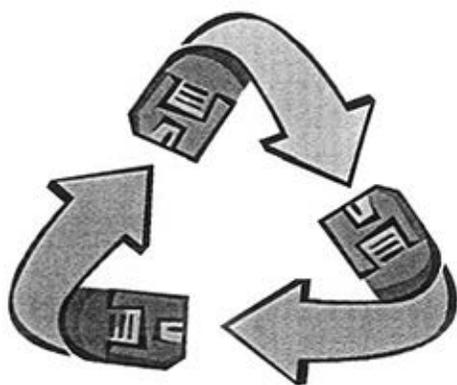
Habrían de identificar su *imagen – objetivo*, el tipo de institución que aspiran ser, disminuir la excesiva carga administrativa y privilegiar con ello la actividad académica de desarrollo.

Se habrían de aplicar políticas y elaborar programas, estrategias, acciones y determinar recursos para definir las actividades para lograr la misión y visión pretendida por cada institución.

La educación tendría que concebirse nuevamente como un acto esencialmente humano, que con el apoyo de herramientas como la planeación se encaminara adecuadamente; pero sobre todo, con la convicción de que va ser proyectada hacia un futuro que la acerque a los compromisos sociales que le corresponde afrontar ante los vertiginosos cambios implicados en el nuevo milenio.

APARTADO 2

LA PLANEACIÓN SISTÉMICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA



2.1. LA TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas se presenta en una variedad de enfoques, por lo mismo nos es útil en una variedad de formas para leer la realidad; la podemos encontrar a partir de diversos planteamientos como son: las elaboraciones teóricas de Ludwin Von Bertalanffy y de Niklas Luhmann, el enfoque de la teoría comunicativa de Jürgen Habermas y el enfoque pragmático de la teoría de la organización según Fremont Kast entre otros.

Las diferentes ideas sobre lo sistémico permiten observar los aspectos teóricos, los aspectos críticos y los aspectos prácticos de esa teoría.

La organización y la planificación son beneficiarias de las teorías sistémicas no obstante que los enfoques teóricos interpretativos son poco utilizados al ceder el paso a los enfoques pragmáticos en una sociedad moderna que demanda de la eficiencia, la estabilidad y la cantidad por sobre lo humano, lo profundo y por sobre las transformaciones conscientes.

2.2. VARIANTES EPISTEMOLÓGICAS DE LAS TEORÍAS DE SISTEMAS

La teoría sistémica, remonta sus orígenes a la teoría de las máquinas que procesan información, su aplicación observa dos niveles, 1) en la biología al explicar a los organismos que preservan la vida al funcionar como organismos autorregulados y 2) en los sistemas sociales que funcionan como organismos abiertos.

En el ámbito de la construcción de la teoría, correspondió a Bertalanffy, el cual, bajo un tratamiento empírico analítico y estructural funcionalista, en un afán de responder a la tendencia integrativa del vasto complejo conocimiento de las ciencias naturales y de las ciencias sociales, plantea la necesidad de integrar una *teoría de los sistemas*¹ a partir de una serie de principios unificadores. Esta teoría, vendría a conformar,

¹ Ludwing Von Bertalanffy, Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones, El Significado de la Teoría General de los Sistemas, Pág. 31-53

además, un recurso para integrar una teoría exacta de los campos no físicos de la ciencia. Tal planteamiento se fundamenta en la incapacidad que le veía Bertalanffy a los sistemas cerrados para explicar los fenómenos de la organización en los sistemas abiertos y complejos. Por otro lado, la teoría general de sistemas ofrece opciones teóricas, a través del *isomorfismo de leyes, explicación en principio e interdiscipliniedad* para el abordaje del comportamiento de los organismos biológicos y de las organizaciones sociales.

En la construcción de esta teoría, Bertalanffy considera ampliamente a los sistemas abiertos, y bajo el concepto de organización, les asigna conceptos explicativos que servirán para entender la conformación sistémica de los organismos; tales conceptos son: equifinidad, entropía, evolución, información, retroalimentación, homeostasis, cibernética, teleología y comportamiento adaptativo entre los principales.

La unidad de la ciencia es para Bertalanffy una implicación de la teoría interdisciplinaria a través del isomorfismo de las leyes de diferentes campos, de la uniformidad estructural de los esquemas y de los principios unificadores de organización en todos los niveles. "...el mundo como una gran organización"².

Por un lado en la sociedad señalada por Bertalanffy existe una falta de leyes, y en consecuencia, observamos la ausencia de una tecnología sociológica, que lleve a la obtención de una sociedad utópica.

Correspondió a Niklas Luhmann continuar la construcción de la teoría de sistemas bajo un concepto autodefinido de estructuralismo funcional³ (que es una contrapropuesta al funcionalismo clásico), este enfoque dio lugar a lo que Luhmann denominó, el método de relaciones y comparación y de la reivindicación de la diferencia. La sociedad, consideró, se integra en varios tipos de sistemas autorreferentes. El concepto de comunicación, el componente temporal, la complejidad y las relaciones sistema/entorno son algunos de los elementos

² Ludwin Von Bertalanffy, *Ibid.* Pág. 49

³ Niklas Luhmann, *Sociedad y Sistema, La Ambición de la Teoría, La Urgencia de una Nueva Lógica*, pp 193

principales del planteamiento de sociedad como sistema de Luhmann. Estableció también el sentido como concepto básico de la sociología y de manera muy importante el concepto básico de supervivencia de los sistemas como resultado de la reducción de la complejidad.

El análisis funcionalista llevó a Luhmann a explicar la racionalización de decisiones, la cual viene a ser otro elemento de conservación de la estructura: consideró que a su vez esta racionalización disminuye la complejidad del sistema y le permite relacionarse con su entorno, además de obtener, en el proceso, consistencia y rendimiento.

Luhmann fundamenta su teoría en la urgencia de pensar un nuevo modo, diferente al viejo pensamiento, herencia intelectual de occidente (Europa). Como resultado de ello, plantea la necesidad de establecer una ilustración de la ilustración. Pensar de esta manera lo llevó a considerar una ontología de la diferencia y la relación y a establecer un nuevo concepto de sujeto, desprovisto de connotaciones antropológicas⁴.

Otra variante epistemológica la representa Jürgen Habermas, el cual, sin desarrollar en sí una teoría de los sistemas, confronta desde la posición crítica de la Escuela de Frankfurt y desde su teoría de la acción comunicativa⁵ los planteamientos de Luhmann sobre su teoría sistémica de la sociedad. El enfoque crítico metodológico de Habermas está en la hermenéutica, la fenomenología y la lingüística y sus principales planteamientos están en las contrapropuestas que hace a los conceptos de sentido, vivencia – acción, experiencia, comunicación, validez, sistema social, legitimación de procedimiento y en general, al funcionalismo sistémico y a la generalización y adaptación cibernética a las ciencias sociales planteadas por Luhmann.

⁴ "Toda la obra de Luhmann es una invitación a pensar de un nuevo modo, a abandonar viejos hábitos y tradiciones de pensamiento que han deformado la herencia cultural de occidente desde la Ilustración... exige ir más allá de la modernidad clásica... a pensar un nuevo concepto de sujeto, desprovisto de connotaciones antropológicas, lo cual no equivale a desatenderse de cuanto componente humano existe en la sociedad". Niklas Luhmann, *op. cit.* Pág. 31 – 34.

⁵ Jürgen Habermas, *La Lógica de las Ciencias Sociales, El Funcionalismo en las Ciencias Sociales*, Cap. 3.

Por otro lado, para Habermas, el sentido sólo toma significado y validez en el lenguaje ordinario e intersubjetivo de tal manera que el mundo de la experiencia sólo se constituye en la comunicación lingüística. La legitimación a su vez se obtiene en términos de la teoría del consenso (la ideología) y la verdad en la teórica y en la validez práctica. De esta manera, los conceptos básicos de las explicaciones de Habermas a la sociedad como sistema están en el uso de elementos tales como lenguaje ordinario e intersubjetivo, mundo de la experiencia, teoría del consenso, verdad y validez teórica y validez práctica entre otras.

Habermas, observa además que desde el enfoque epistemológico del materialismo histórico también se integran elementos para la interpretación de los sistemas sociales; así considera que en el origen de la riqueza, de las necesidades y de las relaciones sociales de producción aparecieron órdenes normativas institucionalizadas que legitimaron sistemas políticos de dominación.

La producción de bienes, al obtener excedentes, trajo consigo distribución asimétrica del poder, división de clases sociales (que implica legitimación de desigualdades) y formas institucionalizadas (normatizadas) de represión. Así, bajo conceptos clave como medios de producción, distribución de la riqueza, excedente, clases sociales, represión y sistema de dominación, el materialismo dialéctico es un importante conjunto de elementos teórico explicativos para la organización social en los sistemas de producción capitalista.

El último de los enfoques epistemológicos a considerar en este apartado es el pragmático, en esta ocasión según las consideraciones que para la teoría de sistemas hace Kast Fremont⁶ a la administración de las organizaciones. Afirma que el enfoque de sistemas ofrece una base para la integración al permitir visualizar a la organización total en interacción con su medio ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. La cibernética también se

⁶ Kast Fremont, y James E Rosenzweig . Administración de las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencia, Pág. 107-127

basa en el enfoque de sistemas y utiliza conceptos claves como holismo, entropía, límites, equifinidad, retroalimentación, jerarquías, sistemas abiertos, etc.

El enfoque de sistemas y la teoría de la organización establecen elementos para el estudio de las organizaciones tales como las relaciones de interdependencia entre medio ambiente externo y sistema interno, equilibrio dinámico, flujos de entrada, transformación y salida, sobrevivencia del sistema. La parte más pragmática del enfoque sistémico la aporta West C. Churchman⁷ al establecer que la meta del administrador científico es explicar en detalle el sistema integral del medio ambiente en el cual se desenvuelve un sistema, su objetivo y como éste se apoya en las actividades de las partes. Ese razonamiento considera cinco pasos no secuenciales:

1. Los objetivos del sistema.- Considerados como un todo son la medida de actuación del sistema completo.
2. El medio ambiente del sistema.- Al ser lo que está afuera del sistema no está bajo el control del administrador científico, pero sí determina como opera el sistema por lo tanto es importante considerar un programa de requerimientos.
3. Los recursos del sistema.- Son los medios que se utilizan para realizar el trabajo, para posibilitar las oportunidades, para potenciar las decisiones y su incremento siempre será el mejor componente del sistema.
4. Los componentes del sistema.- Son sus actividades, metas y medidas de actuación racional en las tareas que el sistema ha de realizar. Las razones políticas suelen presentar serias dificultades a los componentes, sus medidas de actuación y al cumplimiento de la misión del sistema.
5. La administración del sistema.- Se refiere a la generación de planes para el sistema (metas generales, el medio ambiente, utilización de recursos y los componentes). Debe contemplar también el control de las acciones y la evaluación con afinidad correctiva.

La teoría de sistemas ofrece al estudio de las organizaciones y de su administración un paradigma que define a las organizaciones como "un subsistema inserto en su

⁷ West C Churchman, El Enfoque de Sistemas para la Toma de Decisiones, Pág. 47-67

medio y orientado hacia metas, un subsistema técnico y estructural, psicosocial y administrativo⁸.

El enfoque interpretativo de la teoría de sistemas no es utilizado con la misma intensidad que el enfoque pragmático, éste último tiene elementos sumamente prácticos que obedeciendo a las pretensiones de Luhmann sobre los alcances aplicativos de su teoría a diferentes dominios (generalidad de la teoría), hacen fácil su aplicación en aspectos organizativos y administrativos, ya que: a) proporciona un esquema eficiente para visualizar factores ambientales y sociales para integrarlos en un todo coherente, b) considera a las organizaciones como un conjunto de subsistemas interdependientes y estrechamente ligados por su contribución a la actividad de todo el sistema y c) es multidisciplinario, polivalente, flexible, práctico y dinámico⁹.

La teoría de la organización moderna cuenta con el paradigma de los sistemas y ha avanzado hacia un enfoque de sistema social abierto. Una organización está formada por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones que son interdependientes. Así, consideran a la organización como un sistema sociotécnico abierto, integrado a un medio ambiente externo y constituido por varios subsistemas (formalización, centralización, complejidad, recursos, etc.).

La utilidad pragmática del enfoque sistémico a la teoría organizacional y a la administración es innegable y viene a aportar, como lo expresa Habermas, el sustento ideológico que racionaliza el uso del poder normativo para legitimar el procedimiento, sobre todo en el proceso globalizador del capitalismo como a su vez lo reafirma Octavio Ianni¹⁰.

⁸ Kurt Fremont y James E. Rosenweig, *op. cit.* Pág. 13

⁹ Santiago G. Velazco, *Nuevas Estructuras Organizacionales para la Administración Pública, Bases para un Modelo, Gobierno del Estado de México.*

¹⁰ Según Ianni "la teoría sistémica ofrece marcos de referencia coherentes para taquigrafar la organización de la sociedad mundial, ese análisis sistémico empiezan a reconocer que los sistemas nacionales, tomados uno a uno, y los regionales, combinando dos o más naciones, se superponen en el sistema mundial ... la sociedad se puede ver entonces como un sistema complejo de subsistemas simples, complejos, autónomos, subordinados, evolucionados e interrelacionados por lo que ha surgido una historia mundial concatenada para privilegiar una funcionalidad basada en un todo sistémico cibernético". El sistema mundial, según Ianni, "se orienta sobre la base a arreglos e interacciones sociales mundiales en

2.3. EL ENFOQUE SISTÉMICO Y LA PLANEACIÓN EDUCATIVA.

El sistema educativo nacional, nos refiere Carranza Palacios¹¹ es un sistema complejo, con un gran número de elementos y variables cuantitativas y cualitativas; esta complejidad se acentuó mayormente a raíz de que en los años setentas se dio un crecimiento casi explosivo de la demanda educativa. Ello venía complicando cada vez más la planeación de su modelo, su posterior control y su evaluación para asignarle recursos. Para tratar de solventar esas dificultades se recurrió al enfoque sistémico y así, la elaboración y moldeamiento del sistema de enseñanza requirió de consideraciones sistémicas como las siguientes:

1. Conocer las dimensiones reales de la complejidad del sistema.-
 - a) Se observaron una gran cantidad de variables para representar el modelo de manera eficiente.
 - b) Se establecieron relaciones entre variables (aún las difíciles de establecer) con ecuaciones simbólicas y/o matemáticas.
2. La representación del modelo pretendido.-
 - a) se hizo una representación gráfica y dinámica
 - b) Se recurrió a instrumentos que permitieran evaluar alternativas de asignación de recursos para el sistema.

Se adoptó la técnica de la dinámica industrial para permitir una manipulación sencilla del modelo, tanto gráfica como matemáticamente, que a su vez, permitiera la localización de los subsistemas más importantes. En ese proceso se identificaron cuatro subsistemas.- recursos financieros, aulas, personal y flujo escolar, los cuales mostraron que están relacionados entre sí; se establecieron para ellos conceptos cualitativos y cuantitativos y se les detalló en definición y relaciones de elementos.

términos de totalidad, sobre todo en las naciones en evolución y modernización del capitalismo. Ianni Octavio, Teorías de la Globalización, La interdependencia de las Naciones, Pág. 44-58

¹¹ José Carranza Palacios, Sistemas Educativos I, Revista de la Educación Superior, Pág. 3-13

Con estas acciones, según Pichardo Pagaza, en todo el sistema educativo mexicano¹², a partir de los mencionados años setentas se han realizado actividades tendientes al desarrollo institucional en dos campos: estructuras - sistemas y procedimientos de trabajo. Esto nos habla del uso de corrientes sistémicas en la planeación educativa. La descentralización educativa ha incluido también programas para ampliar la infraestructura física, asegurar la educación básica para todos y vincular la educación propedéutica y terminal y servicio social con otro sistema, el sistema productivo de bienes.

Con respecto a la planeación universitaria, nos señala las estimaciones realizadas para la planeación escolar, por ejemplo, las IES, han adquirido la conciencia de la necesidad de planear y racionalizar la toma de decisiones en forma sistémica, para ello las estimaciones de la población escolar permiten anticipar los recursos requeridos para cumplir la función educativa. El proceso de planeación se ha iniciado con el diagnóstico de la situación actual, que después de evaluada permite tomar decisiones para el establecimiento de metas y programas de acción.

La parte teórica del enfoque sistémico para la planeación educativa la aporta Roger A. Kaufman en su propuesta de planificación de sistemas educativos¹³. Dos principios básicos fundamentan sus ideas:

1. El enfoque sistémico es un instrumento y una manera de pensar y de hacer que la educación resulte humana y
2. La educación es un proceso administrativo.

Bajo esa perspectiva Kaufman define al enfoque sistémico como "un proceso mediante el que se identifican necesidades, se seleccionan problemas, se determinan requisitos para la solución de los problemas, se escogen soluciones entre alternativas, se obtienen e implantan métodos y medios, se evalúan los resultados y se llevan a cabo las revisiones necesarias totales y parciales de los sistemas, a fin de eliminar necesidades".

¹² Ignacio Pichardo Pagaza, *Introducción a la Administración Pública en México*, Cap. 24

¹³ Roger A. Kaufman, *Planificación de Sistemas Educativos, Ideas Básicas Concretas*, pp. 186

Con estos pocos ejemplos queda demostrado como el enfoque sistémico viene a ser un baluarte tecnológico de la planificación educativa de todos los niveles. La duda que queda por resolver tiene que ver con el planteamiento de Habermas sobre el uso del pragmatismo sistémico como elemento legitimador -por procedimiento- de la conformidad en un ámbito donde los fines educativos van dirigidos, por lo menos en la formalidad de la Constitución Política Mexicana, al desarrollo integral de las capacidades de los educandos nacionales.

El enfoque sistémico es entonces un paradigma rico en posibilidades de aplicación. Junto con la teoría de la organización orientan procesos de calidad y eficiencia, modernidad y productividad; por ello, los conceptos referidos a la cibernética, la retroalimentación, la homeostasis, la información, la equifinidad, la entropía, etc. son elementos imprescindibles a los planteamientos administrativos y organizativos, así como a la estrategia y prospectiva, todos ellos como aspectos inherentes a la planificación.

El enfoque sistémico es a su vez una rica experiencia teórico - conceptual, crítica y práctica, que todo diseñador social debe conocer porque, considerando en conjunto sus enfoques, corrientes y aplicaciones, contiene elementos multidisciplinarios para una acción reflexionada.

2.4. LAS CORRIENTES PROSPECTIVA Y ESTRATEGICA DE PLANEACIÓN Y EL ENFOQUE SISTÉMICO.

Observar el futuro, no para predecirlo sino para diseñarlo, es una de las funciones de la prospectiva, no observa el futuro a partir del presente, es a partir del futuro deseado que en el presente se toman las acciones necesarias para diseñarlo, brindando a los tomadores de decisiones una guía conceptual que involucra los aspectos más trascendentes de la realidad; esto requiere de una serie de

herramientas con las cuales se seleccionarán las estrategias para arribar a ese futuro deseado.

Para André Clement Decouflé la prospectiva es "la manera de mirar, al mismo tiempo a lo lejos y de lejos a determinada situación"¹⁴. A lo lejos, dice, porque se conjetura el futuro probable a partir del análisis riguroso; y especialmente de lejos porque se toma en cuenta todos los retrocesos del tiempo; un retroceso prospectivo que nos lleva a imaginar lo posible o lo probable. Prospectiva para ese autor es el intento de la aprehensión total de la duración, rechazando el discurso adivinatorio.

Decouflé considera a su vez que los estudios del futuro nos llevan hacia la prospectiva, pero un futuro que rechaza la concepción como objeto privilegiado de su estudio; se auxilia de técnicas y proyecciones, de previsiones probabilísticas y de modelos. La prospectiva es una pausa, es el estudio circular que se encamina hacia un determinado fin y vigila sus distorsiones.

Con respecto al objeto propio de la prospectiva, Decouflé, menciona que el objeto no es un intento de adivinación del futuro sino es la elaboración de un cuerpo de hipótesis sobre la historia que se sujeta a las técnicas de control de las disciplinas científicas establecidas y que la prospectiva aplicada puede ayudar a la sociología ya que es el aprendizaje de la distancia, la negación de satisfacer el saber que se quiere encontrar rápidamente.

La prospectiva, según Decouflé, requiere una visión holística de naturaleza cualitativa, con relaciones dinámicas, con una actitud activa y creativa hacia el futuro. En sí, trabajar con este enfoque requiere una metodología liberal.

Ya en el campo de la planeación, "...la prospectiva incluye al enfoque sistémico al abordar el problema en cuestión en todos sus aspectos y relaciones, enfocado como una totalidad, ...con multidisciplinariedad, con enfoque histórico... y futurista que integra el devenir en una imaginación deseable del futuro, así como en un activismo que no se conforma con especular, sino que interviene activamente en el desarrollo

¹⁴ Decouflé André Clément, La Prospectiva, .Pág. 8 - 12

de cursos alternativos de acción para orientar cambios hacia el mejoramiento del sistema social en cuestión¹⁵.

La vinculación de la prospectiva con el enfoque sistémico de planeación estratégica esta en la concepción que ambas tienen sobre la organización; la cual no es más un ente cerrado y aislado - como se concebía anteriormente -, sino un organismo en relación estrecha con su medio ambiente y lleno de posibilidades futuras.

En estas concepciones todos los procesos son importantes, pero quizás la elección de la estrategia resulte el más complejo; por estrategia se entiende al conjunto de acciones que deberán desarrollarse para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica planear el futuro, priorizar y definir los problemas, plantear soluciones, determinar los responsables para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

La estrategia, a grandes rasgos, es:

- El conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos.
- La distinción entre objetivos operacionales y estratégicos, y entre problemas vitales y triviales.
- La intención de obtener productos de mayor calidad bajo plena conciencia de lo que ello significa.

La planeación sistémica con enfoque prospectivo y estratégico parece ser requisito indispensable para las instituciones educativas; debido a los cambios del contexto, tanto interno como externo, se crea en las organizaciones la necesidad de planear y ampliar el horizonte, ir más allá del corto plazo y encaminar a la institución hacia la consecución de un futuro deseado y conscientemente seleccionado.

¹⁵ Felipe Lara Rosado. Metodología para la Planeación de Sistemas: Un Enfoque Prospectivo, Pág. 45 -46

2.5. MODELO DE PLANEACIÓN SISTÉMICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO

La planeación, según Ackoff (1974), es un proceso de toma anticipada de decisiones, de anticipación a los problemas identificando opciones factibles, así como las variables de que depende la factibilidad de resultados. Para ello es necesario definir una imagen objetivo de lo que se espera lograr, el diseño de tácticas, proyectos estratégicos y políticas que garanticen acciones de un plan coherente de desarrollo. Todo ello posterior a conocer el estado actual del sistema objeto de la planeación, así como las problemáticas, que no resueltas determinan una base objetiva de dilemas, problemas de decisión, de diseño y de realización, que confusos e indeseables, limitan los procesos para aproximarse a lo deseable.

El modelo metodológico de planeación prospectiva define el enfoque sistémico elegido por Felipe Lara Rosado el cual es dinámico e incorpora aspectos holístico y multidisciplinarios. Se convierte entonces en un proceso adecuado a la planificación de organismos educativos como el que es objeto de la presente tesis. Descrito de manera sintética está integrado de la siguiente manera:

Dos grandes momentos:

Proceso epistemológico y Proceso metodológico.

El Proceso epistemológico está integrado por tres derivaciones metodológicas:

- a) Planteamiento del problema. En donde los problemas son reconocidos y abordados para el análisis como resultado de procesos históricos, a la vez que se identifican como procesos complejos con entorno natural y social.
- b) Modelo conceptual. Es una construcción teórica realizada en torno a la problemática identificada; se basa en un paradigma e incluye conceptos o categorías básicas que permiten definir las relaciones teóricas
- c) Determinación del objeto de estudio. Se refiere a la identificación explícita y concreta del elemento de la realidad a estudiar, el cual ha de tener un tratamiento metodológico para ser abordado como elemento de construcción teórica.

El Proceso metodológico presenta a su vez las dos siguientes derivaciones:

- a) Elección de un paradigma metodológico. El enfoque sistémico es un paradigma metodológico dinámico, holístico y transdisciplinario, por lo tanto susceptible de ser elegido como paradigma idóneo para el presente proceso de planificación
- b) Planeación sistémica. Es el proceso de análisis de sistema para definirlo con relación a sus elementos y entorno, para una vez identificados los elementos pasar a planificar fines, medios, recursos, organización y seguimiento de resultados.

