

## Reorganización del área de natación del Raquet Club Olympia Durango

<sup>6</sup>Brenda Rocío Rodríguez Vela, Sofía Irene Díaz Reyes, Mario Alberto Villarreal Ángeles, Cristóbal Orlando Cussin Delgado y Leslie Alejandra Walkup Núñez

Escuela de Educación Física y Deporte, Universidad Juárez del Estado de Durango

### Resumen

Este estudio, pretende realizar una propuesta de reorganización del área de natación de una empresa deportiva de iniciativa privada en el Estado de Durango, para ello, se elabora un diagnóstico situacional a través del cual se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, mediante un análisis exploratorio de corte cualitativo, con la participación de un grupo de 60 personas integrado por personal administrativo, empleados, usuarios y accionistas del Raquet Club Olympia de Durango. Cabe destacar que en el estado de Durango, específicamente en la disciplina de natación, no se cuenta con profesionales que permitan que este deporte se desarrolle en el aspecto competitivo, en los diferentes clubs y escuelas de natación, solamente le dan un enfoque recreativo y muy poco competitivo. Este proyecto se desarrolla en el Raquet Club Olympia, un club de iniciativa privada, que pretende orientar la enseñanza de natación de manera profesional y cambiar el enfoque de recreación por el formativo; es así como el objetivo es realizar una reorganización total del área de natación, en la que participen instructores profesionales, prestadores de servicio social y egresados de la Escuela de Educación Física y Deporte de la UJED. La fundamentación teórica de la planeación estratégica es la base de este proyecto, de tal manera que se pretende lograr una proyección a futuro que plantee claramente lo que se requiere realizar y hasta donde se pretende llegar.

*Palabras clave:* natación, planeación estratégica, reorganización.

### Abstract

This study aims to make a proposal to reorganize the swimming area of a sports company private initiative in the State of Durango, for this, a situational diagnosis is made through which the opportunities, threats, strengths and weaknesses are identified organization, through an exploratory qualitative analysis, involving a group of 60 people consisting of administrative staff, employees, users and shareholders Raquet Club Olympia Durango. Note that in the state of Durango, specifically in the discipline of swimming, there are professionals that allow the sport to develop in the competitive aspect, in different clubs and swimming schools, only give a recreational approach and very uncompetitive. This project is developed in Olympia Raquet Club, a club of private initiative, which aims to guide the teaching of swimming professionally and shift the focus of recreation for the training; Thus, the aim is to make a complete reorganization of the swimming area, with the participation of professional trainers, social service providers and graduates of the School of Physical Education and Sport of the UJED. The theoretical foundation of strategic

---

<sup>6</sup> Autor para correspondencia: Brenda Rocío Rodríguez Vela. Escuela de Educación Física y Deporte de la Universidad Juárez del Estado de Durango. [brendarodriguez\\_lef@hotmail.com](mailto:brendarodriguez_lef@hotmail.com). Tel. 6181455992.

planning is the basis for this project, so we expect to achieve a future projection that clearly raises what is required to make and which is intended to reach.

*Keywords:* swimming, strategic planning, reorganization.

### **Introducción**

En el ámbito internacional, destaca el deporte como un factor de unión en el mundo, sin importar razas, idioma, situaciones políticas, económicas, el mundo se vierte en un evento deportivo por excelencia, en la actualidad, el mayor evento deportivo internacional son los Juegos Olímpicos que se llevan a cabo cada cuatro años y reúnen a los mejores deportistas de cada país. En este contexto, los ministros y altos funcionarios de la Educación Física y el Deporte del mundo (Declaración de Berlín, 2013), en correspondencia a la Carta Internacional de Educación Física y el Deporte de la UNESCO y en la Carta Olímpica, en base a una consulta mundial con expertos y la UNESCO, se hace un llamamiento a los estados miembros a redoblar esfuerzos enfocados a aplicar los acuerdos e instrumentos internacionales existentes relacionados con la educación física y el deporte, a poner en práctica las recomendaciones de anteriores conferencias, así como, hacer suyas las recomendaciones tratadas en Berlín, que para tal efecto se abordaron en las siguientes tres comisiones: 1) El acceso al deporte como derecho fundamental para todos, 2) La promoción de la inversión en programas de deporte y educación física, 3) La preservación de la integridad del deporte. Para su atención, cada comisión ha generado la reglamentación y compromisos pertinentes (Declaración de Berlín, 2013).