Es el diagnóstico o conocimiento del estado actual de una organismo el que completa el proceso epistemológico. Mediante éste se arriba al planteamiento del problema, se procede a identificar el modelo conceptual y por consecuencia deriva en la elección del objeto de estudio.

Por su parte el proceso metodológico permite identificar el paradigma que habrá de servir para analizar la problemática, o bien para obtener el conocimiento del estado actual de la organización en estudio. Por último, la actividad de planeación sistémica se ubica en el proceso metodológico y su propósito está en incluir un documento que oriente las acciones dirigidas a la obtención de fines, así como a la identificación y manejo de medios, responsables y recursos que han de transformar el futuro de la organización.

Para efectos de una mejor comprensión de este proceso a continuación se intenta una aplicación del paradigma metodológico de planeación prospectiva al objeto de estudio de la presente tesis, para lo cual quedan derivados los siguientes cinco pasos:

1) Planteamiento del Problema.

En la ENED se presenta un conflicto derivado de su realidad (proceso educativo a la deriva por falta de un plan que oriente su desarrollo académico y organizativo) y lo deseado (Una institución de educación superior con calidad y eficiencia formativa y académica acorde a las necesidades de desarrollo deportivo del país y de las circunstancias de modernidad que exige el nuevo milenio). De ese conflicto entre la realidad y lo deseado deriva la problemática de planeación que nos ocupa.

2) Modelo conceptual.

El modelo elegido es el sistémico de análisis, cuya derivación a los elementos del proceso formativo de la ENED identifica a los siguientes:

- ⇒ Los alumnos insumo y el proceso de selección
- ⇒ Los insumos académicos
- ⇒ El proceso formativo y terminal de sus alumnos
- ⇒ El plan curricular y su metodología
- ⇒ El cuerpo docente y su desempeño
- ⇒ La movilidad académica de institución de educación superior
- ⇒ La titulación de sus egresados y su ubicación laboral
- ⇒ Los programas de desarrollo académico
- ⇒ Los procesos normativos y regulativos internos

3) El contexto del problema.

El análisis del contexto del problema da lugar a la consideración de que el objeto de estudio está situado en los subsistemas internos de la ENED, en sus relaciones con el entorno, y en su capacidad para cubrir la misión que socialmente tiene encomendada.

4) Elección de un paradigma metodológico.

El paradigma metodológico elegido resultó ser el del modelo de análisis sistémico, cuya estructura ofrece un modelo de *proceso* que permite analizar a la institución como un organismo interrelacionado, además permite identificar relaciones *causales* para arribar a un conocimiento amplio de su estado actual, así como un planteamiento *intencional* para permitirse una propuesta de planeación de la organización en estudio

5) La planeación sistémica

El enfoque prospectivo de este tipo de planeación permitirá identificar la misión de la institución, establecer imágenes objetivo, perfil deseable y escenarios (futuribles y futurables) como base a la determinación de los elementos del plan, o sea, de los fines, medios, recursos, elementos organizativos y del seguimiento de los resultados.

El siguiente cuadro presenta el modelo sistémico de planeación prospectiva de Lara Rosado, que se reitera como la base teórica - metodológica del trabajo realizado sobre el objeto de estudio de la presente tesis.

PROCESO	DERIVACIÓN METODOLÓGICA
Proceso epistemológico	Planteamiento del problema
	Elección de un Modelo conceptual
	Determinación del objeto de estudio
Proceso metodológico	Elección de un paradigma metodológico
	Planeación sistémica

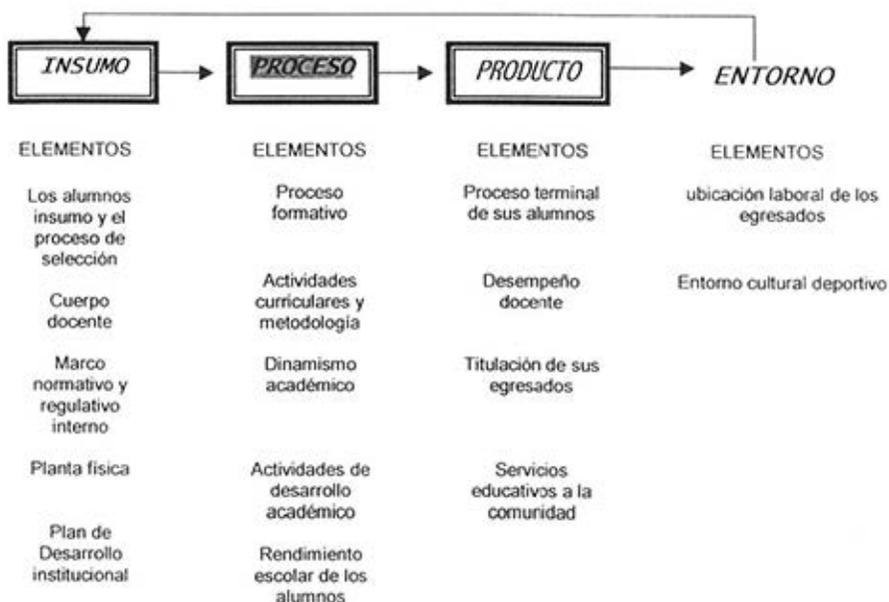
APARTADO 3

MODELO SISTÉMICO DE ANÁLISIS Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS



3.1. MODELO SISTÉMICO DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL

El modelo sistémico considerado en esta tesis para realizar el estudio de estado actual (proceso epistemológico) y la planeación (proceso metodológico) recurrió a una distribución de elementos y subsistemas para ser analizados a partir del proceso sistémico *entrada* → *proceso* → *producto*, tal y como lo muestra el siguiente gráfico:



El estudio que se realizó sobre la ENED correspondió a la fase del proceso metodológico denominada por Lara Rosado como: análisis de sistema¹, e incluyó, desde los enfoques causal e intencional, la construcción de un modelo conceptual sobre el problema, la definición del sistema en sus elementos, en su entorno y en sus relaciones internas y externas. Los *objetivos del estudio* se establecieron para:

¹ Felipe Lara Rosado, Cuadernos de Planeación Universitaria, *op. cit.*

Identificar el estado actual de los diversos subsistemas internos y externos de la institución, así como de las relaciones de proceso entre éstas.
 Determinar el nivel de cumplimiento en la misión formativa de la institución.
 Elaborar una propuesta de planeación institucional de desarrollo con enfoque prospectivo.

El trabajo para conocer el estado actual de la institución se desarrolló a partir de una investigación evaluativa con enfoque holístico y metodología cuantitativa - cualitativa.

Para el acopio se requirieron datos cuantitativos, por lo que se procedió a un **estudio descriptivo** con técnicas e instrumentos señalados en el siguiente cuadro:

Tipo de estudio	Elementos analizados	Técnica de acopio de datos	Instrumento de acopio de datos
Estudio descriptivo	Alumno insumo	Encuestamiento	Cuestionario
	Insumos académicos	Inventario de existencia	Hoja de registro
	Proceso formativo	Inventario de control escolar	Formulario de índices
	Proceso metodológico	Inventario de pertinencia	Formulario de índices
	Desempeño docente	Encuestamiento de desempeño	Cuestionario
	Titulación	Inventario de récord	Hoja de registro
	Campo laboral	Encuestas	Cuestionario

Para la indagación, que incluyó revisión de fundamentos teórico - conceptuales sobre la estructura organizativa y del plan de estudios se recurrió al **estudio documental**

Tipo de estudio	Elementos analizados	Técnica de acopio de datos	Instrumento de acopio de datos
Estudio documental	Plan Curricular	Análisis de documentos	Informe analítico
	Movilidad académica		
	Desarrollo académico		
	Normatividad		
	Desarrollo institucional		

Para el análisis de la operatividad cotidiana se recurrió al **estudio de casos**:

Tipo de estudio	Elementos analizados	Técnica de acopio de datos	Instrumento de acopio de datos
Estudio de casos	Plan Curricular	TKJ y Delphos	Informe analítico
	Proceso formativo		
	Desempeño docente		
	Proceso metodológico		
	Titulación		
	Campo laboral		

Para la parte cualitativa del diagnóstico se recurrió al **análisis fodas**, por medio del cual se revisan las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** de la institución en los elementos que muestra el cuadro:

Tipo de estudio	Elementos analizados	Técnica de acopio de datos	Instrumento de acopio de datos
Análisis fodas de diagnóstico estratégico	Plan Curricular	Ejercicio grupal de análisis y consenso	Matriz fodas
	Proceso formativo		
	Desempeño docente		
	Proceso metodológico		
	Titulación		
	Desarrollo académico		
	Normatividad		
	Alumno insumo		
	Insumos académicos		
	Desarrollo institucional		
	Campo y desempeño laboral		

El punto de partida para la identificación de los elementos a analizar en el presente estudio se obtuvo de organizar un sistema de variables, las cuales se desglosaron en sus respectivos indicadores, considerando a su vez los índices y/o criterios valorativos según el tipo de estudio considerado para ellos.

A efecto de poner en común el enfoque con que fueron trabajados los *elementos de análisis, las variables, los indicadores e índices y criterios estimativos*, se presenta su definición:

Como *elemento de análisis* se definió al concepto general en que se manifiestan cada uno de los aspectos del complejo campo que va a ser estudiado.

Como *variable* se definió a los subelementos que derivan del objeto de estudio y presentan una base cuantitativa o un criterio cualitativo para abordarlo.

Como indicador se definió al aspecto en que se descompone una variable e incluye parámetros de medición que reflejan el comportamiento de los subelementos. Son utilizados generalmente para medir el logro de los objetivos correspondientes.

Criterios estimativo se refiere a los aspectos de valor con que serán considerados los datos sobre los indicadores a fin de integrar con ellos consideraciones evaluativas.

Cada *elemento de análisis* es el concepto general del cual se obtuvieron las *variables*; enseguida se identificaron los *indicadores* de las variables, a cada una de las cuales correspondió un *índice* (cuando el indicador tiene carácter cuantitativo), o bien, un *criterio estimativo* (cuando el indicador es cualitativo). El siguiente cuadro muestra ese desglose a partir del tipo de estudio que generó el diagnóstico en la ENED.

Tipo de estudio	Elemento analizados	VARIABLES	INDICADORES	INDICES o CRITERIOS ESTIMATIVOS
Estudio descriptivo	Alumno insumo	Perfil de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Procedencia, edad ➢ Área propedéutica de estudio ➢ Experiencia de práctica deportiva 	<p>Área propedéutica y experiencia deportiva/perfil de ingreso.</p> <p>Examen de selección/perfil de ingresados</p>
	Insumos académicos	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Docentes ➢ Recursos y equipamiento ➢ Intercambio interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ingreso y actualización ➢ Elementos didácticos, instalaciones, Talleres y laboratorios ➢ Instituciones afines 	<p>Características como docente de ingreso y de actualización/ perfil docente requerido.</p> <p>Porcentaje de existencia/ requerimientos</p> <p>Número de convenios y participaciones interinstitucionales/beneficios de desarrollo académico</p>
	Proceso formativo	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Transito escolar de alumnos ➢ Operatividad curricular 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aprobación ➢ Aprovechamiento ➢ Eficiencia terminal ➢ Disponibilidad de recursos 	<p>Reprobados/aprobados. Promedios de calificación Ingresados/ egresados. Variedad y pertinencia. Porcentaje de existencia/ 100% de requerimientos.</p>
	Proceso metodológico	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Tareas para operar el plan curricular 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Reuniones de colectivos ➢ Cobertura de contenidos ➢ Formas de evaluación ➢ Programas directores ➢ Plan científico metodológico 	<p>Número de reuniones realizadas /acciones y asuntos tratados. Porcentaje de contenidos revisados /tiempos en cursos. Porcentaje de Realización.</p>
	Desempeño docente	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Manejo y calidad de enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Asistencia ➢ Manejo de didáctica ➢ Relación con los alumnos 	<p>Clases programadas/ clases realizadas. Calidad y cantidad de recursos utilizados. Calificada por los alumnos en rangos de buena a mala.</p>
	Titulación	<ul style="list-style-type: none"> ➢ proceso de titulación 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alumnos en proceso de tesis ➢ Egresados en Proceso de titulación ➢ Egresados Titulados 	<p>Alumnos de 6º y 7º/número de ellos en trabajo de tesis. Número egresados/número de ellos en trabajo de tesis. Egresados/ titulados.</p>
	Campo laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ámbitos laborales de egresados 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ambito laboral ➢ Condiciones laborales 	<p>Áreas de cobertura laboral de egresados. Actividad realizada/ congruencia profesional formativa.</p>

Tipo de estudio	Elementos analizados	VARIABLES	INDICADORES	INDICES o CRITERIOS ESTIMATIVOS
Estudio documental	Plan Curricular	Elementos que lo integran	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo Académico ➤ Fundamentación ➤ Objetivos curriculares ➤ Mapa curricular ➤ Plan metodológico 	Existencia y congruencia interna y externa, factibilidad y pertinencia a los propósitos formativos y a los requerimientos sociales de LED.
	Movilidad académica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Funciones sustantivas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación ➤ Difusión cultural ➤ Extensión académica ➤ Docencia 	Existencia, pertinencia, factibilidad y congruencia con el propósito educativo de la LED.
	Desarrollo académico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas de Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación ➤ Difusión cultural ➤ Extensión académica ➤ Docencia 	Existencia, pertinencia, factibilidad, calidad y congruencia con el propósito educativo de la LED.
	Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglamentación interna 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alumnos y docentes ➤ Personal de apoyo ➤ Actividades académicas ➤ Actividades regulativas 	Existencia, pertinencia, factibilidad y congruencia con el propósito educativo de la LED.
	Desarrollo institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación ➤ Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de Desarrollo ➤ Programa Anual ➤ Seguimiento y supervisión ➤ Evaluación Institucional 	Existencia, pertinencia, factibilidad y congruencia con la misión y perspectiva institucional y el propósito educativo de la LED.
	Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manual de organización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organigrama ➤ Funciograma ➤ Manual de comunicación ➤ Manual de procedimientos 	Existencia, pertinencia, factibilidad y congruencia con la misión y perspectiva institucional y el propósito educativo de la LED.
Estudio de casos	Plan Curricular	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización de contenidos ➤ Operación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Secuenciación ➤ Pertinencia de asignaturas ➤ Enfoque formativo ➤ Oficialización ➤ Vinculación teoría - práctica 	Derivación curricular. Congruencia curricular. Publicación en DOF. Secuenciación teórico práctica de las clases
	Proceso formativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identidad institucional ➤ Actuación docente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relación alumnos institución ➤ Concidencia de acciones a objetivos institucionales ➤ Formación continua ➤ Actualización ➤ Perfil acorde a la especialidad ➤ Relaciones maestro – maestro ➤ Relación maestro – alumno 	Existencia de programas de servicios estudiantiles. Tareas comunes de diversas áreas. Existencia de programas. número de Clases preparadas/ número de clases improvisadas Calificado por los alumnos en rangos de buena a mala.
	Campo laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pertinencia formativa ➤ Proyección laboral de egresados ➤ Estudios de seguimiento ➤ SICCED 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de habilidades escolares al ejercicio profesional ➤ Vinculación de los alumnos con ámbitos laborales de calidad ➤ Identificación de espacios laborales de egresados ➤ Implicaciones a la LED 	asignaturas con utilidad práctica/ asignaturas del Plan Estudios. Número de convenios con el sector deportivo nacional/ beneficios de ubicación laboral a los alumnos. Estadística de la ubicación laboral de egresados. Perspectivas de deserción de la LED.

PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

La actividad diagnóstica se llevó a cabo con procedimientos de autoestudio institucional, lo cual implicó la sistematización de la información acopiada en informes por elemento de análisis para cada una de las variables e indicadores según sus propios índices o criterios estimativos en los siguientes pasos de diseño metodológico:

El primer paso consistió en recurrir a las instancias de la Escuela a solicitar los datos ya procesados que cubrieran los requerimientos de las variables proyectadas. En caso de no existir éstos, o de existir, pero en un sentido diferente al enfoque del presente estudio, se procedió a indagarlo en la fuente directa.

El segundo paso consistió en elaborar instrumentos de obtención de datos (cuestionario, formulario de índices u hoja de observación) cuando fue necesario recurrir a la fuente original de información.

El tercer paso consistió en aplicar los ejercicios TKJ y Delphos como técnicas de obtención de datos, con su respectivo procesamiento para convertirlos en elementos de diagnóstico institucional.

El cuarto momento fue abordado mediante trabajo de gabinete y consistió en sistematizar los datos de diagnóstico institucional de acuerdo a la clasificación sistémica de *elementos de insumo, elementos de proceso, elementos de resultados y elementos del entorno*.

El quinto paso se llevó a cabo al "dialogar" con las personas involucradas en los procesos -la mayor parte de las veces considerados como "expertos"- sobre los datos de estado actual y problemática de la institución para, de

acuerdo a los índices o criterios estimativos previamente considerados, emitir diagnóstico o juicios valorativos respecto de los elementos analizados.

El sexto paso consistió en la realización de un ejercicio grupal de detección de *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (fodas)*, al término del cual, se cotejaron sus resultados con los de los estudios descriptivo, documental y de estudio de casos, para posteriormente, y una vez cotejada su compatibilidad, elaborar una *matriz fodas*, la cual llevó finalmente a la identificación de los proyectos estratégicos que darían lugar a la estructura programática propuesta en el presente trabajo de tesis.

3.2. ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS DE INSUMO PARA LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS

Se consideran como insumos, para efectos del presente estudio, los elementos que se integran paulatinamente al proceso formativo escolar; ya sea para ser transformados (alumnos), o bien para cubrir la operatividad de los diversos subsistemas de la Escuela.

3.2.1. ALUMNO INSUMO Y PROCESO DE SELECCIÓN DE INGRESO A LA LICENCIATURA

El perfil de ingreso señalado en el modelo académico de la licenciatura en

entrenamiento deportivo indica que los aspirantes a ingresar a esa carrera deberán

- a) Tener inclinación por la enseñanza y la dirección de actividades físico deportivas
- b) Mostrar capacidad de aprendizaje y aptitud verbal, matemática y de razonamiento abstracto
- c) Mostrar aptitudes físico deportivas para soportar y asimilar el esfuerzo físico requerido para estudiar la carrera
- d) Mostrar un estado de salud y aptitud física

Estado Actual

La matrícula de ingreso anual a la ENED es de 100 alumnos, de esta manera, cada generación está integrada por los 100 mejores de entre 400 aspirantes promedio que acude a intentar matricularse en la licenciatura.

El examen de selección es un instrumento de medición cuantitativa que, a través de una batería de test, intenta valorar la correspondencia entre capacidades físicas, habilidades deportivas, estado general de salud y aptitudes para el razonamiento y el aprendizaje de los aspirantes para determinar si cubren el perfil requerido para ser aceptados a cursar la carrera.

El porcentaje promedio de escuelas de procedencia de los ingresados ubica a un 73% del Colegio de Bachilleres y preparatorias y un 27% de escuelas técnicas y Politécnico. Con respecto a las áreas de estudio propedeúico el 46% provienen de estudios económico administrativos y físico matemáticas, un 25% de áreas sociales y solo un 7% de áreas biológicas y ciencias de la salud. El restante 22% proviene de áreas como pedagogía, informática y otras no especificadas.

No obstante que el Plan de Estudios de la licenciatura contempla hasta dos años de entrenamiento deportivo directo de los alumnos e intensas prácticas de especialización y deportes complementarios, se hace imprescindible su amplia experiencia deportiva como elemento requerido para cursar con éxito la carrera, sin embargo, la experiencia y práctica deportiva manifestada por los aspirantes e ingresados muestra que un tercio de ellos solo tiene práctica deportiva menor a 10 años, que el 40% lo hace con frecuencia de cada semana y que un 20% lo hace de manera individual, sin pertenecer a club o asociación deportiva alguna.

Consideraciones al perfil de ingreso/ingresados (alumno insumo) y al proceso de selección.

- No es considerada la inclinación vocacional a la enseñanza en el examen de selección
- El proceso de admisión logra su propósito en cuanto a examinar la aptitud matemática y verbal de los aspirantes, así como el razonamiento abstracto
- El examen de admisión filtra el ingreso de alumnos de áreas propedeúicas relacionadas a las ciencias exactas por sobre aspirantes que provienen de áreas humanísticas y sociales
- El examen práctico para ingreso revisa las capacidades físico deportivas mínimas para soportar el esfuerzo exigido a los alumnos en el curso de la carrera, no

obstante descuida el currículo deportivo de los aspirantes como un requisito de ingreso.

El proceso de selección de aspirantes contribuye a restar posibilidades de ingreso a gente de los estados federativos más alejados del centro del país, a mayores de 25 años, a egresados de bachilleratos de áreas humanísticas y sociales y es laxo para aspirantes originarios de la zona metropolitana y Estados circunvecinos, menores de 25 años y a egresados de propedeúuticos tecnológicos.

En conclusión, el perfil de los alumnos ingresados a la licenciatura cubre, en datos estimativos, apenas un 75% del perfil de ingreso considerado en el Modelo Académico de la Licenciatura, en sólo tres de los cuatro aspectos considerados como se puede apreciar en el gráfico uno (1) de la página 77.

3.2.2. CUERPO DOCENTE DE LA LICENCIATURA

El grupo de profesores que conforman el cuerpo docente en la ENED incluye a 59 docentes que atienden 51 asignaturas del plan de estudios.

Los perfiles requeridos para los docentes están definidos por las disciplinas del plan de estudios, así que se requieren profesionistas con especialidad dirigida al deporte en medicina, pedagogía, psicología, sociología, biomecánica, idioma inglés, metodología del entrenamiento, investigación, informática, estadística y en las especialidades deportivas de atletismo, gimnasia, natación, tae kwon do, voleibol, basquetbol y fútbol.

El carácter especializado y con alto avance científico y tecnológico de lo deportivo obliga a considerar una planta de profesores de carrera para ocupar plazas de académicos de por lo menos medio tiempo, así como de un plan constante de actualización para mantenerlos al día; mantenerlos calificados para la consecuente práctica docente, sustentada en el avance científico del deporte.

Situación Actual

El 33% de los profesores de la ENED son titulados de licenciatura, el 30% son pasantes, el 9% tiene licenciatura con especialidad deportiva y sólo el 8% tiene grado mayor a licenciatura.

El ingreso de docentes se da a través de convocatorias emitidas por la Comisión Dictaminadora y de Promoción Docente y Año Sabático para ocupar plazas predeterminadas. Los catedráticos aspirantes, tanto a ingresar como al año sabático son requeridos por la Comisión para cubrir los requisitos. En la actualidad (1999) solo 6 docentes han disfrutado de esta última prestación.

El proceso para obtener categorías más altas se da través de periodos promocionales convocados por la Comisión SEP-SNTE en revisiones tripartitas con revisión del historial académico de los docentes participantes.

El total del personal que ocupa horas docentes en la ENED es de 59 (100%): El total de horas de nombramiento a profesores (marzo de 1995) es de 1912 horas de técnico docente 594 (31%), de asignatura 516 (26%), de asociado 596 (31%) y titular 206 (10.7%)².

Las necesidades de actualización y capacitación del personal docente se ubican en el carácter especializado que la Licenciatura tiene en el deporte. La mayoría de los profesores provienen de carreras profesionales en los que no se les proporcionó formación deportiva y/o docente³, de ello derivan requerimientos de capacitación y actualización en temas tales como:

- Programación didáctica al 100% de ellos.
- Desarrollo Curricular al 100%
- Evaluación escolar al 100%
- Manejo de Grupos al 60%
- Organización y Programación Deportiva al 80%
- Metodología del Entrenamiento al 85%.

² Depto. de Recursos Humanos, Subdirección Administrativa, ENED

³ Evaluación al Desempeño Docente, Oficina Psicopedagógica, Dpto. de Docencia, ENED. 1997

Los criterios con los que a la fecha se ha valorado la calidad del desempeño docente, son de tres tipos: con cuestionarios de eficiencia al desempeño, con la actividad ó tarea realizada a juicio del jefe inmediato superior o del éxito del evento realizado y con la entrega de actas de calificación al término de los ciclos escolares.

La política de Estímulos al Desempeño de la Docencia sólo se ha aplicado de dos tipos:

- Beca de Estímulo Docente (a partir de 1995) con seis profesores becados.
- Con aproximadamente 60 cartas de reconocimientos anuales, en promedio, a profesores con actividades en Docencia y/o Difusión.