*En el Contexto Nacional de la Educación Física y el Deporte, deporte y educación, es el tema en el que se centra el interés que el gobierno federal tiene en esta área (Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018), considera al deporte como un componente fundamental de la educación integral, así como los beneficios que su ejercicio produce en la salud, la convivencia, la disciplina y otros valores; el PND propone que la mayoría de la población tenga acceso a la práctica de actividades físicas y deportivas en las instalaciones adecuadas, con asesoría de personal capacitado, situación que hace necesario el incremento y mejoramiento de instalaciones específicas a través de la CONADE.*

Por otro lado, se ha definido el Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2014 – 2018, el cual se sustenta en un análisis de la situación actual del sistema deportivo mexicano, desde diez perspectivas diferentes: deporte escolar, deporte de rendimiento, deporte de alto rendimiento, deporte y discapacidad, deporte y transversalidad, deporte y normatividad, deporte social, deporte profesional, infraestructura del deporte y capacitación en el deporte, a través de este análisis se identifican las debilidades y fortalezas como elementos estratégicos para orientar el deporte en México.

En este documento se plasman las debilidades encontradas como una oportunidad para su atención, mismas que se presentan a continuación: atención deficiente en el ámbito del deporte social debido a la gran cantidad de municipios; no existen ligas deportivas escolares y municipales; no existen diagnósticos de aptitud física; se carece de programas de activación física; falta de integración de la iniciativa privada en los programas de activación física; falta de hábitos de práctica deportiva, en

este apartado, destaca de manera extraordinaria los datos de INEGI, en el que se reporta que el 56.2 % de la población mexicana de 18 años y más en el área urbana es inactiva físicamente.

El número de practicantes regulares de la actividad física se ha incrementado actualmente, no solamente con una finalidad competitiva sino con objetivos de recreación y salud, bajo este escenario, se precisa que la gestión de las actividades deportivas, así como sus instalaciones, es una actividad básica (Molina y Castillo, 2009), menciona además que en un contexto de globalización, el concepto de gestión deportiva es el proceso de planificar y llevar a la práctica las acciones, variedad de competencias y ejercicios de forma coordinada y racional, referido por Molina y Castillo (2009), la planificación es la principal herramienta de la gestión deportiva, en el mismo orden de ideas, quienes definen el concepto de gestión deportiva como planificar, organizar, dirigir, controlar, presupuestar, liderar y evaluar.

Cabe destacar que la estructura de una organización deportiva puede ser pública o privada y por consecuencia, la gestión en ambos contextos es igualmente importante y necesaria de llevarse a cabo de manera profesional y pertinente.

De acuerdo con Díaz y Cuellar (2007), en la gestión deportiva, el producto no es un bien tangible, sino la prestación de un servicio constituido, principalmente, por la actividad física o deportiva que forma parte de la oferta; por su parte Roche (2005), hace énfasis en que la gestión deportiva es el proceso de acciones y tareas realizadas con personas y recursos, para alcanzar las metas establecidas por cada una de las organizaciones que conforman la estructura del Sistema Deportivo.

Esta última concepción se fundamenta en que la gestión deportiva precisa de la orientación e instrumentos necesarios para que los tomadores de decisiones de cualesquier organización deportiva conduzcan de manera pertinente las técnicas modernas y destrezas que se requieran para hacer frente a los problemas relacionados con la comunicación interna, las relaciones con los medios de comunicación, el mercadeo deportivo, las relaciones públicas, el aspecto administrativo, así como la gestión del personal, sin perder de vista la motivación de los empleados, miembros, afiliados y accionistas.

Bajo este escenario, la gestión deportiva no puede estar pensada solamente en términos de mercado, sino que debe contribuir a la educación deportiva, entendida como la adquisición e interiorización del hábito de práctica de la actividad física y del deporte y un mayor conocimiento que permita el mejor desarrollo posible de dicho hábito.

De acuerdo a lo anterior, en principio, el perfil adecuado para los profesionales que van a ejercer la gestión deportiva, en cualquiera de sus ámbitos, surgen preferentemente los Licenciados en Educación Física y Deporte, debido a que además de la formación específica que reciben, se encuentran dos elementos que inclinan la balanza a su favor y que, en nuestra opinión, estos son: 1) tienen un conocimiento más amplio y profundo del producto, en este caso, del deporte en sus distintas manifestaciones; 2) la formación pedagógica de este profesional añade un componente educativo y humanista que en el desempeño de la gestión deportiva no debiera descuidarse, porque son educadores principalmente y esa característica los acompaña y los condiciona, especialmente, en alguno de los sectores y ámbitos del deporte.

En la actualidad, se sabe lo importante que resulta que la práctica deportiva se realice con una buena planificación, basada en una metodología sistemática; además, por la gran cantidad de factores y elementos que intervienen en este proceso sería muy difícil que un profesor pueda conseguir la realización de los objetivos determinados, sin una buena programación y organización de trabajo, dando por resultado entonces, la necesidad de la elaboración de un programa de trabajo.

En la actualidad se requiere un cambio, de tal manera que las organizaciones deportivas privadas se integren a las de carácter público con la finalidad de atender objetivos comunes que cumplan con las políticas establecidas tanto en el ámbito internacional como nacional; se requiere que posean conocimientos y habilidades que les ayuden a cumplir con las siguientes funciones: instaurar e implementar un plan de actividades, determinar la estructura organizacional, dirigir y motivar a la gente, lidiar con los factores internos y hacer frente a los factores externos de la organización, controlar la organización, tomar decisiones, mejorar la comunicación, trabajar con los medios de comunicación, así como, entender el significado de liderazgo.

Este autor menciona además, las necesidades de los deportistas, hoy en día requieren tres condiciones esenciales para practicar deporte y participar en competencias deportivas como apoyo material (oportunidades e infraestructura), apoyo organizativo (planificación y programación) y administración profesional (información continua sobre la organización y gestión clara y eficaz). En concreto, la organización, la administración y la gestión constituyen las fuerzas impulsoras de las organizaciones deportivas tanto en el sector público como privado.

Existen varios tipos de programas según sea el objetivo a alcanzar y a pesar de que cada uno es diferente, sí es posible poderlos aplicar simultáneamente en una sola alberca, se requiere para ello, una buena coordinación de actividades.

El Raquet Club Olympia de Durango es una empresa de la iniciativa privada, inicia sus actividades en 1988, construido por empresarios Duranguenses con la finalidad de coadyuvar al fortalecimiento de la sociedad y a proporcionar mediante sus optimas instalaciones ubicadas en la ciudad de Durango, un lugar agradable, tranquilo, armónico, confortable en donde sus socios puedan practicar diversos deportes, que permitan el bienestar físico.

Cabe destacar que en el Raquet Club Olympia han crecido niños, que se han convertido en deportistas destacados, y sobresalido en universidades nacionales y en el extranjero, becados gracias a la disciplina, el esfuerzo y la constancia en la práctica profesional del tenis, se han formado grandes promesas y es semillero de futuros deportistas; estos antecedentes alientan la reorientación de la natación.

Servicios que ofrece actualmente: tenis, pesas, zumba, natación, spinning, sauna, vapor, acondicionamiento físico, yoga; este proyecto se enfoca al departamento de natación del Raquet Club Olympia de Durango por lo que se mencionan los beneficios de la práctica de la natación. El deporte y las necesidades e intereses de los socios han cambiado significativamente en los últimos años, cada vez son más importantes en un centro deportivo la calidad del servicio, instalaciones adecuadas, ofertar actividades que se adapte a los niños, adolescentes y adultos, a los deportistas de competición y a aquellos que quieren hacer de la práctica de la actividad física un elemento para su

salud. Y porque es preciso combinar también la actividad deportiva con la actividad social de la que nuestro Club es pionero en esta ciudad.