Consideraciones a los perfiles docentes, su ingreso y actualización.

La cantidad de docentes de la ENED sin titulación en licenciatura es de casi la mitad de ellos y los que tienen grado mayor a licenciatura y especialidad apenas la 6ª parte. Casi el 60% tiene menos de 5 años en la Institución lo que habla de baja permanencia.

Las plazas que detentan son en más de la mitad de asociado A, B y C de medio tiempo ó tiempo completo y una 3ª parte detenta plazas de técnico docente ó preincorporadas y sólo el 13% de titular, lo que denota un predominio de categorías "medias" y bajos ingresos económicos.

Las actividades desarrolladas por los docentes desde su ingreso se realizan en un solo ámbito de las funciones del ámbito superior que les corresponden (la docencia); en su mayoría no fueron capacitados en el reciente modelo académico, por lo tanto se desempeñan en función del modelo anterior sin hacer manifiesto el nuevo, que en esencia, es estructural y funcionalmente diferente al anterior.

En términos generales, los profesores de la ENED cubren el perfil requerido para el bajo nivel en que se desarrolla la aplicación del plan curricular y para la baja productividad académica que eso acarrea, tal y como está representado en el gráfico dos (2) de la página 77.

3.2.3. PROCESOS NORMATIVOS

Los procesos normativos están dados en la ENED a través de la existencia, legitimación y congruencia de reglamentos, lineamientos y políticas que definen el actuar y operatividad de la Institución

Situación Actual

En sí, la ENED carece de un estatuto o reglamento interno; se norma entonces con reglamentos que tienen dos orígenes:

Reglamentos de la Dirección General de Educación Normal y Reglamento General de la SEP y se aplican primordialmente en las cuestiones administrativas, tales como el manejo de los recursos materiales, financieros y de personal.

Lineamientos y políticas internas dictadas por autoridades de la Escuela en turno y pocas veces explícitas o difundidas para su adecuada aplicación

Reglamentos particulares aprobados, en el mejor de los casos por el H. Consejo Institucional, y aplicados de manera aislada al área correspondiente, como es el caso de reglamento para alumnos, de uso de instalaciones, de becas alimenticias, del H. Consejo mismo, etc.

Consideraciones a la normatividad interna

La falta de un reglamento interno que oriente en una sola línea la normatividad para docentes, alumnos y actividades académicas y regulativas, crea dificultades e incongruencias en la operación de la institución y en su propósito educativo.

3.2.4. INSUMOS ACADÉMICOS

Los insumos académicos incluyen la adquisición y disponibilidad de elementos para la realización de actividades de enseñanza aprendizaje y comprende la creciente disponibilidad de financiamiento, planta física, recursos para la enseñanza teórica y práctica, elementos y espacios para la documentación bibliográfica y electrónica y

finalmente la participación de la institución en intercambios con otras instituciones educativas afines.

Situación Actual

PLANTA FÍSICA

Instalaciones para actividades deportivas de enseñanza:

Se cuenta solo con 2 canchas de basquetbol al aire libre y dos gimnasios techados, uno de usos múltiples y otro que se comparte a partir de abril de 1996 con el Centro Paraolímpico de Alto Rendimiento lo mismo que un gimnasio de pesas y una alberca techada; se mantiene un déficit calculado en 2 canchas de fútbol soccer, 1 de fútbol rápido, 1 de voleibol, 1 pista de atletismo, 1 gimnasio para artes marciales, y un gimnasio de pesas⁴.

Para el trabajo Académico: Presenta déficit con respecto a 9 aulas, un espacio para apoyos académicos, otro para prefectura y tres para laboratorios, en especial el de desempeño físico. Las Instalaciones para la administración presentan déficit con respecto a espacios para la Dirección, 2 Subdirecciones, 7 Jefaturas de Departamento, la Unidad de Planeación, 12 oficinas, 2 salas de Juntas, 1 oficina de Servicios Escolares, 2 para sede sindical y 2 sanitarios.

Instalaciones para operación: Se presenta déficit de áreas para vestidores de mujeres docentes, reprografía, bodega y sépticos.

Las fases de construcción de instalaciones para la ENED se han cubierto al 60%, por lo que el déficit de infraestructura para el trabajo académico y practico deportivo presenta inconvenientes tales como:

- Dificultades del manejo de horarios de enseñanza teórica.
- Dificultades para desarrollo de actividades prácticas (deportivas), que obligan a buscar espacios prestados extramuros y complican horarios para clase, entre otras cosas por los tiempos aplicados en traslados.

⁴ Dpto. de Recursos Materiales y Servicios Generales, Subdirección Administrativa, ENED

- Falta de espacios operativos para grupos de representación y cubículos para trabajo académico, laboratorios, y biblioteca.
- Acomodo inadecuado en espacios reducidos para operar en áreas proyectadas para actividades diferentes.
- Adaptación de áreas de servicios, algunos con altos riesgos por improvisación de espacios requeridos.

RECURSOS DE APOYO PARA EL DESARROLLO Y OPERATIVIDAD DE LOS PROGRAMAS

Recursos para el proceso de enseñanza aprendizaje (teórico).

Para desarrollar las actividades escolares teóricas se cuenta -en diferentes proporciones, calidad y suficiencia- con edificio de biblioteca, sala audiovisual, sala de maestros, aulas, centro de computo, área de servicio médico y equipamiento audiovisual y se carece de área y equipamiento para laboratorio de desempeño físico y desarrollo tecnológico.

Recursos para el proceso de enseñanza aprendizaje (práctico)

Las especialidades deportivas de basquetbol, fútbol rápido, fútbol soccer, voleibol, tae kwon do, atletismo y natación cuentan con recursos suficientes, pero existe déficit total en recursos para las especialidades de aerobic's y gimnasia.

Consideraciones a insumos de recursos y equipamiento para la actividad académica.

Los recursos básicos y equipo de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje teórico, biblioteca, sala audiovisual, centro de computo, servicio médico, laboratorios y talleres, sala de maestros y aulas, presentaban en promedio una suficiencia por arriba del 60%. Los recursos para la enseñanza práctica (deportiva) son suficientes, excepto en las áreas de aerobic's y gimnasia.

En la biblioteca el control y manejo documental carece de tecnología computacional, la conexión "internet" ha sido incorporada. Se opera manualmente y falta acervo documental especializado y actualizado referente al deporte.

De manera cuantitativa los recursos y equipamiento para la actividad académica están cubiertos en un porcentaje estimado entre 70 y 80%, pero desde un punto de vista cualitativo ese porcentaje disminuye debido a la falta de laboratorios de

desempeño físico, talleres e instalaciones para las escuelas deportivas (laboratorios pedagógicos), ver gráfico tres (3) de la página 77.

INTERCAMBIO INTERINSTITUCIONAL

Estado Actual

La ENED ha establecido poca actividad y convenios de intercambio con instituciones afines de nivel superior, aun perteneciendo a la Asociación Nacional de Escuelas de Educación Física, Recreación y Deporte (ANEFEDYR) e incluso de haber detentado la Secretaría de ésta en el período 1997 – 1999, no ha fructificado en intercambios ni convenios con las 32 escuelas integrantes. Tampoco ha establecido contacto con otras escuelas o universidades de nivel superior del país o extranjeras.

Consideraciones a las relaciones de intercambio interinstitucional

La falta de convenios e intercambios académicos o de otro tipo de la ENED con instituciones educativas del país, o extranjeras, ha reportado nulos beneficios a su desarrollo académico.

3.2.5. DESARROLLO INSTITUCIONAL

Este apartado se refiere a aquellos elementos de organización que están integrados y considerados con operación y proyectiva de la institución hacia futuros de desarrollo en áreas de optimización funcional, en ellos están los planes de desarrollo, manuales de organización, normatividad, órganos colegiados y comisiones.

Situación Actual

La ENED cuenta con un Plan de Desarrollo elaborado en 1990 en la CONADE, Plan que en su momento no fue operado. Otros planteamientos elaborados en diferentes épocas han carecido de fundamentos aplicativos a la realidad educativa y deportiva

nacional. Los Programas Operativos Anuales de 1988 a 1997 se elaboraron para cubrir metas estrictamente inmediatas sin referente de desarrollo a mediano plazo, por lo cual no había proyección institucional ni perspectivas.

También se elaboraron tres evaluaciones institucionales previas (En la CND 1990, en la Subdirección Académica ENED 1993 y en la Unidad de Planeación ENED 1996) con poca sistematicidad técnica las dos primeras, con pocos datos de referencia o con alto nivel apreciativo. La tercera, más estructurada y con mayores elementos técnicos ha sido aprovechada para el conocimiento de la institución.

Se carece de una política explícita que establezca los propósitos y congruencia pretendidos en la actividad y calidad académica de la ENED.

Se carece de ley orgánica y más aún, de la integración de un reglamento interno. La normatividad esta dada en referencias del reglamento interno de la DGENAMDF ó en capítulos desarrollados interna y parcialmente.

La estructura organizativa de la ENED no fue modificada a las necesidades del modelo académico implantado en la escuela en 1993. Por lo que modelo y estructura se presentan incongruentes.

El H. Consejo Académico, como parte de la estructura orgánica vigente, ha sido reactivado a partir de marzo de 1995.

Los órganos colegiados funcionan regularmente y con diferente nivel de eficiencia, así, la Comisión Dictaminadora para ingreso, promoción y año sabático es eficiente y las Comisiones de Servicio Social y Titulación requieren incrementar y mejorar sus resultados⁵.

Consideraciones a la existencia y pertinencia de elementos de desarrollo institucional

Al carecer la ENED de una identidad institucional, de una prospectiva planificada, de identificación concreta de su misión, debilidades, fuerza y oportunidades, de un marco normativo propio y de un marco organizativo congruente con el modelo académico actual, manifiesta vulnerabilidad para su fundamentación, razón de ser y

⁵ Elementos de Diagnóstico Institucional de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, op. cit. Pág. 17-18

desarrollo. Una representación de ello se puede apreciar en el gráfico cuatro (4) de la página 77.

3.3. ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS DE PROCESO PARA LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS

Se consideran como procesos, para efectos del presente diagnóstico, las funciones, acciones y elementos que se organizan para dar lugar al proceso formativo escolar; para transformar a los insumos y obtener, a partir de ello, productos de servicio educativo.

3.3.1. PLAN CURRICULAR

Estado Actual

El plan de estudios 1984, primer Plan curricular de la ENED, estuvo organizado en cuatro áreas formativas: Área Técnico Deportiva, Área Biológica, Área Psicopedagógica y Área Socio Cultural. Se cursaba de manera escolarizada en 8 semestres. Con ese plan de estudios se formaron 9 generaciones (aproximadamente 450 alumnos).

Este primer Plan de Estudios al ser evaluado mostró, entre otras cosas, falta de secuencialidad en contenidos, poca relación entre teoría y práctica, carencias de planteamiento metodológico y divorcio entre las pretensiones formativas y las demandas del campo laboral de los egresados, lo cual definitivamente afectaba su eficacia formativa y llevó a la consideración de una reestructuración curricular que culminó con la implementación del currículo actual.

Por su parte el plan de estudios del Modelo Académico ENED' 93 -derivado del modelo académico del Instituto Superior de Cultura Física de Cuba-, fue impuesto a

la institución y está vigente a partir de septiembre de esa fecha. Presenta las siguientes características:

- Plan de 8 semestres a cursarse en modalidad escolarizada
- Organización de contenidos de aprendizaje por disciplinas (10 disciplinas con un sentido básico de horizontabilidad)
- Organización de asignaturas en tres grupos: de formación básica, formación básica específica y formación para el ejercicio de la profesión
- Tres elementos integradores de contenidos: académico, laboral e investigativo
- Cuatro campos formativos (el esencial: entrenamiento deportivo y tres campos complementarios: terapia física, acondicionamiento físico y recreación física)
- Siete especialidades deportivas (cuatro deportes individuales y tres deportes de conjunto)
- Un sistema de objetivos (educativos e instructivos curriculares, educativos e instructivos de carrera, educativos e instructivos de plan de estudios, educativos e instructivos de disciplinas, educativos e instructivos de año escolar, educativos e instructivos de asignaturas y educativos e instructivos de unidades de enseñanza)
- Un sistema de prácticas pedagógicas (internas y externas)
- Un sistema de programas directores (de integración curricular formativa anual con un sentido básico de verticalidad)

Con una fundamentación jurídica, política, filosófico social, pedagógica y teórico disciplinaria y la definición del objeto de trabajo del profesional, los problemas profesionales a enfrentar, los campos de acción, el campo laboral y las funciones profesionales a desempeñar en los campos esenciales (entrenamiento deportivo) y los complementarios (preparación física, profiláctica y terapéutica del ejercicio físico y recreación) plasmados en el documento del Modelo, se establece la pauta para la estructuración del plan curricular de la licenciatura en entrenamiento deportivo.

El sistema de objetivos de la carrera se integró en un complejo que integra objetivos educativos e instructivos del plan de estudios, de año, de disciplina de asignatura y de unidades de aprendizaje.

En términos generales, el mapa curricular de la licenciatura integra 103 asignaturas en diez disciplinas formativas a cursar, 54 de ellas en un plan de 8 semestres para cubrir 394 créditos.

Las disciplinas a cubrir son: especialidad deportiva, biomecánica, deporte recreativo, teoría y metodología del entrenamiento deportivo, psicopedagogía, ciencias sociales, dirección del deporte, métodos de análisis e investigación, deportes complementarios e idioma inglés.

Con esta conformación de modelo académico la ENED busca cumplir con la formación de docentes del entrenamiento deportivo para el ámbito nacional.

Consideraciones a la congruencia curricular del plan ENED' 93:

El Documento que contiene el Modelo Académico de la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo debería ser considerado, más que Modelo Académico, como la fundamentación de la licenciatura ya que no contiene los elementos que requeriría para considerarse Modelo Académico.

La fundamentación teórico disciplinaria y pedagógica son poco adecuadas a la realidad y necesidades metodológicas de la licenciatura y la derivación del campo profesional a las funciones profesionales y perfil de egreso están logradas a priori, sin previa investigación de campo, con referentes a la circunstancia social cubana de cultura física, por lo cual se muestran alejadas de los referentes y requerimientos del profesional en entrenamiento deportivo acorde a la realidad mexicana.

La derivación de funciones profesionales a los perfiles de egreso y de allí a los contenidos del plan de estudios muestra congruencia interna a los propósitos formativos de la carrera según ese esquema de influencia cubana, pero poca pertinencia, según se ha observado, a los requerimientos del campo nacional real de acción profesional.

La organización de contenidos en disciplinas le proporciona horizontalidad al plan de estudios, de allí que la secuenciación y pertinencia sé de en ese sentido. La secuenciación y pertinencia vertical no se integra al plan y solo se logrará en la medida que se apliquen los Programas Directores, los cuales se componen de actividades cocurriculares que los docentes buscarán integrar en un programa de

objetivos instructivos y educativos que incluyen actividades conclusivas a realizarse en una semana académica cada término de año escolar.

El enfoque formativo del plan curricular considera asignaturas básicas, básicas específicas y asignaturas para el ejercicio de la profesión, lo cual deja, sin lugar a dudas, bien claro en el sentido formativo de los alumnos, así como también el aspecto teórico – práctico al considerar prácticas pedagógicas internas y externas para la aplicación inmediata de los conocimientos y habilidades profesionales adquiridos durante las 54 asignaturas a cursar por los alumnos en los ocho semestres de la carrera.

El dictamen oficial para aprobar el Modelo Académico de la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo se obtuvo a los seis años de estarlo aplicando, pero condicionado a una evaluación profunda por presentar, a juicio de los dictaminadores de la Dirección de validación de la Secretaría de Educación Pública, elementos para determinar que ese Modelo no resulta adecuado al proceso formativo de los licenciados en entrenamiento deportivo (LED).

3.3.2. PROCESO FORMATIVO

Estado Actual

El *transito escolar* de los alumnos muestra, en las últimas tres generaciones, una deserción del 26%, la cual tiende a disminuir en un 10% con relación a la deserción histórica de la ENED. El promedio general de calificación es de 7.9 y en el período escolar 97-I se distribuyeron como sigue: 19.8% con siete, 45.6% con ocho y el 18.5% con nueve. El 16.1% restante corresponde a alumnos irregulares. Con respecto a la reprobación se observa que ésta se da en el 7.9% del total de las materias cursadas siendo las asignaturas más reprobadas bioquímica funcional del deporte (3er. Semestre), morfofisiología II (2ª semestre), computación (2º semestre),

pesas (3er semestre), Morfofisiología I (1er. Semestre) y didáctica (4º semestre) en ese orden de importancia.

Con respecto al egreso el índice de las 9 primeras generaciones es del orden del 59.5%, o sea apenas un poco más de la mitad de los alumnos matriculados y solo 9.6% egresados con examen profesional realizado y aprobado, lo que habla del enorme reto que a respecto de la eficiencia terminal y de la titulación tiene pendiente la ENED; algunos de estos datos se representan en el gráfico cinco (5) de la página 78.

Para atender los aspectos que interfieren con la eficiencia formativa de los alumnos se implementó, a partir del periodo 1995 - 1996, un *programa de tutorías*, el cual tiene como propósito un acercamiento sistematizado con los alumnos a fin de apoyarles, para enfrentar con elementos de solución viable, los aspectos académicos, escolares, de relación maestro alumno y hasta personales que obstaculicen su proceso formativo.

Otro de los aspectos considerados, para integrar el plan de estudios, fue el vínculo que se espera se de entre los elementos de carácter *académico, laboral e investigativo*. El peso específico que cada uno de ellos tiene determina la relación horizontal y vertical entre las diferentes asignaturas.

Uno más de los aspectos de organización del plan de estudio se ubica en las *prácticas pedagógicas*. Estas se establecen como un elemento de gran relevancia ya que se complementan con lo académico y con la investigación en el sentido de que, el estudiante tendrá la posibilidad de aplicar desde el inicio de la carrera, los conocimientos y habilidades profesionales adquiridos. Esto se considera posible a través de la realización de prácticas pedagógicas tanto internas como externas.

Por otro lado, y tomando en consideración elementos de carácter *académico, laboral e investigativo*, los contenidos del plan de estudio se clasifican en *básicos, básicos específicos y del ejercicio de la profesión*.

Con la finalidad de dar apoyo a la labor docente, en la propuesta los diseñadores incorporaron, como un elemento de orientación para el logro de las habilidades

generales y profesionales, el concepto de *programas directores*, en los cuales se establecen los objetivos que deberán cumplirse mediante las diferentes asignaturas en cada año y así propiciar una continuidad a lo largo de la carrera.

La propuesta metodológica del plan curricular toma como punto de partida una "concepción dinámica del aprendizaje, en donde la relación maestro - alumno se caracteriza por el intercambio constante de elementos tanto formativos como informativos para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la interacción, comunicación y retroalimentación de un conjunto de elementos de carácter interpersonal y académico"⁶, todo ello dentro de un proceso de vinculación entre la teoría y la práctica. Para lograr esto, consideraron criterios de base tales como: Vinculación entre la formación e información, Derivación de objetivos y sistematicidad de los contenidos. Resumiendo, en la operatividad del plan de estudios se consideran factores estratégicos tales como el vínculo entre las actividades académicas, las prácticas pedagógicas y la investigación mediante la aplicación y seguimiento de los programas directores, el sistema de formación práctico - pedagógica y el sistema de evaluación en todos los niveles.

El plan de estudios de la Licenciatura en entrenamiento deportivo está organizado en diez disciplinas, cada una de las cuales está integrada por asignaturas, que distribuidas en los ocho semestres de la carrera, van desglosando los contenidos que dan lugar a los conocimientos requeridos en la preparación del futuro profesionista. Los contenidos promueven a su vez conocimientos de formación básica, conocimientos de formación básica específica y también conocimientos del ejercicio de la profesión en la forma que lo describe la siguiente tabla:

⁶ Modelo Académico de la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo ENED' 93. *Ibid.* Pag. 69

Disciplina	Conocimiento que promueve	Asignatura	Tipo de contenido
1)Especialidad Deportiva	Incluye el deporte en que el alumno se especializará. En esta disciplina se aplican los conocimientos teórico - metodológicos y técnico - tácticos de los siguientes deportes: Basquetbol, Fútbol, Volibol, Gimnasia Artística, Natación, Atletismo y Tae Kwon Do.	Entrenamiento Deportivo I, II, III y IV. Deporte Específico I, II, III y IV.	Del ejercicio de la profesión. Del ejercicio de la profesión.
2) Biomédica	Se aboca a la interpretación de los procesos de adaptación biológica del organismo humano provocado durante la realización sistemática de ejercicios físicos, así como a la realización de diagnósticos de rendimiento e identificación de lesiones y a la aplicación de los elementos básicos de la terapia física y la rehabilitación.	Morfofisiología I y II. Bioquímica Funcional del Deporte. Higiene y Nutrición en el deporte. Prevención y Atención Inmediata de Lesiones. Práctica pedagógica de la Cultura Física, Terapeuta y Profiláctica Laboratorio de Desempeño Físico.	Básico Básico Específico Básico Específico Básico Específico Básico Específico
3) Deporte Recreativo	Se refiere básicamente a los aspectos básicos de la recreación como apoyo permanente del proceso de entrenamiento.	Recreación General Recreación Física Práctica Pedagógica de Recreación Física	Básico Específico Del ejercicio de la profesión.
4) Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo	Aborda los fundamentos teórico prácticos - metodológicos relacionados con las capacidades, medios, métodos y principios en los cuales se apoya el Entrenamiento Deportivo como un proceso pedagógico planificado.	Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo I, II y III.	Básico Específico

Disciplina	Conocimiento que promueve	Asignatura	Tipo de contenido
5) Psicopedagogía	En esta disciplina se revisa la fundamentación y aplicación del proceso enseñanza aprendizaje en las actividades físico deportivas y recreativas, así como los aspectos básicos para la preparación psicológica del deportista.	Psicología General Psicología del Deporte Didáctica	Básico Básico Específico Básico Específico
6) Ciencias Sociales	Aborda la problemática actual del país en el campo del deporte considerando su desarrollo y evolución, así como su enfoque sociológico.	Historia del Deporte. Sociología del Deporte.	Básico Básico
7) Dirección del Deporte	Se refiere a la revisión de la estructura y manejo de organismos nacionales tanto públicos como privados relacionados con el deporte.	Administración Deportiva. Coordinación del Deporte.	Básico - Específico Básico - Específico
8) Métodos de Análisis e Investigación	Incluye la realización de actividades de carácter científico investigativo.	Estadística. Computación. Metodología de la Investigación. Biomecánica. Taller de Tesis I y II	Básico Básico Básico Específico Básico Específico.
9) Deportes Complementarios	Se refiere a los conocimientos básicos para auxiliar al entrenamiento en los deportes básicos.	Gimnasia Básica I y II, Gimnasia Artística, Aeróbicos, Atletismo, Natación I y II, Fútbol, Voleibol, Basquetbol y Pesas.	Del ejercicio de la profesión.
10) Idioma	Se aboca al estudio de un idioma extranjero para la lectura y comprensión de textos deportivos; lo que es sumamente útil para el desarrollo de investigaciones.	Inglés I, II y III	Básico

Consideraciones al proceso formativo de la licenciatura en entrenamiento deportivo:

Algunas consideraciones de los alumnos, según estudio realizado en 1998, con respecto al proceso formativo en la licenciatura en entrenamiento deportivo se presenta a continuación:

- No existe una vinculación de la ENED con instituciones, organizaciones y personas relevantes en el deporte, ni con entrenadores con status reconocido que participen para la Escuela,
- No hay motivación por parte de la institución para que los alumnos completen su formación académica por cuenta propia.
- Existe poca vinculación alumno – institución
- Existe una desvinculación entre las áreas que conforman la institución ya que parece que no trabajan por un mismo objetivo que sería el alumno.
- Los profesores de la licenciatura están poco capacitados y algunos carecen del perfil de especialidad para la asignatura que imparten, sobre todo los de deportes específicos. No hay una adecuada selección de personal con lo que se produce:
 - a) Improvisación de clases
 - b) Inasistencias
 - c) Divisionismo entre profesores
 - d) ocultamiento de información como objeto de poder
- Falta de actualización en los docentes
- Problemas con docentes específicos de especialidad deportiva
- Debería existir una vinculación teoría – practica con la especialidad deportiva

El Plan tiene deficiencias reconocidas por alumnos y docentes, las cuales no se han corregido:

- La materia de Entrenamiento Deportivo no encuentra una secuencia con lo teórico – practico
- No se contempla dentro de los contenidos el trabajo con niños, a pesar de emplearse con éstos la mayor parte de egresados.
- Falta ubicación y secuenciación de contenidos y materias
- El perfil de ingreso no es congruente con el perfil de egreso ya que en el proceso se les forma como jugadores y no como entrenadores
- Algunas materias, según los alumnos encuestados, no son pertinentes a la carrera como es el caso de seminario de tesis, historia del deporte y sociología.
- Inadecuada secuenciación de la asignatura de Teoría y Metodología del Entrenamiento.
- Falta inclusión de materias y talleres para la preparación profesional y la investigación deportiva.

- Faltan materias relacionadas con la enseñanza del deporte.
- Existen problemas con los docentes en voleibol, basquetbol, fútbol, practicas pedagógicas, entrenamiento y preparación física
- Existe desvinculación entre los conocimientos adquiridos durante la carrera y su aplicación en el campo laboral
- No hay proyección de los egresados para ingresar a la elite deportiva o a las selecciones nacionales, la escuela no se vincula con éstos.
- En la ENED se cursa una licenciatura y el SICCED es capacitación con certificación, pero en el campo laboral se cotiza mejor al SICCED

Estas consideraciones de los alumnos fueron revisadas por un grupo de profesores de la ENED mediante la técnica Delphos; la mayoría de los ellos coincidieron en que las problemáticas detectadas por los alumnos son acertadas, objetivas y reales, que podrían servir de elementos para un análisis sistemático del modelo académico y del proceso formativo del alumno, no obstante uno de ellos opinó que los alumnos tienen su parte de responsabilidad por su falta de trabajo, seriedad y disposición a su formación profesional.

Otras problemáticas que afectan el proceso formativo de los alumnos de las señaladas por los profesores son:

- La doble dependencia que tiene la ENED con respecto a la Comisión Nacional del Deporte y a la Dirección General de Educación Normal y Actualización del magisterio del Distrito Federal.
- La selección inadecuada de aspirantes que desemboca en la falta de congruencia en los perfiles de ingreso – egreso
- La desvinculación de la autoridad con docentes y alumnos para intentar una identificación institucional
- El predominio de aspectos administrativos por sobre académicos en la operación del plan curricular y el desarrollo académico de la ENED.
- La ausencia de una política académica explícita y conscientemente dirigida en la ENED
- La inexistencia de un programa de superación docente

3.3.3. PROCESO METODOLÓGICO

Como proceso metodológico se consideran todas aquellas tareas educativas que se establecen para operar el plan curricular.

Estado Actual

Para la eficiencia cotidiana de las *actividades de enseñanza aprendizaje* se requiere de organizar las reuniones docentes por afinidad de contenidos, en reuniones colegiadas de disciplinas; en el caso de la ENED durante los períodos escolares 1995 -1996 y 1996 -1997 solo se pudieron llevar a cabo el 34% de las reuniones de disciplina programadas⁷, y en el período 1997 – 1998 y en lo que va del período 1998 – 1999 no se ha realizado ninguna de esas reuniones.

La realización de practicas pedagógicas, se ha logrado en un 80% al haberse sistematizado el acceso, contactos y convenios interinstitucionales para su realización, sobre todo en prácticas de *profiláctica y terapéutica físico deportiva*, que en sí mismas representan innovación aplicativa al terreno nacional.

La eficiencia en la aplicación del plan curricular se observa al lograrse la impartición del 95% de las clases programadas en las 104 materias a cursar, con el 90% de los profesores cumpliendo en el 100% de sus clases.

Los contenidos programados en las asignaturas son cubiertos por los docentes en un promedio general del 80%, con rangos mínimos del 60% y máximos del 100%.

Las formas de evaluación de los aprendizajes con predominio en el plan metodológico de los docentes de la ENED son: las de examen escrito, los trabajos escritos, la exposición de tema en clase, la investigación documental y realización de actividad práctica, aun en las asignaturas y los cursos eminentemente prácticos y de actividad física.

⁷ El Plan Curricular de la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo integra los contenidos de aprendizaje en diez disciplinas, las cuales agrupan a su vez a sus respectivas asignaturas. Los profesores que pertenecen a cada una de las disciplinas habrán de realizar reuniones periódicas para resolver sobre la operatividad curricular. El éxito formativo de la licenciatura se basa en la operación correcta del Plan de Estudios según lo indica el Modelo Académico ENED '93 en lo referente al trabajo docente – metodológico.

Los Programas Directores, que integrarían las actividades cocurriculares para darle horizontabilidad a la formación profesional de los alumnos al operar los objetivos de año, así como el plan científico metodológico y docente metodológico que conducirían el trabajo de alumnos y docentes por la actividad de la fundamentación y producción científica y de la coordinación de colegios de academia, no se realizan en la ENED, desatendiendo con ello la correcta aplicación metodológica del plan curricular.

Consideraciones a las tareas del proceso metodológico para operar el plan curricular:

En términos generales, el proceso metodológico que permitiría la operación del Modelo que sustenta el plan curricular funciona solo en los aspectos, que por inercia operativa, dan lugar a algunos procesos de docencia, pero el proceso es casi nulo en los aspectos metodológicos propios del desarrollo de lo curricular, como lo es la nula realización del programa científico metodológico y las consecuentes reuniones de colectivos de docentes durante los dos últimos años; éstos datos se aprecian también en el gráfico seis (6) de la página 78.

3.3.4. DESEMPEÑO DOCENTE

En este aspecto se considera el manejo de los procesos educativos del docente para la calidad de la enseñanza.

La función docente se desarrolló en la ENED (período comprendido entre septiembre de 1990 a agosto de 1997) intentando cubrir metas plasmadas en subproyectos integrados en el Programa Operativo Anual. Así tenemos que las *Actividades de Enseñanza Aprendizaje* integraron un subproyecto operativo. Al desarrollo del plan curricular su análisis y evaluación correspondía el subproyecto del *Modelo Académico*; para las actividades combinadas de docencia, investigación y extensión correspondía el subproyecto de *Actividad Académica*; para las actividades de actualización, el subproyecto de *Superación Docente*; para la vigilancia del proceso

escolar de los alumnos el subproyecto de *Admisión, Transito y Egreso de Alumnos*, así como el subproyecto de consolidación y vigencia del *Centro de Cómputo*.

La *Superación Docente*, no obstante ser un elemento sustancial para garantizar la calidad de los servicios educativos de la institución, en los dos periodos observados no logró desarrollar más que en mínima parte sus propósitos al cubrir apenas al 40% de los docentes de la ENED con una eficiencia de sólo el 12% de lo proyectado. Afortunadamente, en el período escolar 1997 - 1998 esto se modificó al integrarse la ENED a los programas interinstitucionales y de actualización y así, junto al Programa de Especialización, con el 20% del cuerpo docente integrado, y otro 20% asistiendo a cursos e importantes conferencias en la DGENAM DF, la superación docente retoma su vigencia.

3.3.5. MOVILIDAD Y DESARROLLO ACADÉMICO

Estos aspectos se refieren al desempeño de las dos funciones sustantivas de la educación superior implementadas en la institución, así como a la productividad en los programas que las sustentan.

Con respecto a la función sustantiva de investigación, la ENED cuenta con un Departamento encargado de esa tarea; se integra con un jefe de departamento y profesores que han elegido aplicar sus horas de descarga académica en proyectos específicos de investigación. A partir de 1995 el promedio de profesores con asignación a proyectos de esa área es de cinco, grupo con el cual el jefe de investigación intentó desarrollar los subproyectos considerados en el período 1995 - 1996 (formación científica, desarrollo de la investigación de la preparación deportiva, divulgación científica e investigación y desarrollo tecnológico) y los cuatro subproyectos considerados para el período 1996 -1997 (que corresponden a los cuatro primeros del período 95 - 96).

El número promedio de horas docentes asignadas a esta área es de 40 durante semestre non y 50 durante semestre par.

Para la realización de los proyectos de investigación del período escolar 1995 - 1996 sólo se había integrado al Departamento de Investigación un 35% de los profesores considerados, lo que dio lugar a sólo un 25% de protocolos elaborados; no obstante se obtuvieron más informes de avances parciales en los trabajos de investigación que lo programado.

En el período actual se llevan a cabo cinco protocolos de investigación sobre la selección de atletas, preparación psicológica, desarrollo de cualidades físicas y planificación del entrenamiento deportivo y se ha participado en foros de investigación y evaluación de la DGENAM, Congresos del Comité Olímpico Mexicano, la Confederación Deportiva de México y en el Certamen Nacional de Investigación sobre el deporte, en el cual se obtuvo el primer lugar en trabajos individuales.

Entre los aspectos que hay que revisar dentro de esta actividad sustantiva están los referidos a la falta de integración de los alumnos de último año de la carrera a los procesos de investigación, a la falta de profundización investigativa en los procesos de examen de admisión, a la falta de acciones para la superación docente en aspectos de investigación y a la ausencia de divulgación científica en los ámbitos del deporte nacional, pero sobre todo enfatizar los beneficios que de ello debieran revertirse a la misma comunidad de la ENED.

Otra de las funciones sustantivas de la ENED en su carácter de Institución de educación superior es la relativa a la *difusión de la cultura*, en su caso de la cultura física y deportiva, y la *extensión académica* como espacios propicios para que el sistema educativo de la ENED se abra a su entorno social, entre en contacto con él, le ofrezca servicios y consolide en ese proceso su actividad académica. Es un espacio en el que los alumnos y docentes de la ENED encuentran oportunidad de consolidar su formación y su actualización académica, además de incorporar uno de los propósitos fundamentales de la institución: "la de promover la superación de

quienes se dedican al entrenamiento deportivo en el ámbito nacional” mediante la oferta de servicios de actualización y especialización en entrenamiento deportivo.

El Departamento de Difusión y Extensión de la ENED se integra, asimismo, con un jefe de departamento y profesores que eligen aplicar sus horas de descarga académica en actividades específicas de difusión de la cultura deportiva. A partir de 1995 el promedio de profesores con asignación a proyectos de esa área es de 4 ó 5, con un número promedio de horas docentes asignadas a esta área de 50 a 60, personal y recursos con los cuales el jefe de esta área atiende el desarrollo de los subproyectos considerados en los períodos 1995 - 1996 y 1996 -1997 (Difusión: Fomento cultural - deportivo y comunicación y fomento editorial; de Extensión Educativa: actualización profesional y especialización).

La actividad en la que se realizan acciones de difusión se basa en la organización de eventos conmemorativos, de los cuales se realizó el 100% de lo programado para esos períodos, en difusión de la licenciatura en período de promoción para nuevo ingreso, en participación de equipos representativos en eventos deportivos regionales y nacionales con una organización que permite un 88% de participaciones con destacados resultados deportivos.

Las actividades que no se concretaron incluyen inconsistencias en las de comunicación y fomento editorial al no lograrse la elaboración de boletines ni publicaciones editoriales, tampoco en proyectos de actualización, ni cursos de especialización y/o diplomados en los períodos previos al de 1997 - 1998.

El evento más destacado de extensión académica de la Escuela se llevó a cabo con el Primer Congreso Internacional ENED' 98 cuyos principales logros, a consideración de los propios asistentes, fue la actualización obtenida, el impulso a la investigación en el deporte y la proyección nacional e internacional obtenida por la ENED al organizarlo. Por su magnitud se considera su evento extracurricular más importante, al cubrir además, casi en su totalidad los objetivos que al programarlo se consideraron.

Consideraciones al desarrollo académico de la ENED como institución de educación superior:

Existen programas y acciones en la ENED en torno a las funciones sustantivas, tanto de docencia, como de investigación, difusión cultural, y extensión educativa; lo que requiere revisión es lo referente a la pertinencia de los programas implicados en cada una de las funciones.

En el caso de la extensión educativa, se observa una falta total de congruencia con los propósitos educativos de la licenciatura, ya que se carece de acciones para difundir elementos académicos generados en la Escuela, por otro lado, las actividades de investigación realizadas parecen estar aisladas pues no realimentan el proceso formativo de la comunidad académica ni apoyan el trabajo investigativo de los alumnos y egresados en su proceso de titulación.

3.4. ESTUDIO DE LOS PRODUCTOS DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS

Se consideran como productos, para efectos del presente diagnóstico, los resultados del proceso formativo escolar y de los servicios que la Escuela como institución educativa ofrece a su entorno social como respuesta a las necesidades que la crearon.

3.4.1. TITULACIÓN

Estado actual

De la ENED han egresado 11 generaciones, de las cuales 9 egresaron con el plan de estudios del Modelo Académico 1984 y las dos últimas con el Modelo Académico '93. El total de ellos es de 536 y a la fecha solo 49 han logrado su titulación, o sea el 9,14%.

Las posibilidades de titulación se incrementan para las generaciones del Plan '93, ya que cuentan con tres cursos taller de tesis y una serie de estímulos, tales como impresión de tesis gratuita y becas de cursos en el extranjero, para los alumnos de octavo semestre que culminen su tesis simultáneamente a su carrera.

Hasta la fecha (1999), los temas registrados y actualizados por los egresados suman 98, existen hasta 12 temas ya dictaminados para examen profesional y 20 más con altas posibilidades de terminación en el presente período escolar (1999 – 2000); datos que se pueden observar también en el gráfico siete (7) de la página 78.

Consideraciones a la titulación en la ENED:

El número relativo de temas registrados con posibilidades de arribar a un examen profesional es bajo con relación a los egresados, lo mismo que el total de titulados con relación a los egresados en 11 generaciones.

3.4.2. SITUACIÓN OCUPACIONAL DE LOS EGRESADOS

Estado actual

El ámbito laboral de los profesionistas en entrenamiento deportivo esta en un 56% en instituciones educativas (IPN, CONADE, INSEN, CONALEP, CEBETyS) y sociales (STC, INSEN, IMSS), y en un 37% en clubes particulares, del restante 9% se desconoce su ámbito laboral o realizan actividades no afines a su formación, tales como comercio, administración escolar, seguridad y mantenimiento, industria de la costura y ajustador de seguros.

Las tareas realizadas por los egresados que se desempeñan en el ámbito deportivo son en un 60% la enseñanza deportiva (algunos de ellos incluso como educadores físicos y deporte adaptado). En tareas directivas un 10% y otro 30% en la coordinación y organización de actividades deportivas.

Los egresados de las primeras cuatro generaciones reportaron una gran dificultad para emplearse, dificultad que se taso en hasta 4 meses promedio para encontrar empleo.

Algunos de los egresados de la ENED cuentan con estudios inconclusos o completos en otras carreras profesionales, tales como educación física, psicología, contaduría, normalismo, contabilidad, entre otras.

Las últimas 3 generaciones de estudiantes del último año de la carrera de la ENED, en porcentajes significativamente altos (aproximadamente 88%), laboran en el ámbito del deporte, la mayoría de ellos en cualquiera de las siete especialidades deportivas que les ofreció la Escuela para su formación; de ellos, solo un 15% se desempeñan en deportes diferentes.

Algunas consideraciones de los egresados de la ENED de las dificultades de incursionar en su campo laboral:

- La difusión de la licenciatura en entrenamiento deportivo es baja y existe falta de reconocimiento a la ENED
- Existe poca práctica por falta de cultura deportiva entre la población mexicana
- El campo laboral está cubierto por educadores físicos y entrenadores empíricos
- Los entrenadores egresados de la ENED son individualistas y les falta integración o asociación para abrir el campo profesional de los licenciados en entrenamiento deportivo.

La cobertura que los egresados logran realizar del campo profesional no es suficiente ni apegada a su formación profesional debido probablemente a la poca apertura que el campo ofrece para sus servicios y a que la competencia es alta con educadores físicos y entrenadores empíricos con alto prestigio en el ámbito.

Los mismos egresados opinaron sobre la congruencia formativa de la carrera, que el sustento de las asignaturas cursadas son, en lo teórico y práctico buenas en un 63%, optimas en un 15% y suficientes en un 21%. La ENED no ha concertado con instituciones públicas o privadas para ofrecer los servicios de los egresados; datos que se aprecian también en el gráfico ocho (8) de la página 78.

3.5. ESTUDIO DE ASPECTOS DEL ENTORNO DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS

3.5.1. SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA ENED A LA SOCIEDAD

Estado actual

Existe una creciente necesidad social de entrenadores deportivos formados académicamente. La ENED ha formado 536 de ellos hasta 1998, quienes se han colocado en el campo profesional con esfuerzo personal. La Escuela carece de un servicio de bolsa de trabajo para ofertarlos⁸.

Los servicios que potencialmente la ENED puede ofrecer a la sociedad son:

- * Entrenadores licenciados en 7 especialidades.
- * Servicio social de alumnos.
- * Extensión académica.
- * Difusión de la cultura deportiva.
- * Prácticas escolares de sus alumnos en formación.
- * Desarrollo científico, tecnológico y cultural.
- * Intercambios de desarrollo deportivo.

En los aspectos mencionados existe nulo o pobre desarrollo, incluso se carece de un proyecto formal y acciones para el seguimiento de egresados de la ENED.

3.5.2. ENTORNO CULTURAL DEPORTIVO

Estado actual

La consideración de una práctica física sistemática en la población mexicana en estos tiempos, aún esta alejada inclusive de la formación escolar. Tal carencia escolar – formativa se debe en parte a no ser considerada como un elemento rentable para los modelos económicos y sociales dominantes, ello a pesar de estar presente como un derecho inalienable, lo mismo en la Constitución Política que en los discursos oficiales. Como consecuencia esta también ausente en la planeación y en las prioridades de desarrollo nacional, y aún, en la ejecución de programas

sociales amplios dirigidos a hacer eficiente la capacidad física de obreros, empleados y de toda la población en general.

Al observar la situación actual y las razones educativas de una cultura física, tenemos que la práctica social ha discurrido por tres vertientes⁹, pero que ninguna de ellas ha impactado de manera relevante el desarrollo social y económico del país. De allí que el presente diagnóstico concluya sobre la falla del Estado mexicano al dejar de considerar políticas, recursos y acciones educativas en torno a la correspondencia entre cultura física, bienestar social y crecimiento económico. Motivo por el cual la actividad físico – deportiva ha sido aprovechada como elemento de desarrollo nacional¹⁰.

3.5.3. RESPUESTA DE LA ENED AL DESARROLLO DE LA CULTURA FÍSICA NACIONAL

Estado actual

La respuesta de la ENED al desarrollo de la cultura deportiva nacional ha sido bastante limitada en la medida en que la misma institución no ha logrado definir al interior de sí misma aspectos importantes de su razón de ser, su objeto de formación profesional, la mejor concepción curricular y pedagógica para formar profesionistas en entrenamiento deportivo, así como sus formas y estilos de relación con la sociedad. Aún se desconoce el impacto, ubicación y consecuencias de las actividades de sus egresados en la sociedad y se ha carecido de estrategias para ganar terreno que en el ámbito deportivo han cubierto, de manera emergente, los educadores físicos y los entrenadores deportivos empíricos.

Socialmente, salvo pocas excepciones, ni los egresados ni la institución como tal, han logrado incidir en puestos de autoridad, decisión o poder, y menos aún en los

⁸ Proyecto de Seguimiento de Egresados, Unidad de Planeación, ENED, 1997

⁹ Las tres vertientes de la práctica social dominante de la actividad física – deportiva en México están en el deporte profesional, - en el deporte amateur y en la práctica individual por la salud que muchos ciudadanos realizan generalmente con fines no - competitivos, sino de bienestar y de salud.

¹⁰ Hernández L. Victor, Cultura Físico – Deportiva y Desarrollo Socio - Económico del País. *op. cit.* pp 8

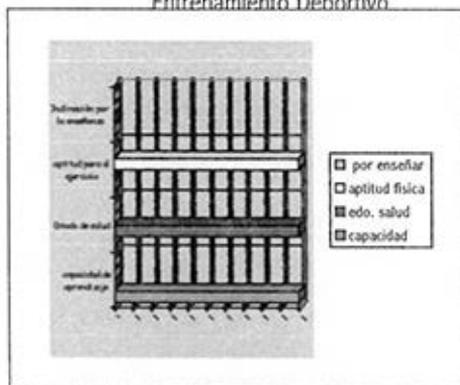
medios masivos de comunicación que les permitan promover de manera importante una cultura social de la práctica deportiva.

Tampoco han logrado incidir en el ánimo de los inversionistas o empresarios a fin de promover la práctica de los deportes como elemento de impulso al rendimiento y a la eficiencia del trabajo productivo de empleados y trabajadores.

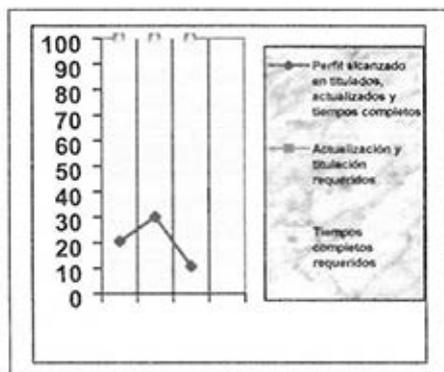
El aporte de la ENED a la sociedad está aún limitado a la participación de aquellos egresados que habiéndose ubicado en el ámbito del entrenamiento deportivo, desempeñan su labor profesional atendiendo a deportistas de clubes, escuelas y deportivos privados o sociales de limitada cobertura, o bien, en los peores casos, disputando con gran ímpetu, como si este fuera su encargo social, las clases de educación física que corresponden por definición a otro tipo de profesionistas.

DATOS DEL ESTADO ACTUAL DE LA LICENCIATURA EN ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

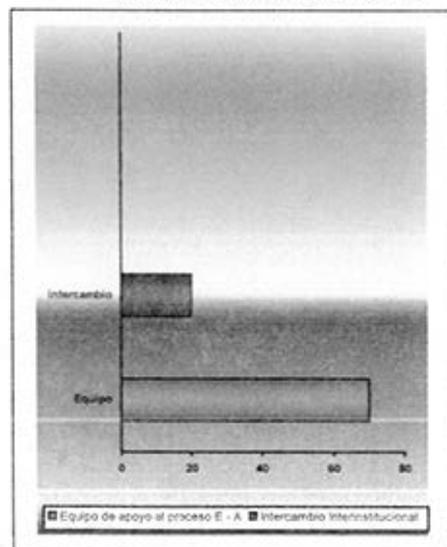
- 1** El perfil de ingreso es cubierto hasta en un 75% por los aspirantes matriculados a la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo.



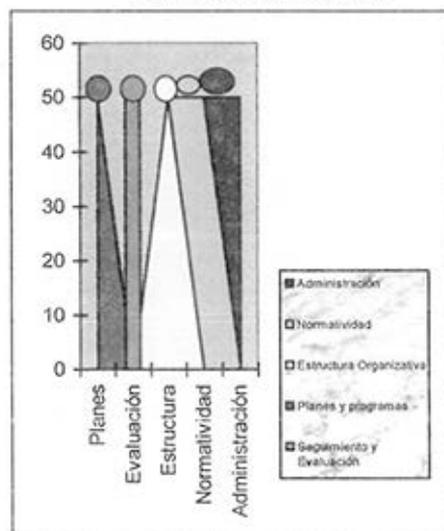
- 2** El perfil docente alcanzado para la enseñanza en la licenciatura esta muy por abajo del requerido



- 3** La disponibilidad de recursos y equipo para la enseñanza es apenas aceptable, pero los intercambios con otras instituciones son limitados

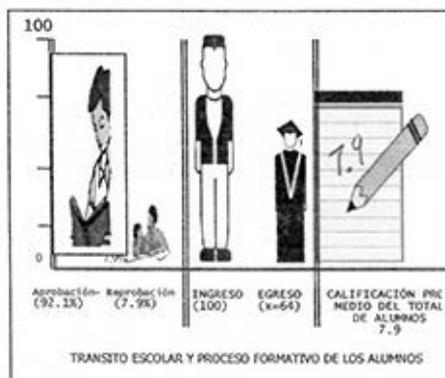


- 4** El proceso organizacional para el desarrollo de esta escuela ha sido considerado, pero aun está cercano a la mitad de lo requerido

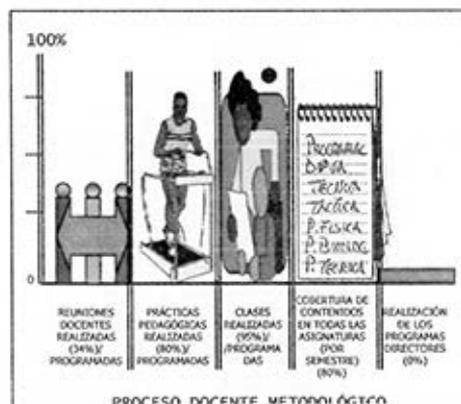


DATOS DEL ESTADO ACTUAL DE LA LICENCIATURA EN ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

5 El tránsito escolar de los alumnos y su proceso formativo tiene una eficiencia entre regular y buena



6 La parte operativa del proceso docente metodológico muestra fallas importantes en su aplicación



7 El proceso de titulación de la ENED muestra importantes rezagos, por lo mismo, sus dificultades para entregar productos terminados a la sociedad



8 A pesar de las fallas que muestra el modelo educativo de la ENED, parece ofrecer congruencia formativa permitiendo a sus egresados incursionar en el campo ocupacional correspondiente



3.6. CONSIDERACIONES EVALUATIVAS (ANÁLISIS FODAS) DE LA ENED Y DERIVACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Una vez concluido el estudio de los elementos *descriptivos, documentales y de caso*, se realizó un ejercicio grupal para el diagnóstico cualitativo del presente estudio diagnóstico.

Fueron incluidas 32 personas entre las que se encontraron 9 directivos, 10 de representación docente, 2 del personal administrativo y 3 alumnos en una sesión de trabajo que duró aproximadamente cuatro horas.

El análisis conjunto estuvo dirigido a la detección de *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (fodas)* de la ENED; al término del ejercicio se obtuvo información que, una vez analizada y ordenada, se concretó en cuatro columnas que sintetizan las consideraciones evaluativas del grupo (*ver cuadros de las dos siguientes páginas*).

Cada columna contiene las consideraciones evaluativas para cada elemento *fodas* trabajado con su respectiva nomenclatura, la cual ha de ser útil en el siguiente paso de diagnóstico estratégico: la *matriz fodas*.

Los resultados de los estudios *descriptivos, documentales y de caso* fueron comparados con los del análisis *fodas* para, una vez cotejada su compatibilidad, asignarles su nomenclatura. Así por ejemplo, a la consideración *"formación de alumnos no congruente con el perfil de egreso"* le correspondió la nomenclatura D2 en la columna de Debilidades. A la consideración *"La tenacidad de miembros académicos de la ENED que le han permitido sobrevivir"* le correspondió la nomenclatura F6 en la columna de Fortalezas. A la *"Falta de reconocimiento oficial del Modelo Académico ENED' 93"* la nomenclatura A2 en la columna de Amenazas y como último ejemplo *"La demanda nacional de especialidades y posgrados en el deporte"* con la nomenclatura O4 en la columna de Oportunidades.

El análisis *fodas* es dividido en dos cuadros de presentación de los datos, el primero de ellos se refiere a las debilidades y fortalezas por ser ambas del ámbito interno de la Institución analizada y el segundo cuadro corresponde a las amenazas y oportunidades por ser éstas del ámbito externo.

3.6.1. CONSIDERACIONES EVALUATIVAS (ANÁLISIS FODAS)

ÁMBITO INSTITUCIONAL INTERNO (cuadro 1 de ejercicio <i>fodas</i>)	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1 • El examen de selección para aspirantes no cubre el perfil de ingreso a la carrera	F1 • La demanda de aspirantes a ingresar a la carrera
D2 • Formación de alumnos no congruente con el perfil de egreso	F2 • La población estudiantil joven que cursa la carrera
D3 • Alta deserción de alumnos	F3 • El bajo nivel de reprobación en estudiantes de licenciatura
D4 • Ausencia de capacitación y actualización a los docentes de nuevo ingreso y permanentes al Modelo Académico y plan de estudios actual	F4 • El nivel de calificaciones de los alumnos que es relativamente bueno
D5 • Docentes sin perfil de especialidad, con poca ética y ocultamiento de información	F5 • Contar con docentes especialistas de calidad en áreas requeridas por el plan de estudios y la formación de los alumnos
D6 • La carencia de identidad institucional y de proyecto académico	F6 • La tenacidad de miembros académicos de la ENED que le han permitido sobrevivir
D7 • Desvinculación alumno - institución y entre áreas internas de la misma	F7 • La experiencia y disposición para el trabajo de una buena parte de los docentes de la ENED
D8 • Deficiencias en el plan de estudios en secuenciación y relación teoría práctica, en contenidos y materias	F8 • Contar con infraestructura y planta física instalada hasta de un 80% para la actividad académica
D9 • Nula realización de los programas docente científico y docente metodológico	F9 • La posibilidad de la participación crítica de algunos miembros de la ENED para generar un nuevo y mejor plan de estudios
D10 • Faltan materias para la formación de especialidad, de enseñanza en niños e investigación deportiva	F10 • El actual proceso de actualización y posgrado implementado
D11 • La carencia de proyecto académico	F11 • La existencia de la fundamentación pedagógica del Modelo Académico actual
D12 • Falta de pertinencia entre la investigación y la difusión – extensión realizadas en la ENED con sus propósitos educativos	F12 • El trabajo desempeñado por algunos egresados en el campo laboral.
D13 • Bajo índice de titulación en la licenciatura	
D14 • La carencia de un reglamento interno integrado	
D15 • Insuficiencia de planta física y equipamiento para el desarrollo de la actividad académica	
D16 • Carencia de acuerdos interinstitucionales con instituciones deportivas y educativas afines	
D17 • Ausencia de un plan de desarrollo institucional	

ÁMBITO INSTITUCIONAL EXTERNO (cuadro 2 de ejercicio <i>fodas</i>)			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	<ul style="list-style-type: none"> • La no - vinculación con personas o instituciones de prestigio deportivo • Falta de aprobación oficial del Modelo Académico ENED' 93 • Desvinculación entre conocimiento adquirido en la ENED y su aplicación laboral. 	O1	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño laboral del profesional y su propias capacidad • Cantidad de demanda y calidad de selección para ingreso a la Licenciatura • Pertener a la Asociación Nacional de Escuelas Formadoras de Educación Física, Deporte y Recreación (ANEFEDyR) • Demanda nacional de especializaciones y posgrado en deporte • Demanda nacional para la apertura de nuevas carreras de licenciatura en deporte
A2		O2	
A3		O3	
	O4		
	O5		

La matriz *fodas* corresponde a uno más de los pasos de la planeación estratégica; en ella son cruzadas entre sí todas las consideraciones realizadas en el ejercicio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de tal manera que no queda sin incluirse ni una sola de ellas en su combinación con las demás.

En el siguiente cuadro de matriz, se aplica el ejercicio realizado en la ENED, Los cuadros sombreados son aquellas combinaciones que dieron lugar a acciones para los 8 proyectos y aproximadamente 26 subproyectos estratégicos, así por ejemplo, la combinación D1 "El examen de admisión a los aspirantes no cubre el perfil de ingreso a la carrera" combinado con O2 "La suficiente cantidad de demanda de ingreso y la calidad de selección para ingresar a la licenciatura" dan lugar a acciones estratégicas "adaptativas" en el denominado proyecto estratégico E2: Alumno Insumo. Datos que se podrán observar en el cuadro 4 de ejercicio *fodas*.

Cuadro 3 de ejercicio fodas: MATRIZ FODAS

MATRIZ		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
		A1	A2	A3			O1	O2	O3	O4	O5
D E B I L I D A D E S	D1							E2	E2		
	D2	E3		E1			E3				
	D3			E1							
	D4	E5		E5							
	D5	E5		E1		ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA				ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	
	D6	E5	E4								
	D7	E4								E5	
	D8		E5	E1						E5	
	D9		E1	E3							
	D10			E3							
	D11							E8		E5	
	D12	E8									
	D13			E6							
	D14										
	D15										
	D16	E8		E8				E8			
	D17										
F O R T A L E Z A S	F1						E2	E2		E5	
	F2						E2		E7	E5	
	F3			E1			E1				
	F4			E1			E1	E2			
	F5	E1		E5					E7		
	F6		E5			ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				E5	
	F7		E5						E7		
	F8									E5	
	F9		E1	E5					E7	E5	
	F10		E7						E7	E5	
	F11		E5	E1						E5	
	F12	E3		E3						E5	

Los proyectos estratégicos que surgen de la combinación entre Amenazas y Debilidades darán lugar a estrategias de *SUPERVIVENCIA*, los que surgen de la combinación entre Debilidades y Oportunidades darán lugar a estrategias *ADAPTATIVAS*, los que surgen de la combinación entre Amenazas y Fortalezas darán lugar a estrategias *DEFENSIVAS*; finalmente, los que surgen de la combinación entre Oportunidades y Fortalezas darán lugar a estrategias *OFENSIVAS*.

El Proyecto Estratégico E1 correspondió a la *Eficiencia Formativa*
El Proyecto Estratégico E2 correspondió al *Alumno Insumo*
El Proyecto Estratégico E3 correspondió al *Seguimiento de Egresados*
El Proyecto Estratégico E4 correspondió al *Desarrollo Organizacional*
El Proyecto Estratégico E5 correspondió al *Desarrollo Académico*
El Proyecto Estratégico E6 correspondió a la *Titulación de Egresados*
El Proyecto Estratégico E7 correspondió a la *Especialización y al Posgrado*
El Proyecto Estratégico E8 correspondió a los *Insumos Académicos*

La riqueza de las combinaciones de la *matriz foda*s permite que algunos proyectos estratégicos sean, tanto de supervivencia en algunas acciones, como adaptativos o defensivos; o bien, en cualquiera de sus posibles combinaciones; así por ejemplo, el proyecto E5 (Desarrollo Académico) presenta tanto características de supervivencia, como adaptativas, defensivas y ofensivas.

El proyecto E8 (Insumos Académicos) presenta tanto características defensivas como ofensivas, mientras que el proyecto E4 (Desarrollo Organizacional) muestra solo características de supervivencia.

PROPUESTAS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

El siguiente paso del ejercicio *foda*s consiste -una vez que se han identificado los proyectos estratégicos- en derivar los subproyectos y las actividades más representativas que darán lugar a las posibles vías de acción para solucionar los requerimientos de supervivencia, defensivos, adaptativos y ofensivos para el crecimiento o desarrollo de una institución. De esa consideración se obtuvo el siguiente cuadro, el cual viene a representar una síntesis y transición entre el diagnóstico institucional, el pronóstico y la orientación para la planeación, que es, ésta última, el propósito final de la presente tesis.

Cuadro 4 de ejercicio fodas.

Derivación de proyectos estratégicos, subproyectos y actividades

	No. Proy.	Proyecto Estratégico	Subproyectos	Actividades sugeridas
SUPERVIVENCIA	E1	Eficiencia formativa	- Modelo pedagógico adecuado a las carreras	- Identificación del objeto de carrera - Mejoras a los planes curriculares - Identificación y aplicación de un modelo pedagógico acorde
	E2	Alumno Insumo	- Promoción de las carreras	- Análisis de oferta – demanda - Estrategia promocional de las carreras
	E2	Alumno insumo	- Examen de admisión	- Integración de exámenes acordes - Validación de los test de exámenes de admisión
	E3	Seguimiento de egresados	- Comisión de vinculación - Bolsa de trabajo - Promoción ENED	- Establecer programas directores de investigación - Hacer eficiente la comisión de titulación - Establecer diversas opciones de titulación
	E6	Titulación de egresados	- Participación investigativa de egresados - Opciones de titulación	- Establecer programas directores de investigación - Eficientar la comisión de titulación - Establecer diversas opciones de titulación
	E4	Desarrollo organizacional	- Auditoría ambiental e interna - Reestructuración organizativa - Liderazgo de dirección	- Diagnóstico institucional actualizado - Toma de decisiones basadas en Plan de Desarrollo - Reestructuración organizativa y elaboración – aplicación de reglamento interno - Elaboración y aplicación de un proyecto académico de la ENED
DEFENSIVAS	E1	Eficiencia formativa	- Mejora de los servicios estudiantiles	- Incorporación de programas de tutorías - Aplicación eficiente de las prácticas pedagógicas y de la cobertura clases - contenidos
	E8	Insumos académicos	- Actualización docente - Laboratorios - Centro de documentación	- Programa de actualización docente - Laboratorio de desempeño físico - Centro de documentación e informática - Identificación del campo real de servicios profesionales en deporte.
ADAPTIVAS	E3	Seguimiento de egresados	- Seguimiento de egresados	- Identificación del campo real de servicios profesionales en deporte
	E5	Desarrollo académico	- Instrumentación del Modelo Académico	- Actividad investigativa – docencia y extensión académica integradas - Actualización docente - Productos y eventos académicos - Aprobación y operación de planes curriculares de licenciatura y posgrado
	E6	Titulación de egresados	- Programas rectores de investigación	- Participación investigativa de egresados - Eficiencia terminal de alumnos
	E7	Especialización y posgrado	- Modelo Académico de posgrado - Programas de especialización y maestría	- Especialización en docencia superior - Integración del Modelo académico - Diseños curriculares - Especialización de la planta docente de posgrado - Operar programas de posgrado
DEFENSIVAS	E5	Desarrollo académico	- Programas directores - Redefinición de estructura y funciones	- Instrumentar cuatro programas directores - Programas de superación docente, rector de investigación y de intercambio interinstitucional - Incluir nuevas carreras de licenciatura
	E6	Titulación de egresados	- Comisión de titulación - Cuerpo de asesores	- Redefinición de estructura y funciones - Programa de actualización para asesores
	E8	Insumos académicos	- Desarrollo tecnológico - Intercambio interinstitucional	- Instalación del taller de desarrollo tecnológico - Intercambios interinstitucionales

APARTADO 4

PROPUESTA DE PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 1999 – 2010 PARA LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS



PRESENTACIÓN

La vertiginosa rapidez con que se suceden los cambios de nuestro tiempo impone a las escuelas formadoras de profesionales la responsabilidad de organizar esa tarea reduciendo al mínimo y en la medida de sus posibilidades la incertidumbre de un futuro incierto.

Como institución formadora de licenciados en entrenamiento deportivo a la ENED le conviene tomar ese reto con un *Plan Institucional de Desarrollo*, orientado hacia las innovaciones demandadas por los inicios del nuevo milenio.

La Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos como Institución de Educación Superior requiere con urgencia ponerse a la altura de las circunstancias socio educativas y de desarrollo cultural deportivo que exigen a nuestro país, tanto la modernidad como la globalización. Una institución como la ENED ha de ser considerada para crecer y ser exitosa, y matizar en ese contexto en forma adecuada "su hacer".

La presente propuesta busca aportar una alternativa de organización y planificación institucional con sentido de racionalización operativa e interacción con el entorno; pero sobre todo, de cambios relevantes y soluciones prospectivas y estratégicas.

La propuesta es el resultado de consideraciones teóricas realizadas en torno al diagnóstico, a la evaluación y la planeación. Por otro lado, es el resultado también de revisar la evolución contemporánea de la planeación de la educación superior en México, del análisis del estado actual de la ENED en sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Los datos así obtenidos permitieron realizar ejercicios prospectivos y determinar -junto con la *misión* y *visión*- la definición de los objetivos y proyectos estratégicos al año 2010.

Los elementos del Plan están definidos a partir de un modelo sistémico de insumo, proceso, producto y relaciones con el entorno. Los Programas Operativos Anuales, irán desglosando metas inmediatas, renovables cada año para adecuar los proyectos estratégicos. La finalidad de la propuesta está en intentar un cambio en el "hacer" académico, formativo y organizativo de la ENED... acorde a nuestro tiempo.

4.1. EJERCICIO DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS

A continuación se presentan tres escenarios prospectivos, los cuales se elaboraron con la finalidad de tener un ejercicio que permitiera enfocar las posibilidades futuras de los proyectos estratégicos del presente trabajo. El acto imaginativo de previsión -que estos incluyen- mantendrá la orientación de las acciones a proponer y de aquellas que habrá que prevenir por su riesgo futuro a la institución.

ESCENARIO IDEAL

Para el año 2010, la ENED estará consolidada como la escuela de educación superior que establezca directrices académicas nacionales, certificadora e integradora de los niveles y grados académicos profesionales para ámbito deportivo; asociada a la ANUIES con cinco carreras de licenciatura y posgrado, con alto desarrollo y certificación de calidad formativa otorgado por el Conacyt; con una planta docente comprometida e integrada por profesionales con posgrados y especializaciones en docencia y entrenamiento deportivo con prestigio nacional e internacional.

Con planes curriculares de probada congruencia interna y externa, continuamente actualizados para la preparación y desempeño laboral de sus egresados; los planes de estudio integrados con un amplio abanico de especialidades deportivas.

Una escuela formadora de profesionales a partir de su vinculación con otras instituciones similares, universidades y asociaciones del deporte de élite nacional e internacional; con base en procesos investigativos de alta productividad académica y tecnológica de alumnos y maestros e intensa relación entre teoría y práctica.

ESCENARIO CATASTROFICO

Para el año 2010 la ENED disminuirá su matrícula notablemente debido a los efectos del SICCED, el cual otorga certificación a los entrenadores empíricos, por lo cual los egresados de la ENED y los certificados por el SICCED estarán compitiendo entre sí, los propios en desventaja debido a baja preparación que motivan las numerosas fallas de la institución; el mercado laboral entonces será copado por los egresados del SICCED.

La falta de congruencia entre el plan de estudios y la práctica laboral traerá como consecuencia el desprestigio de la Escuela, y una baja motivación en los egresados.

Al no modificarse el Modelo Académico ENED' 93 se repetirán actividades obsoletas, tradicionales y anticuadas en los procesos de enseñanza - aprendizaje, se carecerá de criterios de rentabilidad, por lo cual egresarán entrenadores sin respuesta a los cambios o necesidades que la sociedad requiere de la práctica deportiva.

La ENED dejará de contemplarse en los Planes Nacionales de Desarrollo como parte del deporte, por lo que tenderá a desaparecer.

Se quedará con una sola licenciatura, sin promover especializaciones ni posgrados, lo que le llevará a un anquilosamiento y a la entropía negativa.

La proliferación de escuelas privadas, actualizadas por sus planes vinculados a la teoría – práctica, establecerán una competencia, en la cual, la ENED se verá rebasada por la baja calidad de sus egresados.

ESCENARIO FACTIBLE

La matrícula, aumentará como consecuencia de la apertura de nuevas carreras de licenciatura, especialización y posgrado.

Se crearán programas de actualización de docentes, y la selección del personal será más adecuada a las necesidades formativas de cada una de las especialidades. Se organizará el trabajo de academias con criterios de productividad.

La institución realizará una evaluación interna para crear las estrategias necesarias a la eficiencia de sus áreas y funciones y estar acorde con la misión para la que fue creada. Afirmación de los vínculos interinstitucionales, académicos y deportivos.

La institución estará en contacto con las organizaciones deportivas y sociales de élite para propiciar la incursión de sus egresados en el campo laboral adecuado que le es propio.

Se evaluará y reestructurará el Plan 93, y se elaborarán modelos académicos para nuevas carreras de licenciatura de especialización y posgrado.

Se elaborará un plan de desarrollo institucional para organizar sus actividades, de manera que en el curso de 10 años la eficiencia, la eficacia, la pertinencia de su misión y la tarea educativa sean congruentes con las necesidades sociales que ha de satisfacer con sus egresados.

PROYECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La proyección de la ENED estará enmarcada por la eficiencia y eficacia, gracias a la adopción de estándares de calidad para orientar sus procesos y vertirlos, a su vez, en servicios de calidad a su entorno.

4.2. MISIÓN – VISIÓN DE LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES DEPORTIVOS

Una organización, cualquiera que esta sea, no podrá ser eficiente si no ha identificado con precisión su misión y/o los propósitos de su existencia y razón de ser, en este sentido es pertinente citar lo que bien podría ser adoptado como filosofía institucional de la ENED.

1. MISIÓN DE LA ENED¹

FORMAR ENTRENADORES DEPORTIVOS CON UN ALTO DESARROLLO PROFESIONAL Y ÉTICO CAPACES DE CONTRIBUIR AL FOMENTO Y PRÁCTICA DE LOS DEPORTES ENTRE LA JUVENTUD ESTUDIOSA Y EN GENERAL EN LOS DIFERENTES SECTORES DE LA POBLACIÓN

PROMOVER LA SUPERACIÓN PROFESIONAL DE QUIENES SE DEDICAN AL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO EN EL ÁMBITO NACIONAL

PARTICIPAR EN ESTUDIOS ACERCA DE LA REALIDAD Y NECESIDADES DEPORTIVAS DEL PAÍS

2. VISIÓN

SER UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON ALTA EFICIENCIA ORGANIZATIVA PARA CONDUCIR SU FUNCIONAMIENTO CON CRECIENTE CALIDAD HACIA LA ÓPTIMA FORMACIÓN DE PROFESIONALES DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO, PROFESIONALES QUE CUMPLAN CON LAS ESPECTATIVAS DE DAR RESPUESTA, CON SU PREPARACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, A LOS REQUERIMIENTOS DE LA POBLACIÓN QUE PRACTICA DEPORTE EN EL PAÍS.

¹ Acuerdo SEP 132, por el que se establece la organización de la ENED y se aprueba su Plan de Estudios, DOF, México D.F. viernes 8 de abril de 1988.

Uno más de los resultados que se obtienen al aplicar los procedimientos de la planeación estratégica están en la elaboración del objetivo estratégico para la propuesta programática a desarrollar; que para el caso que nos ocupa quedo plasmado de la siguiente manera:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

DESARROLLAR ACADÉMICA y ORGANIZACIONALMENTE A LA ENED CON LA FINALIDAD DE ELEVAR LA CALIDAD FORMATIVA DE LOS LICENCIADOS Y PROFESIONALES DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO DEL PAÍS, ASÍ COMO LA CORRECTA INSERCIÓN DE AMBOS EN EL AMBITO NACIONAL DEPORTIVO

4.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y DERIVACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Una vez elaborado el objetivo estratégico, el siguiente paso corresponde a la identificación y explicitación de los *factores críticos de éxito*, consistente en señalar aquellos aspectos específicos en los que se verá reflejado, de manera cuantitativa, el avance que planteará el programar a elaborar. Los doce indicadores que para el efecto han sido aplicados son:

- Índice de aprobación escolar
- Índice de aprovechamiento escolar
- Índice de eficiencia terminal
- Índice de titulación
- Índice de desempeño profesional de especialidad
- Índice de actualización docente
- Índice de participación interinstitucional
- Índice de productividad académica
- Índice de confianza de evaluación
- Índice de perfil de ingreso
- Índice de desarrollo prospectivo institucional
- Índice de eficacia resolutoria institucional

Tales índices son plasmados en la primera columna de una tabla, como la que se presenta en la siguiente página, en forma de *factores críticos de éxito*, para posteriormente establecer en las siguientes columnas de esa tabla, su forma de medición y señalar, en periodos trianuales, las metas cuantitativas o logros parciales ascendentes que permitirán llegar a la obtención de la meta final, la del año 2010.

Tabla de desglose de factores críticos de éxito – indicadores – metas.

Factor crítico de éxito	Forma de medición	Denominación del indicador	1999	2003	2006	2010
Que los alumnos de la ENED presenten baja reprobación y buen aprovechamiento escolar	número de reprobados/ número de aprobados	Índice de aprobación	88%	89%	90%	92%
	Promedio de calificación	Aprovechamiento escolar	7.9	8.2	8.5	8.9
Que el mayor número de alumnos inscritos en la ENED termine la carrera	número de egresados/ número de ingresados	Índice de eficiencia terminal	59.3%	63.8%	70.2%	80%
Que el mayor número de egresados de la ENED se titulen	número de titulados/ matrícula total	Índice de titulación	10%	20%	40%	70%
Que el mayor número de egresados se desempeñe entrenando en la especialidad deportiva en la que fueron formados, o en la que elijan libremente	número de egresados laborando en la especialidad de su formación, o de su libre elección/ Total de egresados	Índice de desempeño profesional de especialidad	68%	70%	75%	82%
Que el mayor # de docentes de la ENED se especialicen en la enseñanza, participen en intercambios académicos interinstitucionales y obtengan productos de desarrollo académico de la institución	número de docentes /docentes con especialización	Índice de actualización docente	10%	50%	80%	90%
	número de docentes/ docentes participando en eventos de interinstitucionales	Índice de participación interinstitucional	25%	60%	80%	100%
	número de docentes / número de productos académicos presentados	Índice de productividad académica	10 productos	15 productos	20 productos	25 productos

Factor crítico de éxito	Forma de medición	Denominación del indicador	1999	2003	2006	2010
Que los alumnos que ingresen a la ENED sean examinados mediante test confiables y sean seleccionados de acuerdo al perfil requerido de ingreso, tanto en licenciatura como en posgrado.	número de test aplicados/ número de test confiabilizados	Índice de confianza de evaluación	60% confianza	90% confianza	98% confianza	98% confianza
	Perfil de ingresados/perfil de ingreso	Perfil de ingreso	50% confianza	70% confianza	90% confianza	98% confianza
Que la ENED cuente con un plan de desarrollo y sus respectivos programas operativos, plan académico, estatuto y reglamento interno y una estructura organizativa acorde	número de proyectos/ número de proyectos prospectivos	Índice de desarrollo prospectivo institucional	40% de desarrollo	90% de desarrollo	98% de desarrollo	98% de desarrollo
	número de adecuaciones en la ENED/ número de problemáticas resueltas	Eficacia resolutive institucional	60% de eficacia resolutive	70% de eficacia resolutive	90% de eficacia resolutive	98% de eficacia resolutive

Con los elementos obtenidos hasta aquí, se está en condiciones de elaborar el Plan Institucional de Desarrollo para la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos y su Licenciatura.

El siguiente paso consiste en elaborar, de cada proyecto estratégico, una estructura programática que contenga los subproyectos, objetivos, metas, estrategias, presupuesto estimado, desglose estructurado de trabajo y programa de actividades. Todo ello sin dejar del lado los indicadores, los cuales a estas alturas se han establecido como los elementos cuantitativos que orientan el avance de las actividades hacia el logro de las metas establecidas.

4.4. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La estructura programática que a continuación se presenta integra tres páginas para cada uno de los ocho proyectos estratégicos:

1er. Página de Proyecto Estratégico

Presenta al proyecto en seis de sus principales elementos:

- a) Una síntesis de la situación actual con referencia a la problemática que genera la necesidad de un proyecto a ese respecto
- b) Los objetivos del proyecto estratégico y el alcance, el cual se basa en la identificación de los beneficiarios del proyecto
- c) Una relación de los indicadores del proyecto
- d) Una relación de las metas del programa a la fecha término del mismo
- e) Una relación de las estrategias del proyecto en cuestión
- f) Una estimación del presupuesto requerido -por cada año de proyecto- para solventar los requerimientos de su operación

2da. Página de Desglose Estructurado de Trabajo

Contiene un esquema jerárquico descendente que tiene por objeto mostrar el desglose de los subproyectos y sus estrategias, aparecen:

- a) En primer nivel el nombre del proyecto estratégico
- b) En segundo nivel y en varios recuadros los nombres de los subproyectos
- c) En tercer nivel, una relación de actividades, que derivadas de sus subproyectos, serán las encargadas de operarlos hacia el logro de las metas señaladas.

3ª Página.- Programa de Actividades

Incluye un cuadro de 5 columnas y un cronograma.

- a) La primera columna incluye la relación de actividades de cada subproyecto, que en el desglose estructurado de trabajo ocuparon el tercer nivel
- b) La segunda columna y la tercera señalan las fechas de inicio y término de cada actividad a realizarse
- c) La cuarta columna señala a la instancia o persona de la Institución que será responsabilizada de la operación de los subproyectos
- d) Las restantes seis columnas integran un cronograma que, distribuidos en rangos de tres años, señalan la secuencia de actividades que darán lugar a su operación.

De esta manera, todos y cada uno de los proyectos estratégicos, con sus respectivos subproyectos, estrategias, indicadores, objetivos, recursos, responsables y tiempos quedan incluidos en un proceso planificado de acción.

PRIMER PROYECTO ESTRATEGICO

ALUMNO INSUMO

SITUACIÓN ACTUAL

La promoción de la Carrera es dirigida predominantemente a centros de educación media superior.

Desde 1992 se excluyó el examen de conocimientos generales. Los exámenes, tanto de capacidades físicas como de especialidad deportiva, requieren estandarización.

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y ALCANCE

OBJETIVO Hacer eficiente la promoción de la carrera, así como los procesos e instrumentos de selección del alumno insumo

ALCANCE Aspirantes de nuevo ingreso a la Licenciatura

INDICADORES DE PROYECTO

- Número de demandantes de ingreso a las carreras
- Perfil académico de los aspirantes
- Perfil de los seleccionados para ingresar a las licenciaturas y posgrados
- Exámenes de admisión validados o en proceso de validación

INDICADORES Y META DEL PROGRAMA

- Calidad del alumno insumo

Metas para el año 2010:

- 24 500 demandantes de las carreras con registro
- 7 500 alumnos seleccionados acordes a los requerimientos de la carrera
- 1 batería de 18 test validados y aplicados

ESTRATEGIAS

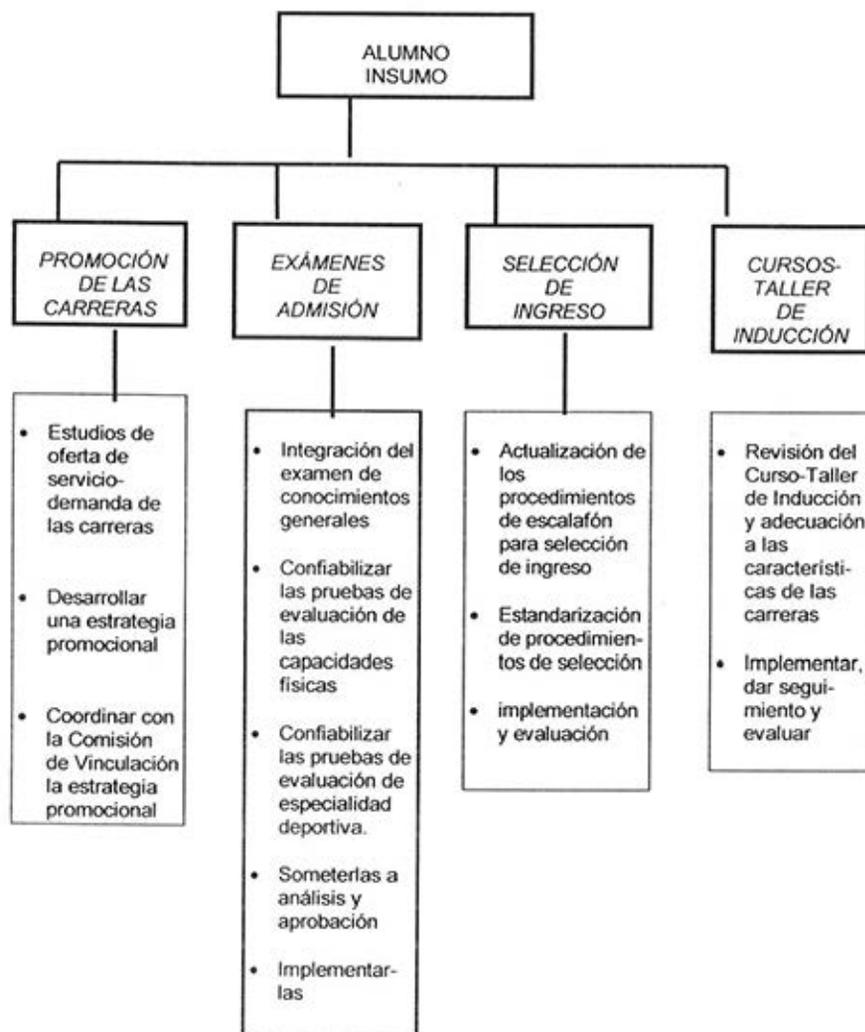
- Promoción de la carrera en ámbitos de altas perspectivas de desarrollo deportivo
- Reorganización de la estructura y aplicación de los exámenes de admisión a las carreras, especializaciones y posgrados
- Validación de los procedimientos de selección de ingreso
- Perfeccionamiento de los Programas de Inducción

PRESUPUESTO ESTIMADO

\$ 60 000. 00 anuales

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO ALUMNOS INSUMO

Este Proyecto se integra con cuatro subproyectos, el primero de ellos con tres acciones estratégicas, el segundo con cinco, el tercero con tres y el cuarto con dos. El proyecto cubre el proceso de difusión, selección e inducción de los alumnos de nuevo ingreso a la Licenciatura



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES
PROYECTO ESTRATÉGICO ALUMNO INSUMO**

Las actividades que competen al subproyecto estratégico Promoción de la Carrera son prácticamente permanentes, las que se refieren al subproyecto de Examen de Admisión en lo que se refiere al análisis y validación de la batería de pruebas del examen es inmediata, pero su aplicación estará entonces garantizada por diez años. Las actividades de selección e inducción a la carrera es cíclica a cada período escolar.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	2° sem 1999	1° sem 2003	2° sem 2003	1° sem 2006	2° sem 2006	1°-2° s 2010
Promoción de las carreras									
Análisis oferta demanda	sept 1999	en/2010	Subdirección de Planeación						
Estrategia promocional	abril 1999	jul/2010	Subdirecciones de Licenciatura y Posgrado						
Comisión Vinculación	sept 1999	dic/2010	Comisión Vinculación						
Examen de admisión									
Examen de conocimientos	febrero 2000	jun/2000	Dptos de Licenciatura						
Pruebas de capacidades Físicas	febrero 2000	jun/2000	Dptos. Licenciatura						
Pruebas de especialidad Deportiva	febrero 2000	jun/2000	Dptos. Licenciatura						
Análisis y aprob.	may/2000	may/2000	Comunidad ENED						
Implementación	agosto 2000	ag/2010	Subdirección de. Licenciatura						
Selección de ingreso									
Revisión de procedimientos. de selección.	mayo 1999	may/2000	Subdirección de Licenciatura						
Estandarización proceso de selección .	junio 1999	oct/2000	Subdirección de Licenciatura						
Implementación y evaluación	ag/1999	ag/2010	Subdirección de Licenciatura						
Curso taller de inducción									
Adecuación	mayo/ 1999	jun/1999	Dpto. Servicios Académicos						
Implementación y evaluación	ag/1999	ag/2010	Dpto. Servicios Académicos						

PROYECTO ESTRATEGICO
EFICIENCIA FORMATIVA DE LA LICENCIATURA EN ENTRENAMIENTO
DEPORTIVO (LAE)

SITUACIÓN ACTUAL

En los periodos escolares 1996 a 1998 el índice de eficiencia terminal de la LED es de 59.3%, se presentó un 3% de bajas temporales y cero deserción. El 13% son alumnos irregulares y el promedio general de aprovechamiento escolar ha sido es del 7.87

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y ALCANCE

OBJETIVO Elevar la eficiencia y calidad formativa de la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo y de las próximas carreras a implementar tanto en licenciatura como en posgrado

ALCANCE Alumnos de la Licenciatura y posgrado de la ENED.

INDICADORES DE PROYECTO

- Participación investigativa de alumnos
- Adecuaciones a los Planes de Estudios y su metodología
- Definición del objeto de profesión
- Eficiencia en la selección de ingreso
- Productividad escolar

INDICADORES Y META DEL PROGRAMA

- Eficiencia formativa

Metas para el año 2010:

- índice de eficiencia terminal - para el año 2010: 80%
- promedios generales de aprovechamiento - para el año 2010: 8.9
- índice de aprobación - para el año 2010: 92%

ESTRATEGIAS

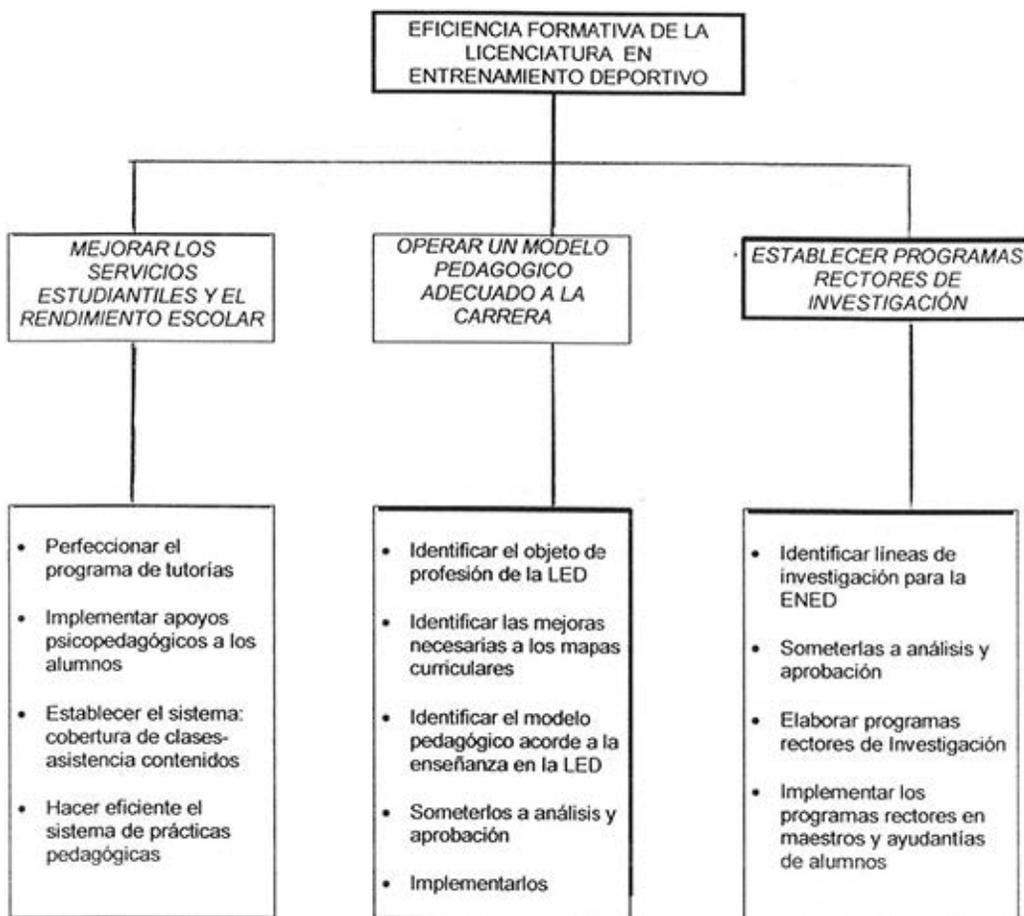
- Mejorar los servicios estudiantiles y elevar la exigencia de rendimiento escolar de los alumnos
- Definir el objeto de profesión, un plan de estudios y un modelo pedagógico adecuados a las carreras de la ENED
- Establecer programas rectores de investigación

PRESUPUESTO ESTIMADO

\$ 400 000. 00 anuales

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO EFICIENCIA FORMATIVA DE LA LED

El presente proyecto cuenta con tres subproyectos, dos de los cuales cuentan con cuatro estrategias cada uno y uno más con cinco. El propósito del proyecto es abordar las condiciones en las que realiza su formación el alumno, tanto las de apoyo como las metodológicas y académicas.



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES
PROYECTO ESTRATÉGICO EFICIENCIA FORMATIVA DE LA LED**

Las actividades que se refieren a los Servicios Estudiantiles, a los Programas Rectores y al Modelo Pedagógico son permanentes. No obstante, estas dos últimas pasaran por un proceso de análisis, posible replanteamiento y aprobación antes de hacerse vigentes y ser operativas.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	2º sem 1999	1º sem 2003	2º sem 2003	1º sem 2006	2º sem 2006	1º-2º s 2010
Servicios Estudiantiles									
Programa de Tutorías	sep/1999	dic/2010	Dirección						
Apoyos Psicopedagógicos	en/1999	dic/2010	oficina de Apoyos Estudiantiles						
Cobertura clases-contenidos	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						
Sistema de Prácticas Pedagógicas	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						
Modelo Pedagógico									
Objeto de profesión	sep/1999	Agosto/ 2000	Subdirección de Licenciatura						
Mapa Curricular	sep/1999	jun/2000	Subdirección de Licenciatura						
Modelo pedagógico	sep/1999	jun/2000	Subdirección de Licenciatura						
Análisis	mar/999	jun/2000	Comunidad ENED						
Aprobación	jun/1999	Agosto/ 2000	H. Consejo Institucional						
Implementación	sep/1998	jul/2000	Subdirección de Licenciatura						
Programas Rectores									
Líneas de investigación	sep/1999	oct/2010	Dptos. de Licenciatura						
Análisis y aprobación	nov/1999	dic/2010	Dptos de Licenciatura						
Programas Rectores	en/1999	feb/2010	Dptos. de Licenciatura						
Participación	mar/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						

PROYECTO ESTRATEGICO
TITULACIÓN DE EGRESADOS

SITUACIÓN ACTUAL

En 1999 el índice de titulación es de 9.4%

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y ALCANCE

OBJETIVO Elevar la cantidad y la calidad en la titulación de egresados de las carreras de la ENED
ALCANCE Egresados de las diversas carreras

INDICADORES DE PROYECTO

- Diversas opciones de titulación
- Alumnos de próximo egreso participando en una opción de titulación

INDICADORES Y META DEL PROGRAMA

- Eficiencia formativa

Metas para el año 2010:

- Eficiencia formativa de 80% titulados de cada generación
- Desarrollo académico
- Elementos de desempeño profesional

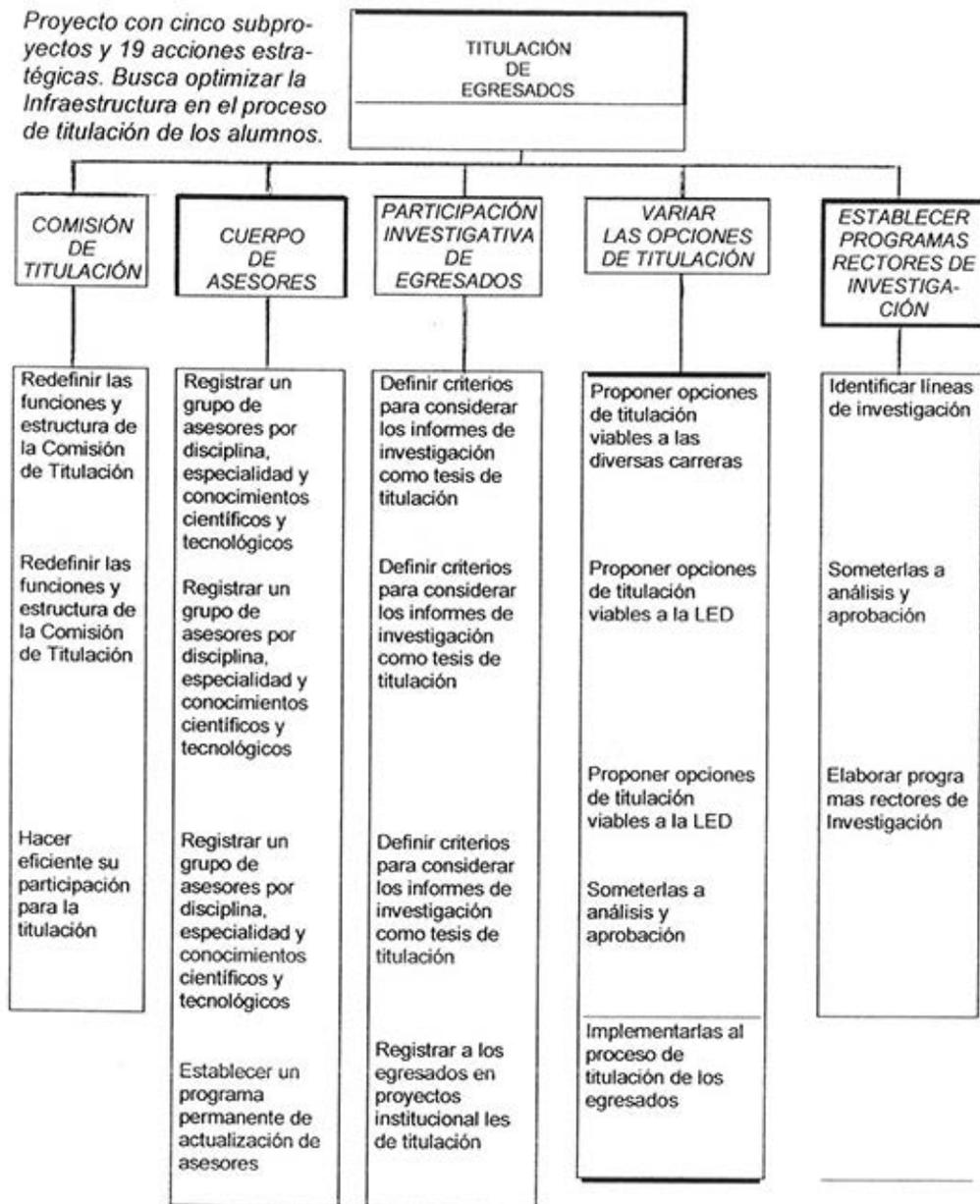
ESTRATEGIAS

- .Hacer Eficiente la operación de la Comisión de Titulación
- Formalizar un grupo de asesores
- Variar las opciones de titulación
- Establecer Programas Rectores de Investigación
- Fomentar la participación investigativa de los egresados

PRESUPUESTO ESTIMADO
\$ 20 000. 00 anuales

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO TITULACIÓN DE EGRESADOS

Proyecto con cinco subproyectos y 19 acciones estratégicas. Busca optimizar la Infraestructura en el proceso de titulación de los alumnos.



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES
PROYECTO ESTRATÉGICO TITULACIÓN DE EGRESADOS**

Las actividades de este proyecto son tanto cíclicas como permanentes a lo largo de cada período escolar. Lo realmente importante está en que tanto la Comisión de Titulación como el Cuerpo de Asesores y la Participación Investigativa de los diferentes actores del proceso se mantengan constantes pero renovando los criterios y los procesos adecuados a la titulación de los egresados.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	2º sem 1999	1º sem 2003	2º sem 2003	1º sem 2006	2º sem 2006	1º-2º s 2010
Comisión de Titulación									
Funciones y estructura	sep/1999	oct/1999	Subdirección de Licenciatura						
Operatividad	oct/1999	dic/2010	Subdirección de Licenciatura						
Cuerpo de Asesores									
Registro	sep/1999	dic/1999	Comisión de Titulación						
Programa de actualización	dic/1999	jun/2010	Comisión de Titulación						
Opciones de Titulación									
Propuestas	sep/1999	dic/1999	Comisión de Titulación						
Análisis	sep/1999	feb/2000	Comunidad ENED						
Aprobación	mar/2000		H. Consejo Inst.						
Implementación	sep/2000	jul/2010	Comisión de Titulación						
Participación Investigativa									
Definición de criterios	sep/1999	oct/1999	Dptos. de Licenciatura						
Registro y participación	nov/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						

PROYECTO ESTRATEGICO

INSUMOS ACADÉMICOS SITUACIÓN ACTUAL

Se ha carecido en la ENED de un análisis sobre las teorías pedagógicas de avanzada y aún la que la misma ENED refiere en su Modelo Académico, carece de laboratorios y talleres de investigación y/o fomento tecnológico y el 33% de los docentes esta sin titularse en licenciatura. Sólo un 26% tiene estudios de especialización. El acervo bibliográfico y hemerográfico es todavía insuficiente y poco actualizado. Se inicia el servicio internet y correo electrónico. Es pobre aún el intercambio interinstitucional

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y ALCANCE

OBJETIVO Propiciar el ingreso a la ENED de elementos académicos suficientes y de avanzada a fin de elevar el potencial académico a innovación de la misma.

ALCANCE Mayor calidad de trabajo académico e innovación institucional por consecuencia mejor eficiencia formativa

INDICADORES DE PROYECTO

- Teorías pedagógicas actualizadas
- Informes y reportes de investigación reciente
- Avances tecnológicos del ámbito deportivo
- Actividades de intercambio interinstitucional
- Documentos y bibliografía para el centro de documentación, internet y correo electrónico

INDICADORES Y META DEL PROGRAMA

- Desarrollo curricular y programas directores
- Actualización docente
- Convenios interinstitucionales
- Actividades y productos académicos divulgados

Metas para el año 2010:

- 35 seminarios académicos y 10 Congresos Internacionales realizados
- 50 docentes investigadores
- 33 convenios interinstitucionales establecidos
- 1 Centro de Documentación y conexión a internet

ESTRATEGIAS

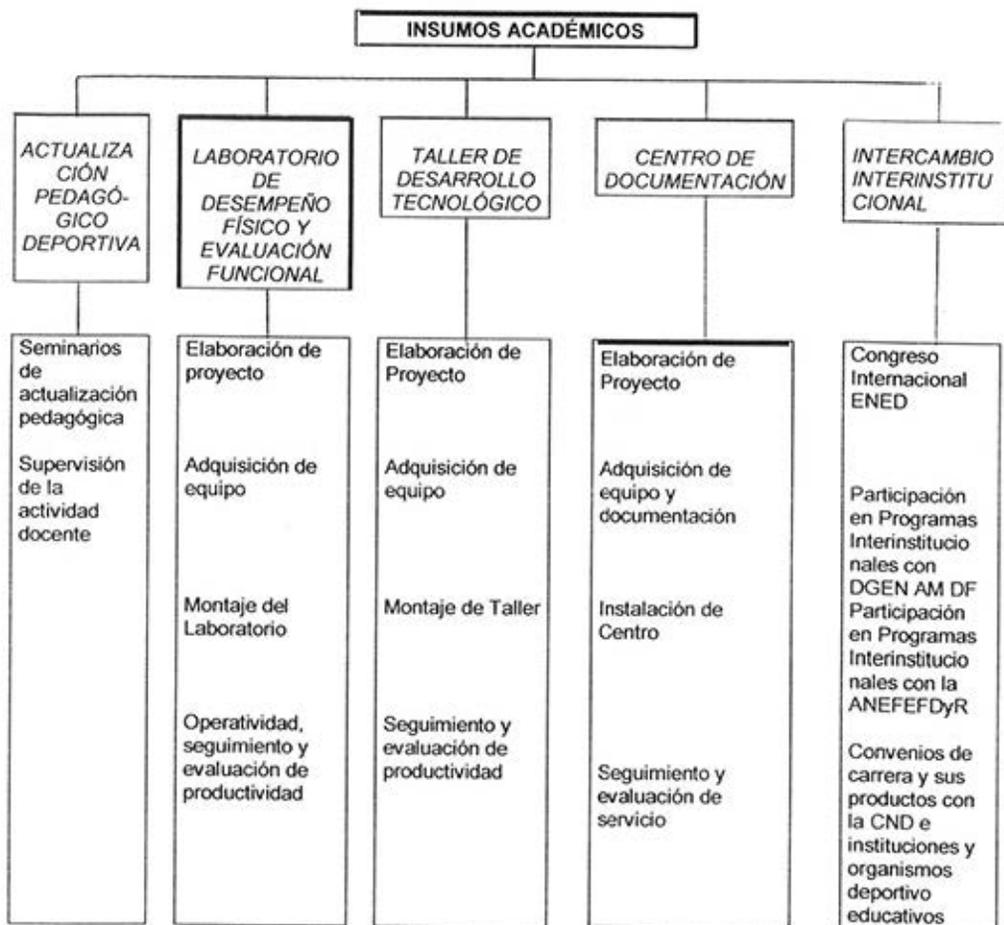
- Actualización pedagógica deportiva
- Laboratorio de desempeño físico y de evaluación deportiva funcional
- Taller de desarrollo tecnológico
- Centro de documentación
- Intercambio interinstitucional

PRESUPUESTO ESTIMADO

\$ 50 000. 00 anuales

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO INSUMOS ACADÉMICOS

El presente proyecto estratégico incluye cinco subproyectos, tres de ellos con cuatro acciones estratégicas, uno con tres y otro con dos. El propósito es incorporar y operar la mayor parte de los elementos requeridos para operar con eficiencia el proceso formativo y el desarrollo académico de la licenciatura. Su programa de actividades (próxima página) incluye actividades cíclicas por período escolar y permanentes en el lapso del programa.



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES
PROYECTO ESTRATÉGICO INSUMOS ACADÉMICOS**

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	2º sem 1999	1º sem 2003	2º sem 2003	1º sem 2006	2º sem 2006	1º-2º s 2010
Actualización Pedagógico Deportiva									
Seminarios de actualización	mar/1999	jul/2000	Dptos. de Licenciatura						
Supervisión de la actividad doc. Escuelas deportivas ENED	feb/1999	jul/2010	Dptos. de Licenciatura						
	sep/1999	jul/2010	Subdirección de Licenciatura						
Laboratorio de Desempeño Físico									
Elaboración de proyecto	feb/1999	dic/1999	Subdirección de Licenciatura						
Adquisición de equipo	abr/1999	dic/2000	Subdirección Administrativa						
Montaje del laboratorio	sep/1999		Subdirección de Licenciatura						
Operatividad seguimiento y evaluación	feb/1999	dic/2010	Subdirección de Licenciatura						
Taller de Desarrollo Tecnológico									
Elaboración de proyecto	feb/1999	mar/2000	Subdirección de Licenciatura						
Adquisición de equipo	sep/1999	sep/2010	Subdirección de Licenciatura						
Montaje del taller	sep/2000		Subdirección de Licenciatura						
Operatividad, seguimiento y evaluación	feb/2000	jul/2010	Subdirección de Licenciatura						

Centro de Documentación									
Elaboración de proyecto	feb/1999	mar/2010	Subdirección de Licenciatura						
Adquisición de equipo y documentación	sep/1999	jul/2010	Subdirección de Licenciatura						
Instalación del centro	sep/1999	jul/2000	Subdirección de Licenciatura						
Operatividad, seguimiento y evaluación	feb/1999	jul/2010	Subdirección de Licenciatura						
Intercambio Interinstitucional									
Congreso Internacional ENED	ene/1999	mar/2010	Dptos. de Licenciatura						
Programa interinstitucional DGENAM - CND	sep/1999	jul/2010	Dirección						
Programa interinstitucional ANEP/EDYR	sep/1999	jul/2010	Dirección						
Convenios con organismos educativos	abr/1999	jul/2010	Dirección						

PROYECTO ESTRATEGICO
DESARROLLO ACADÉMICO

SITUACIÓN ACTUAL

Los profesores de la ENED se desempeñan académicamente sólo como docentes, han sido poco actualizados y su participación en proyectos ofrece pocos productos. Se carece a su vez de divulgación e intercambios académicos institucionales. Los alumnos tienen poca participación en actividades académicas extracurriculares y extramuros

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y ALCANCE

OBJETIVO Elevar la calidad y cantidad de trabajo académico en la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos

ALCANCE Desarrollo académico institucional

INDICADORES DE PROYECTO

- Proyectos académicos en desarrollo
- Docentes y alumnos participando en proyectos
- Intercambios interinstitucionales
- Productos Académicos presentados y/o divulgados
- Docentes actualizados y/o especializados
- Eventos de divulgación con participación u organización

INDICADORES Y META DEL PROGRAMA

- Eficiencia formativa y calidad académica institucional

Metas para el año 2010:

- 10 productos académicos anuales de base, con 5 de ellos agregados en tendencia de crecimiento
- El 90% de los alumnos y docentes participando en la semana Académica
- 90% de docentes actualizados
- 100% participando en eventos interinstitucionales

ESTRATEGIAS

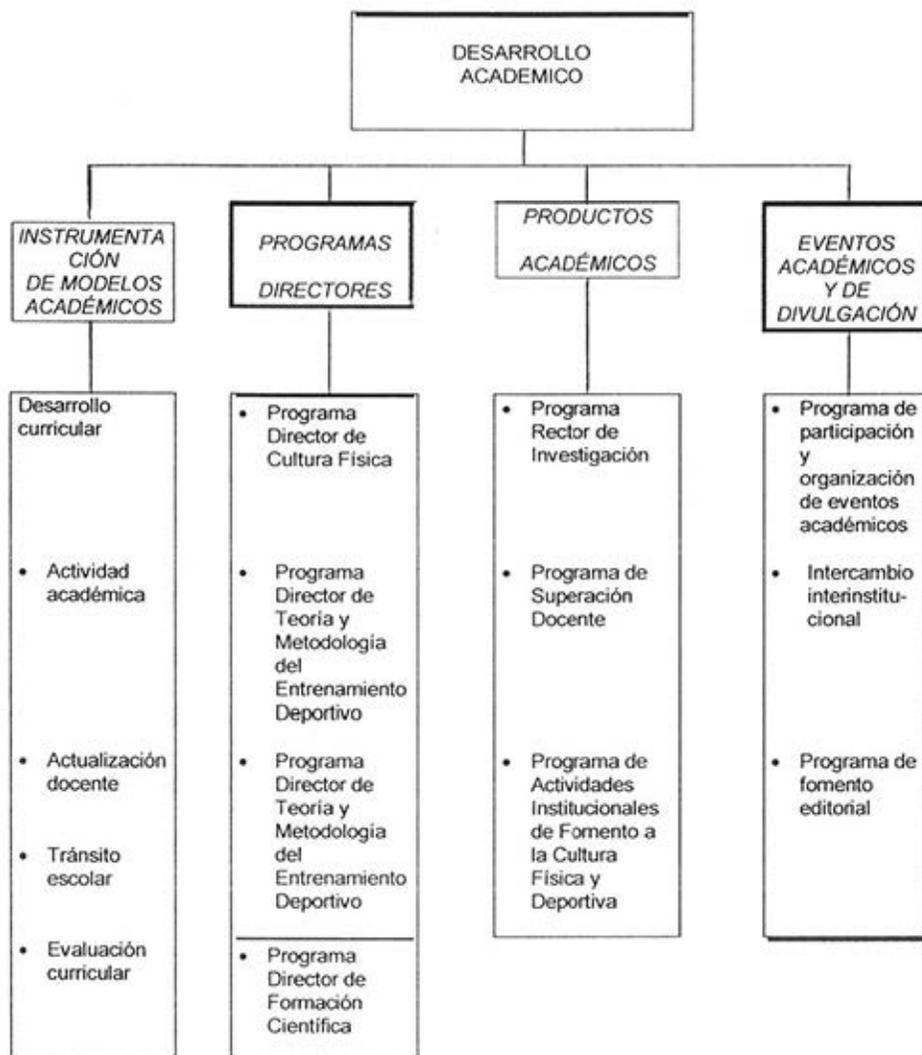
- Instrumentación precisa de Modelos Académicos
- Programas Directores
- Productos Académicos
- Eventos de Divulgación e intercambio y desarrollo interinstitucional

PRESUPUESTO ESTIMADO

\$45 000. 00 anuales

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO DESARROLLO ACADÉMICO

Este proyecto estratégico incluye cuatro subproyectos con 15 actividades. Su pretensión está en dinamizar las acciones que tienen que ver con las funciones sustantivas de la educación superior: la docencia, la investigación, la divulgación de la cultura así como la extensión académica.



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES
PROYECTO ESTRATÉGICO DESARROLLO ACADEMICO**

Las actividades que derivan de los subproyectos de Desarrollo Académico son en su totalidad permanentes ya que de su consistencia depende la obtención de los resultados que se esperan de ellos a fin de lograr un verdadero avance de lo académico en la ENED.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	2º sem 1999	1º sem 2003	2º sem 2003	1º sem 2006	2º sem 2006	1º, 2º s 2010
Instrumentación del Modelo Académico									
Desarrollo curricular	sep/1999	dic/2010	Subdirección de Licenciatura						
Actividad académica	sep/1999	dic/2010	Subdirección de Licenciatura						
Actualización docente	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						
Tránsito escolar	sep/1999	Dic/2010	Dpto de Licenciatura						
Evaluación curricular	sep/1999	jun/2010	Subdirección de Licenciatura						
Programas Directores									
Cultura Física	sep/1999	dic/2010	Dptos de Licenciatura						
Teoría y Metodología del Entrenam. Dpvo.	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						
Formación Práctico Pedagógica	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						
Formación Científica	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						
Productos Académicos									
Prog. Rector de Investigación	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						
Programa de Superación Docente	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						
Programa de fomento a la cultura físico deportiva	sep/1999	dic/2010	Dptos de Licenciatura						
Eventos de Divulgación									
Eventos académicos	sep/1999	dic/2010	Subdirección de Licenciatura						
Intercambio interinstitucional	sep/1999	dic/2010	Subdirección de Licenciatura						
Fomento editorial	sep/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						

PROYECTO ESTRATEGICO
SEGUIMIENTO DE EGRESADOS

SITUACIÓN ACTUAL

Sólo el 68% de las últimas dos generaciones egresadas laboran en su especialidad. En cambio el desempeño profesional en áreas complementarias es de 31%, que puede considerarse alto con relación a los que laboran en su especialidad.

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y ALCANCE

OBJETIVO Promover la adecuada inserción de los egresados de las diferentes carreras de la ENED en el campo laboral que por especialidad y calidad formativa les corresponda

ALCANCE Egresados de las diversas carreras de la ENED

INDICADORES DE PROYECTO

- Egresados laborando en su especialidad deportiva
- Participación de egresados en el entrenamiento deportivo
- Egresados laborando en ámbitos de formación complementarios

INDICADORES Y META DEL PROGRAMA

- Indices de inserción en el campo profesional de la carrera
- Indices de desempeño profesional de especialidad
- Indice de desempeño profesional en ámbitos complementarios al entrenamiento deportivo

Metas para el año 2000:

- 82% de egresados desempeñando en ámbitos deportivos de su especialidad
- 18% de egresados desempeñando en ámbitos complementarios de formación profesional en la ENED

ESTRATEGIAS

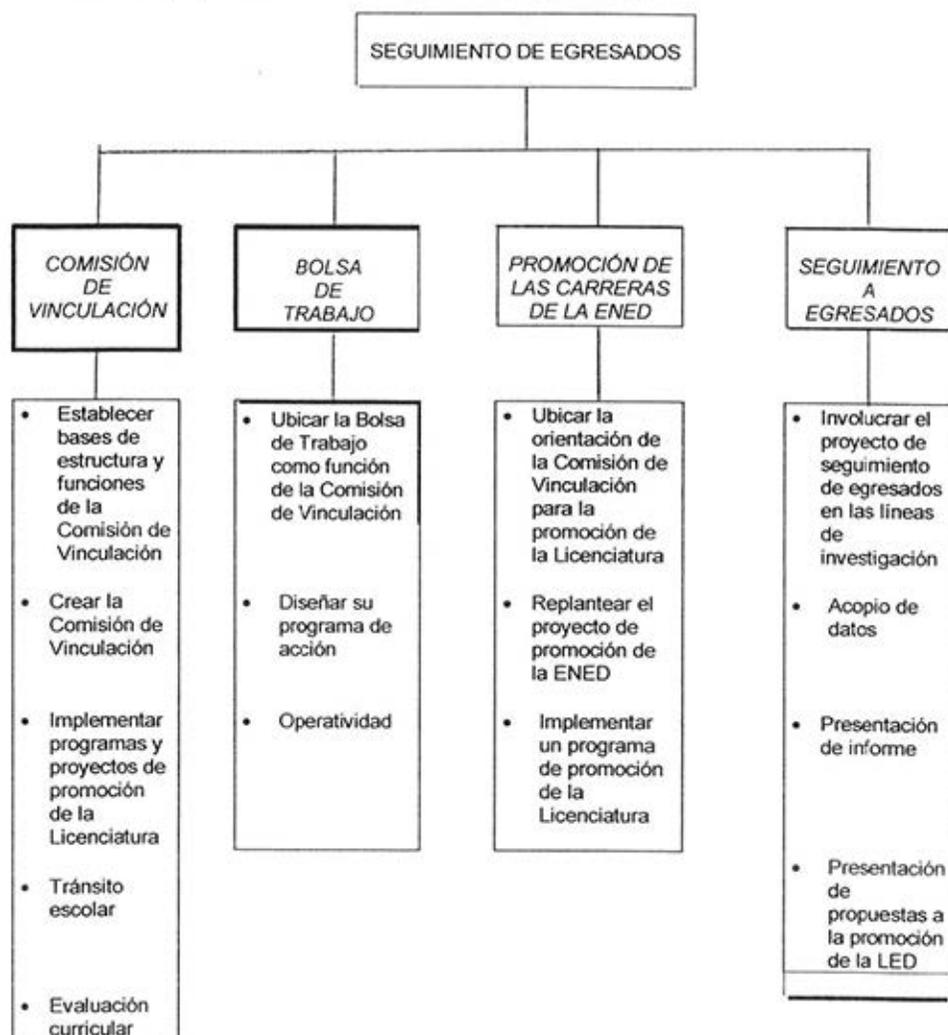
- Promoción de la Licenciatura en ámbitos de altas perspectivas de desarrollo
- Hacer eficiente la operación de la "Bolsa de Trabajo" de la ENED
- Programa de seguimiento de egresados y su desempeño profesional
- Seguimiento de egresados

PRESUPUESTO ESTIMADO

\$ 22 000. 00 anuales

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO SEGUIMIENTO DE EGRESADOS

El proyecto estratégico Seguimiento de Egresados incluye cuatro subproyectos, los que a su vez cuentan con 15 actividades. La base de éste proyecto está en la instalación y buen funcionamiento de la Comisión de Vinculación ya que las restantes diez acciones de los otros tres subproyectos han de ser coordinadas desde allí.



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES
PROYECTO ESTRATÉGICO SEGUIMIENTO DE EGRESADOS**

Todas las actividades del presente proyecto tienen una etapa inicial de organización para crear los elementos y condiciones de operación posterior de una manera continuada, aunque con períodos alternados de supervisión, ajuste y reactivación. Excepto el subproyecto de Seguimiento de Egresados, el cual no es permanente sino con dos períodos intensivos de actividad.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	2º sem 1999	1º sem 2003	2º sem 2003	1º sem 2006	2º sem 2006	1º-2º s 2010
Comisión de Vinculación									
Estructura y funciones	sep/1999	dic/1999	Dirección						
Creación	en/1999		Dirección						
Operatividad	sep/1999	dic/2010	Comisión de Vinculación						
Promoción de la LED									
Orientaciones promocionales	en/1999	feb/2010	Comisión de Vinculación						
Proyecto Promocional	mar/1999	ab/2010	Comisión de Vinculación						
Operación del proyecto	may/1999	dic/2010	Comisión de Vinculación						
Bolsa de Trabajo									
Estructura y Funciones	sep/1999	oct/2010	Dirección						
Programa de acción	nov/1999	dic/2010	Comisión de Vinculación						
Operatividad	en/1999	dic/2010	Comisión de Vinculación						
Seguimiento de Egresados									
Línea de Investigación	sep/1999	oct/2010	Dptos. de Licenciatura						
Acopio de datos	oct/1999	feb/2010	Dptos. de Licenciatura						
Informe	feb/1999	jun/2010	Dptos. de Licenciatura						
Propuestas	jul/1999	dic/2010	Dptos. de Licenciatura						

PROYECTO ESTRATEGICO
ESPECIALIZACIÓN Y POSGRADO

SITUACIÓN ACTUAL

A 13 años de su creación la ENED había dejado pendiente uno de los tres elementos de su misión, el que corresponde a la promoción de la superación profesional de los que se dedican al entrenamiento deportivo en el ámbito nacional

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y ALCANCE

OBJETIVO Promover la superación profesional de los entrenadores deportivos egresados de la ENED y de otros profesionales afines en el país.

ALCANCE Egresados de la Licenciatura ENED y entrenadores interesados del ámbito deportivo nacional.

INDICADORES DE PROYECTO

- Programa de especialización
- Programa de Maestría
- Alumnos inscritos y egresados
- Rendimiento escolar de los alumnos
- Impacto de los egresados en el ámbito nacional

INDICADORES Y META DEL PROGRAMA

- Proyectos académicos en desarrollo
- Profesores con especialidad en docencia de entrenamiento deportivo
- Profesores de la ENED en posgrado
- Eventos de divulgación académica organizados

Metas para el año 2010:

- ocho proyectos de Especialización y Posgrado en marcha
- 100% de los profesores de la ENED con especialidad
- 80% de docentes de la ENED con posgrado
- 100% de los profesores de la ENED participando en eventos interinstitucionales

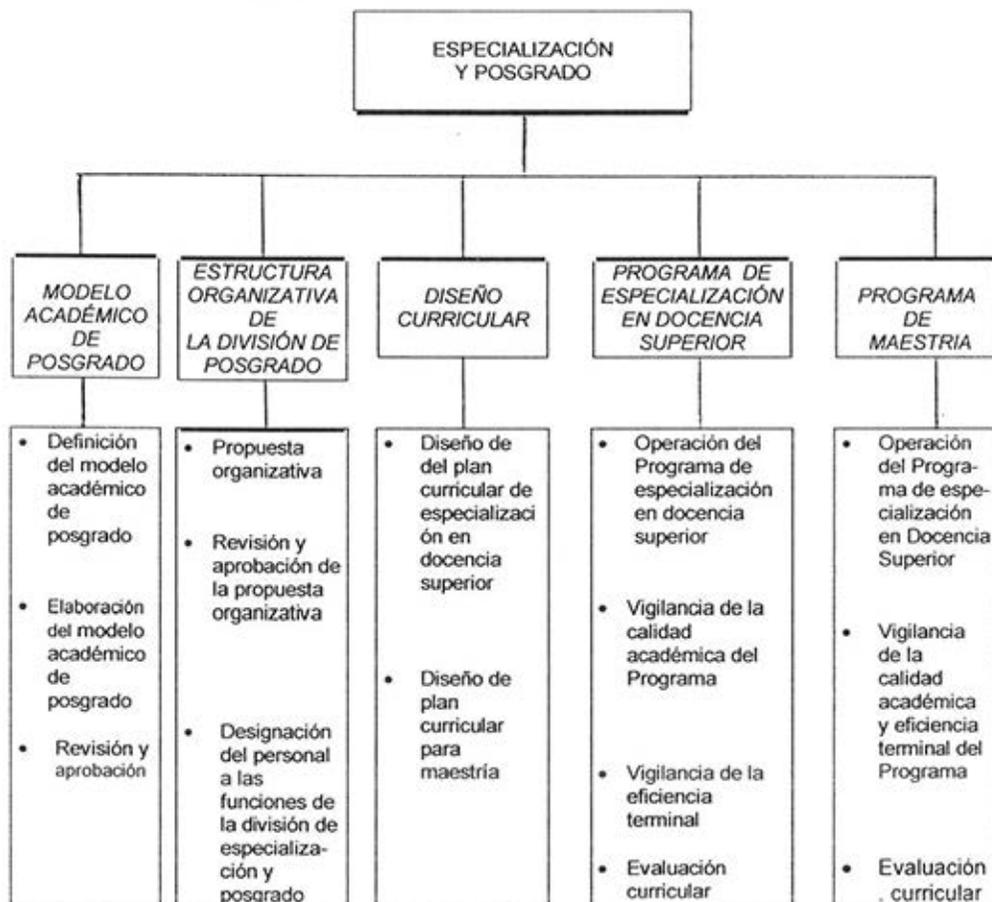
ESTRATEGIAS

- Establecimiento del Modelo Académico de posgrado
- Establecimiento de áreas y responsables de la División de Especialización y Posgrado
- Operatividad del Programa de Especialización en Docencia Superior
- Operatividad del programa de maestría

PRESUPUESTO ESTIMADO
30, 000. 00 ANUALES

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO ESPECIALIZACIÓN Y POSGRADO

El proyecto estratégico de Especialización y Posgrado cuenta con cinco subproyectos y 15 actividades generales. El propósito de este proyecto va dirigido a construir la estructura que permita operar con efectividad los programas de posgrado en la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos en aspectos que van desde la definición de un Modelo Académico y estructura organizativa para este nivel educativo en la ENED, hasta sus diseños curriculares y programación.



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES
PROYECTO ESTRATÉGICO ESPECIALIZACIÓN Y POSGRADO**

Las actividades del presente proyecto tienen una gran importancia en el inicio del período programado en los subproyectos de Estructura Organizativa, Modelo Académico y Diseño Curricular debido a que crearán las condiciones necesarias para la operación de los programas, los cuales ya tienen un proceso de desarrollo permanente durante todo el período.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	2º sem 1999	1º sem 2003	2º sem 2003	1º sem 2006	2º sem 2006	1º-2º s 2010
Modelo Académico									
Definición	en/1999	feb/2000	Subdirección de posgrado						
Elaboración de documento	mar/1999	abr/2010	Subdirección de posgrado						
Revisión y aprobación	may/1999	jun/2010	H. Consejo Institucional						
Estructura Organizativa									
Revisión de la propuesta	oct/1999	oct/2010	Subdirección de posgrado						
Revisión y aprobación	nov/1999	dic/2010	H. Consejo Institucional						
Designación de personal	en/1999	feb/2010	Dirección						
Diseño Curricular									
Diseño de Especialización	mar/1999	ag/2010	Subdirección de posgrado						
Diseño de Maestría	sep/1999	en/2010	Subdirección de posgrado						
Programa de Especialización en Docencia Superior									
Operación del programa Espec.	oct/1999	oct/2010	Subdirección de posgrado						
Vigilancia académica	oct/1999	feb/2010	Subdirección de posgrado						
Vigilancia de eficiencia esc.	feb/1999	jun/2010	Subdirección de posgrado						
Eval. Curricular	jul/2000	dic/2010	Subdirección de posgrado						

Programa de Maestría									
Operación del programa	feb/2002	dic/2010	Subdirección de posgrado						
Vigilancia Académica	feb/2002	dic/2010	Subdirección de posgrado						
Vigilancia de eficiencia esc.	feb/2002	dic/2010	Subdirección de posgrado						
Evaluación curricular	feb/2003	dic/2010	Subdirección de posgrado						

PROYECTO ESTRATEGICO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

SITUACIÓN ACTUAL

Falta planeación a mediano y largo plazo, esta incompleto el marco normativo interno, se presenta incongruencia entre el modelo académico y la estructura organizativa y aun son incompletos los trabajos de evaluación institucional.

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y ALCANCE

OBJETIVO Elaborar planes, programas y procedimientos que hagan eficiente la operatividad e impulsen el desarrollo de la Institución

ALCANCE Orientación del desarrollo académico y organizativo de la Institución

INDICADORES DE PROYECTO

- Plan estratégico de desarrollo institucional
- Reestructuración organizativa
- Marco normativo
- Plan permanente de evaluación institucional

INDICADORES Y META DEL PROGRAMA

- Planes, programas y procedimientos

Metas para el año 2000:

- Una reestructuración organizativa
- dos documentos rectores y una evaluación institucional actualizada

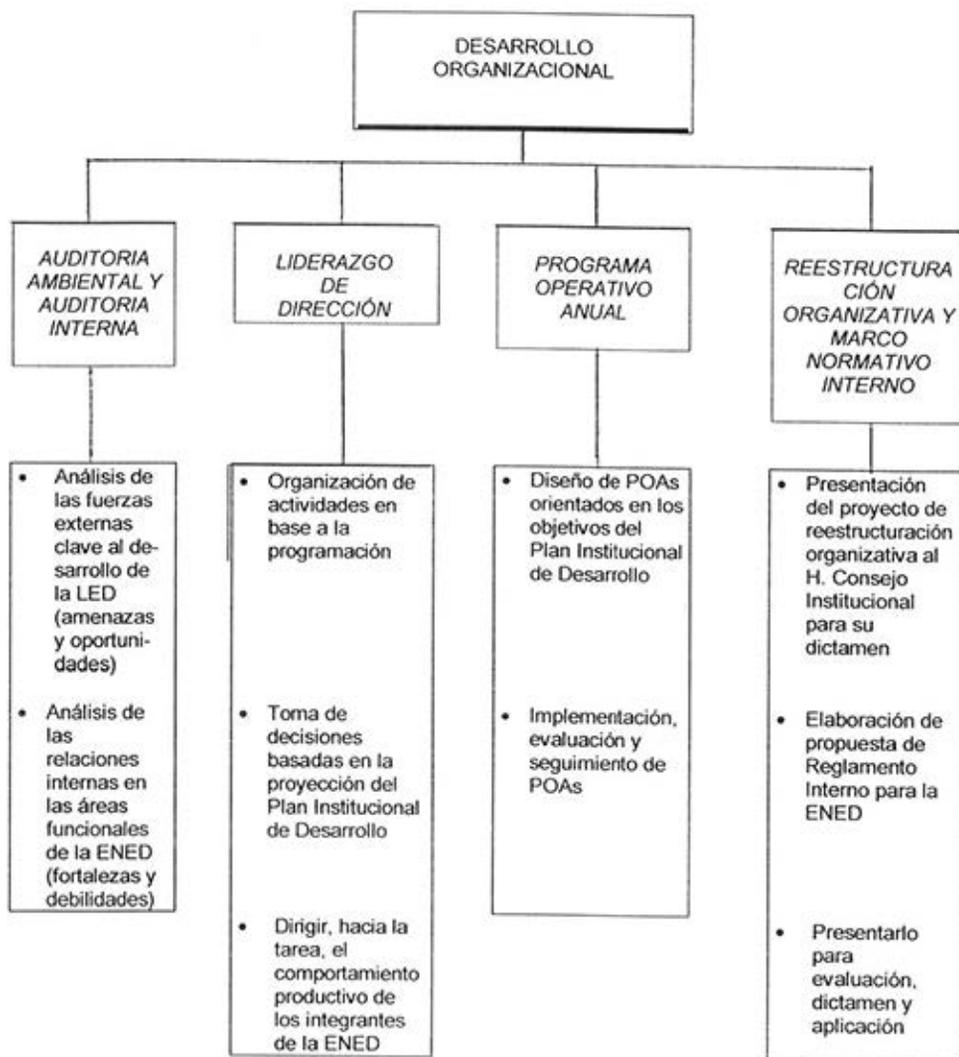
ESTRATEGIAS

- Integración de una auditoría ambiental y de una auditoría interna
- Liderazgo de dirección basado en un plan estratégico de desarrollo institucional
- Integración de Programas Operativos Anuales con avances al Plan Institucional de Desarrollo
- Implementación de la Reestructuración organizativa y del marco normativo interno

PRESUPUESTO ESTIMADO
\$ 12 000. 00 anuales

DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este proyecto estratégico se integra con cuatro subproyectos los que a su vez derivan 10 actividades de importancia trascendental para el proceso organizativo de la Escuela. Su propósito está dirigido a integrar condiciones de gestoría directiva, planeación, normatividad y estructura organizativa para garantizar un funcionamiento sano e integrado de la Institución para un futuro mediato.



PROGRAMA DE ACTIVIDADES

PROYECTO ESTRATÉGICO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las acciones del presente proyecto son cíclicas y permanentes. Son cíclicas cuando se requiere ir vigilando los resultados de los procesos iniciados. Son permanentes cuando se requiere la gestión y la aplicación de los planes y programas y son iniciales cuando se diseñan marcos normativos y organizativos que han de ser pasados por dictamen institucional previo a su operación.

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RESPONSABLE	2º sem 1999	1º sem 2003	2º sem 2003	1º sem 2006	2º sem 2006	1º-2º s 2010
Auditoría Ambiental									
Análisis fuerzas externas	sep/1999	jun/2006	Dirección						
	sep/2003	en/2010							
Análisis relaciones internas	en/1999	jun/2006	Dirección						
	sep/2003	en/2010							
Liderazgo de Dirección									
Actividades programadas	sep/1999	dic/2010	Dirección						
Toma de decisiones	sep/1999	dic/2010	Dirección						
Orientación hacia la Tarea	sep/1999	dic/2010	Dirección						
Programa Operativo Anual									
Programa Operativo Anual	jun/1999	ag/2006	Subdirección de Planeación						
	jun/2003	ag/2010							
Evaluación y seguimiento	nov/1999	dic/2010	Subdirección de Planeación						
Organización y Marco Normativo									
Propuesta de Reglamento Int.	Sep/1999	Sep/2010	Subdirección de Planeación						
Dictamen del H. Consejo Institucional	Sep/1999	nov/2010	Subdirección de Planeación						
Dictamen y aplicación	mar/1999	dic/2010	Dptos. De Licenciatura						
Implementación y seguimiento	en/1999	dic/2010	Subdirección de Planeación						

CONSIDERACIONES SOBRE FACTIBILIDAD E
IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

CONSIDERACIONES SOBRE FACTIBILIDAD E IMPLANTACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

El éxito en la operación de un Plan Institucional de Desarrollo 1999 – 2010 para la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos estarían determinado por la presencia -inducida, prevista o circunstancial- de una serie de elementos que condicionarían sus posibilidades.

Para empezar, sería necesaria la participación, del mayor número de integrantes de la ENED en la elaboración de los programas anuales de actividades que, con derivación directa del Plan Institucional de Desarrollo, orientarían la definición de las metas parciales a alcanzar en cada subproyecto para cada año programado. Se requiere también vencer la sectorización de subgrupos con intereses que se oponen entre sí y que desvían y desgastan los esfuerzos para impulsar desarrollo institucional en la Escuela; ello considerando que durante el presente estudio, en el aspecto institucional, se detectó una clara desvinculación entre los alumnos, los docente y los directivos en lo interno; en lo externo se observo una marcada desvinculación con instituciones y personajes importantes del ámbito deportivo.

Para garantizar una participación amplia y comprometida de los integrantes de la ENED en la elaboración de los programas se requiere generar una *cultura de planeación*. Una cultura de este tipo implica que los integrantes de la Escuela tengan claridad sobre las posibilidades de anticipar -inteligente, organizada y conscientemente- los cambios que en el futuro han de dar proyección a su institución.

La cultura de planeación requerida en los integrantes de la ENED ha de contemplar expectativas de desarrollo, o sea, consideraciones sobre lo que personalmente se espera avanzar como resultado de cambios y

desarrollo en la institución. Implica también una visión prospectiva: imaginar escenarios para un futuro deseable y factible. La resistencia al cambio es otro de los aspectos que la cultura de la planeación ha de contribuir a disminuir. Se esperaría que para los integrantes de la ENED sea más importante la intención de modificar el curso de las cosas que hacer prevalecer los intereses personales y conservar las estructuras anquilosadas y en desuso.

Cada responsable de subproyecto habrá de autoidentificarse como tal a fin de convertirse en propiciatorio de la realización de las acciones que buscan el acercamiento a la realización efectiva de las metas. En otras ocasiones, los responsables de subproyectos han participado en su elaboración, y hasta en su aprobación en Consejo Académico, pero en el momento de aplicarlos se olvidan de ellos, los convierten en letra muerta para más tarde, a la hora de ser valorada su operatividad, son recuperados por ellos mismos para criticarlos severamente por su aparente inviabilidad.

Será necesario también avanzar, lo más inmediatamente posible, en cambios estructurales de la Institución a fin de proporcionar condiciones materiales a los procesos de cambio planteados a mediano y largo plazo. Los cambios más requeridos se refieren a una estructura organizativa diferente a la actual, con carácter proactiva, de comunicación horizontal, con fases de ampliación y crecimiento y de divisiones claras entre la operatividad de formación profesional, especialización y posgrado y la función regulativa de educación superior. Los cambios se refieren también a la implementación de un estatuto jurídico interno, con su respectivo marco normativo, ello, a fin de orientar con reglamentos y normas definidas el proceso operativo y de desarrollo de la institución. Desde luego, la elaboración de un Plan Institucional de Desarrollo de mediano y largo plazo, así como la reestructuración del plan curricular actual, el cual presenta, tanto en su estructura como en su secuenciación de

contenidos, situaciones que deforman la preparación adecuada de los alumnos y afectan anticipadamente a los egresados en el pertinente ejercicio de su práctica profesional.

Los docentes han de ser actualizados, pues han contribuido a agudizar la problemática formativa de los alumnos debido a la falta de conocimiento y mal manejo del Plan de Estudios, a la falta de actualización en sus respectivas especializaciones, y a la improvisación con que realizan buena parte de sus actividades docentes.

Será necesario también considerar que las *amenazas* de los competidores se pueden convertir en *oportunidades*; así, la educación física, el deporte federado y el sistema de capacitación de la Comisión Nacional del Deporte (SICCED) podrán ser polos de desarrollo para la formación y promoción de profesionales del entrenamiento deportivo. Con ello se evitaría desgaste de personas y recursos al oponerse a las circunstancias que esas acciones generan en el medio deportivo, para convertirlas en elementos de impulso para los proyectos de desarrollo de la ENED.

Para ello se hace necesario considerar también la inclusión, en la estructura organizativa de la Escuela, de una Comisión de Vinculación con los sectores del ámbito deportivo a fin de ir considerando aspectos tales como:

- ⇒ Promoción de la Institución en sus servicios educativos y académicos y en la capacidad profesional de sus egresados
- ⇒ Seguimiento del desempeño laboral de sus egresados
- ⇒ Estudios de las condiciones externas del ámbito social, educativo y deportivo, nacional e internacional, relacionados con el proyecto educativo de la ENED

También habrán de considerarse todas las posibilidades de financiamiento a fin de ir garantizando, en el transcurso de los años comprendidos por la planeación, ingresos y financiamientos que hagan viables los proyectos del Plan.

Por último, se habrán de elaborar procedimientos derivados del funciograma de la estructura organizativa y de los Programas de Actividades Anuales para el seguimiento, control y evaluación de los procesos programados, así como del establecimiento de una matriz cliente – servicios, con sus respectivos estándares de calidad en los diversos servicios ofrecidos por la Escuela.

Lo que substancialmente se habrá de cuidar como eje central de la actividad de planeación, realización, control, seguimiento y evaluación de ese proceso organizativo en la ENED es la relación entre los aspectos formativos y el desempeño laboral de sus egresados.

Como proceso de planeación la ENED habrá de vigilar el uso adecuado de los lineamientos y enfoques de la estrategia, de la prospectiva y del enfoque sistémico para orientar adecuadamente el desarrollo de la ENED con una proyección prospectiva y de búsqueda creativa, motor y garantía de compromisos y de cambios requeridos por la institución para acercarse a un futuro deseado; que enmarcado por escenarios factibles de congruencia a los aspectos formativos del plan de estudios y a los requerimientos para el desempeño profesional de sus egresados.

Comentarios sobre una nueva
planeación prospectiva para la ENED

Comentarios sobre una nueva planeación prospectiva para la ENED

Según Kant*, la experiencia sobre las cosas introduce juicios analíticos y sintéticos, o bien juicios explicativos y extensivos que agregan nuevas notas; el nuevo conocimiento, en esencia, deja de verse de manera reductible a la simple intuición sensible. Desde ese enfoque, toda experiencia a posteriori dejará un conocimiento diferente al que se tenía antes de tener una experiencia.

La realización del presente estudio llevó a una experiencia que replanteó la visión que de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos se tenía justo al terminar el proyecto. En ese entonces se consideraba que el proceso de desarrollo que la Escuela podría tener estaba orientado, o mejor dicho predeterminado, por las tendencias, y que sólo podría aspirar a reafirmarse en términos de lo que ya se esperaba de ella; circunscrito sólo por lo que la "intuición sensible" dejaba entrever.

Un sentido empirista privó en el enfoque con el que se abordó la propuesta de planeación aquí desarrollada, lo que es fácilmente observable en el pragmatismo del modelo sistémico utilizado, en donde los insumos y los productos son lo más importante por ser a través de ellos que se puede demostrar la eficacia y la eficiencia de la organización social en cuestión. Con esto quedamos ubicados de facto en las tendencias y en el inmediatismo.

Por otro lado y con un enfoque totalmente distinto, la teoría marxista refiere: todo contenido de la consciencia humana proviene de la transformación práctica del mundo exterior, por lo que la experiencia viene a ser un proceso históricamente en

* Nicola Abbagnano, Diccionario de Filosofía, Experiencia, Ed. FCE, México, Duodécima Impresión, .Pág 501

desarrollo; resultado de la interrelación del hombre con el mundo objetivo, con la práctica social**

Con este nuevo enfoque, la experiencia social de haber realizado el estudio, de conocer los contenidos históricos de la institución y de haber analizado las interrelaciones entre sus elementos y contemplar las posibilidades de transformación, la visión que de la ENED se conformó en el investigador - prácticamente al terminar la tesis- es diferente a la visión que de ella y de sus procesos se tenía al iniciarla. Ahora surgió un convencimiento sobre la posibilidad de verla con mejores expectativas y, con una nueva prospectiva en sus posibilidades.

Las siguientes líneas integran algunas ideas que ya empiezan a tomar forma a partir de los apuntes realizados como diario de campo durante el estudio diagnóstico:

Para la realización de una propuesta verdaderamente prospectiva, las metas deberán tener una ubicación a 30 años en el futuro.

Las amenazas más identificadas para la ENED, en un futuro próximo, están identificadas en el hecho de que la Comisión Nacional del Deporte (CONADE) de México ha implementado una certificación para los entrenadores sin formación profesional, los cuales vienen ejerciendo actualmente en forma empírica, tienen copado el ámbito laboral y bajo una fingida capacitación les es proporcionada una certificación con mayor valor social y laboral que el mismo grado académico que proporciona el título de Licenciado en Entrenamiento Deportivo.

Hasta ahora, la ENED se ha limitado a cuestionar (a manera de queja) la falta de legitimidad que esa acción de la CONADE tiene para la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo.

Una salida a la problemática que esa situación le representa a la Escuela como institución, desde una perspectiva de la planeación con enfoque crítico, histórico -

** Blauberg, I. Diccionario de Filosofía, Experiencia, Ed. Quinto Sol, Traducción del Ruso, México, 1986, Pág. 122

social y de mutuas transformaciones, está en una prospectiva que se ubique en los siguientes juicios:

La ENED debe ampliar su objeto de profesión a fin de ofrecer una cantidad mayor de licenciaturas; de tal manera que su objeto social se diversifique y la sociedad obtenga mayores beneficios de ella. Si tal propósito se cumpliera dejaría de ser importante el que la CONADE genere competencia desleal al certificar "al vapor" a miles de entrenadores empíricos.

La ENED habrá de convertirse entonces en Universidad, Instituto o Facultad del deporte, que desarrolle, de manera importante, las especializaciones y los posgrados que se requieren para cumplir -con sustento científico- la variadas tareas sociales encomendadas a los actuales entrenadores.

La investigación, con productos bien enfocados y útiles, deberá ser el pilar de desarrollo académico de la institución, aquella que le proporcione prestigio y sea motor y sustento de la actualización permanente de la formación de nuevos profesionales de la cultura deportiva nacional.

Algo de suma importancia está en su actualización tecnológica, ya que un desempeño profesional de los egresados o bien, un desarrollo académico y teórico de la cultura del deporte aislada de las redes informáticas no tendrá efecto en la creciente globalización y su destino podría ser, con facilidad, una entropía negativa para esta organización educativa.

La planeación que para el efecto de una institución de estas características se habrá de elaborar será, en primera instancia, prospectiva a un lapso de 30 años. Será lo suficientemente capaz de justificar la inversión que para ello se requiere, sin dejar del lado la incorporación de otras áreas de la cultura física del país, como lo es la educación física y la recreación.

Será capaz de plantear la infraestructura que se requiere para su crecimiento, para operar y desarrollarse, para crear climas de trabajo y productividad.

La planeación con estas características será también un factor de cambio que romperá con la cultura actual del inmediatismo sexenal, de la inercia y del encasillamiento producido por las tendencias.

Apenas concluida la presente tesis ya existen consideraciones para una nueva planeación prospectiva que le proporcione a la ENED un destino diferente. Más ambicioso y más acorde a lo que el nuevo milenio, la globalización, la competencia desleal y otros factores propios a la actualización y los requerimientos sociales imponen a la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos.

BIBLIOGRAFIA

ACLE, Tomasini Alfredo. Planeación Estratégica y Control de la Calidad. Ed. Grijalvo. México. 1990.

ÁLVAREZ G. Isaias, Panorámica Perspectivas de la Planeación en México. Documento Síntesis de la Comisión Técnica No. 7. Planeación Educativa, Centros de Investigación Educativa, Querétaro, México, 1981.

Aportación de la ANUIES al Plan Nacional de Educación, mayo de 1977, Documento básico del Plan Nacional de Educación Superior, ANUIES, CONPES, tomo I, 1978, México, 1982

ARIAS Castañeda Fernando, Un Modelo Propositivo de Planeación Estratégica para Instituciones Educativas Privadas de Nivel Superior. Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1995

CARRANZA, P. José, Sistemas Educativos I, Revista de la Educación Superior, ANUIES, Vol. II, N° 4, México, 1973

DECOUFLÉ, André Clément, La Prospectiva, Ediciones Oikos - tau, España, 1974

DRIDRIKSSON Axel, La Planeación de la Educación en México, Editorial UAS, El SINPPES (1978-1982)

Diagnóstico sobre la Normatividad, Estructura y Funcionamiento de las Unidades Institucionales de Planeación, ANUIES, Secretaria General Ejecutiva, marzo, 1985

HABERMAS Jürgen, La Lógica de las Ciencias Sociales, El Funcionalismo en las Ciencias Sociales, Ed. REI, México, 1993.

HERNÁNDEZ, L. V. Cultura Físico- Deportiva y Desarrollo Socio-Económico del País. UPN, Maestría en Educación con Campo en Planeación Educativa, México, 1997 pp. 8

I. MARTÍNEZ et. al. Algunas Técnicas Útiles en la Prospectiva. Fundación Javier Barros Sierra, México. 1987 pp. 62

IANNI Octavio, Teorías de la Globalización. La interdependencia de las Naciones, Ed. Siglo XXI, México, 1996, cap.4

KAST Fremont, y James E. Rosenzweig, Administración de las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencia, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1988, cap 5

KUFMAN A. Roger, Planificación de Sistemas Educativos, Ideas Básicas Concretas, Ed. Trillas, México, 1991, pp. 186

LARA R. Felipe. Metodología para la Planeación de Sistemas: Un Enfoque Prospectivo, Cuadernos de Planeación Universitaria, UNAM, México, 3ª Época, Año 4, Núm. 2, Mayo, 1990

LARA Rosano Felipe, La Técnica TJK de Planeación Participativa, Cuadernos Prospectivos, Investigación Prospectiva, Fundación Javier Barros Sierra, México, 1977.

BERTALANFFY Lodwing Von, Teoría General de los Sistemas, Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones, El Significado de la Teoría General de los Sistemas, Ed. FCE, México, s/f, cap. II

NIKLAS Luhmann, Sociedad y Sistema, La Ambición de la Teoría, La Urgencia de una Nueva Lógica, Ed. Paidós, Barcelona, 1990, pp,193

MENDOZA Rojas, Javier, Innovaciones en la Planeación Nacional de la Educación Superior, Ponencia presentada en el acto *Planeación Educativa y Excelencia Académica en la Universidad Mexicana*, UAM Xochimilco, 15 de junio de 1992.

MIKLOS Tomas, Planeación Prospectiva, Introducción Ed. Prentis Hall, Miklos, pp. 204

Plan Nacional de Educación Superior, Lineamientos Generales para el Período 1881 – 1991, Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior, ANUIES, México, 1981, pp. 239

PRAWDA Juan, Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México, Enfoques Teóricos de la Planeación, Ed. Grijalbo, México, 1984, pp 380

PICHARDO P. Ignacio, Introducción a la Administración Pública en México, INAP, Tomo 2, cap 24.

Programa Nacional del Deporte y la Juventud, Lineamientos Generales, Comisión Nacional del Deporte, México, 1988

Proyecto Indicativo del Modelo SEP-ANUIES de las UIP*, ANUIES, CONPES, México, 1979, Mecanograma.

Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, 1984 – 1988, SEP, México, Ag. 1984

SHACHSE, Matias. Planeación Estratégica en las Empresas Públicas, Trillas. México. 1990.

SANTIAGO G. Velazco M. Nuevas Estructuras Organizacionales para la Administración Pública, Bases para un Modelo, Gobierno del Estado de México y UAEM, México, 1987.

Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad Autónoma de Chapingo, Visión y Misión de la UACH (una percepción desde el STAUCH), Chapingo, Noviembre de 1997, pag. 25

SOLANA Fernando, Reforma Educativa y Planeación Universitaria, La Planeación Universitaria

VÁZQUEZ, L. Francisco, El Modelo Académico de la ENED, Construcción de una categoría de Análisis, Ensayo inédito, México, 1997, ENED, pp. 9

VILLASEÑOR García, Guillermo, Planeación y Evaluación de la Universidad Pública en México, El Problema de la Pluralidad en la Situación actual de la Universidad Mexicana, UAM, México, 1992, pp. 187

WEST C. Churchman, El Enfoque de Sistemas para la Toma de Decisiones, Ed. Diana, México, 1973

REFERENCIAS

Depto. de Recursos Humanos, Subdirección Administrativa, ENED

Evaluación al Desempeño Docente, Oficina Psicopedagógica, Dpto. de Docencia, ENED, 1997

Dpto. de Recursos Materiales y Servicios Generales, Subdirección Administrativa, ENED

Elementos de Diagnóstico Institucional de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, Unidad de Planeación, versión actualizada 1998, ENED

Proyecto de Seguimiento de Egresados, Unidad de Planeación, ENED, 1997

Modelo Académico de la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo ENED' 93, Comisión Nacional del Deporte, México 1994. pp. 126.

Poder Ejecutivo Federal, "Programa Nacional de Educación Cultural Recreación y Deporte 1984-1988" DDF. 08-84, pp. 94.