El Raquet Club Olympia atraviesa por una necesidad de reorganizar su administración, ya que una consecuencia de una mala organización, sería la pérdida de usuarios, la baja en la venta de acciones, además de la disminución del prestigio ante la competencia que le representan otros Clubes deportivos, así mismo busca incrementar el número de usuarios, atraer nuevos inversionistas, socios y mayor número de usuarios en las clases de natación. Bajo este esquema, en la búsqueda de mejorar el servicio de la alberca, a través de este proyecto se plantea la reestructuración del departamento mediante una planeación estratégica e innovación de diferentes métodos de trabajo, que lleven a integrar equipos representativos y aprovechar el espacio de sus excelentes y funcionales instalaciones. se crea la coordinación de natación con el fin de incluir la práctica de la natación como parte de las actividades ofertadas en este Club deportivo, con la finalidad de incluir a todos los usuarios a las diferentes actividades que se ofrecen para ocupar en su totalidad las instalaciones que se ofrecen.

Objetivo general. Diseñar un proceso de reorganización del departamento de natación del Club Olympia de la ciudad de Durango

### **Materiales y métodos**

Con fundamentación en la Planeación Estratégica, a nivel organizacional se elabora este análisis, considera un enfoque global basado en la definición de objetivos y estrategias que aun cuando parecieran simples, impactan en diversas actividades, esta es una organización presentada por la cúpula con la información emitida por los empleados, usuarios y accionistas.

En este estudio, se han considerado las fases que corresponden a la planeación estratégica, como un proceso sistémico que dirige a la organización a definir su visión a largo plazo así como las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, a través del cual se identifican los factores claves de éxito para lograr una posición competitiva, mediante el planteamiento claro y posible de los objetivos estratégicos.

Por su carácter de club privado y de la atención al área de alberca, se integró un grupo de sesenta personas, veinte de ellas son la totalidad del personal administrativo y empleados, los cuarenta restantes son usuarios del club, se realizaron algunas reuniones previas con la finalidad de informar sobre el proceso de reorganización a desarrollar. El plan estratégico parte de un diagnóstico para lo que se aplicó una dinámica que permitió identificar las fortalezas y debilidades de la organización en un contexto interno; así como las oportunidades y amenazas en un contexto externo, para llevarlo a cabo, se contó con la participación de los empleados, administrativos, usuarios y accionistas del club. Se realiza un análisis de los resultados con la finalidad de conocer su situación real a través de sus actores; los resultados de esta información permitieron elaborar la visión, la misión y los valores del departamento de natación; las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, fueron diseñados y presentados posteriormente; se hizo una detección de necesidades para identificar los recursos humanos, físicos y materiales que se requieren para el departamento; se generó el programa operativo del departamento de natación del Raquet Club Olympia de Durango.

## Resultados

En este apartado se presenta el resultado del diagnóstico, con la inclusión del personal administrativo, empleados, usuarios y accionistas del club, se inicia el trabajo colaborativo, producto del mismo es la generación de la misión, visión y el establecimiento de los valores que fundamentan al Raquet Club Olympia y desde luego con el sustento teórico de la Planeación Estratégica, se diseña la estructura organizacional del departamento de natación, el manual de organización, el rol de actividades, las metas a corto, mediano y largo plazo, así como los planes de trabajo por nivel de participante y a manera de cierre se muestra el plan de calidad del Raquet Club Olympia.

Como resultado de la aplicación de la dinámica para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la participación de la totalidad de los empleados del club, del personal administrativo, usuarios y accionistas, las aportaciones emitidas son las que a continuación se presentan:

*Fortalezas.* Para los encuestados, una gran fortaleza es el ser considerado uno de los mejores clubs de iniciativa privada en el estado; se cuenta con excelentes instalaciones; consideran su ubicación accesible debido a que se encuentra en un punto relativamente céntrico de la zona conurbada.

*Debilidades.* En lo referente a las debilidades del club, destaca la competencia ya existen varios clubs deportivos con oferta de servicios similares; los costos de servicio son elevados; no todas las personas están dispuestas a pagar por el servicio, destaca significativamente la falta de una estructura organizacional que favorezca el aprovechamiento pertinente del área de natación.

*Oportunidades.* Como oportunidades se enumeran: Las utilidades obtenidas; se utilizan para el mantenimiento, y adquisición de material didáctico para la alberca; la posibilidad de innovar el área de la alberca; la posibilidad de ofertar mas actividades acuáticas; ampliar los horarios de instrucción; contar con serivios adicionales; adquirir mayor presupuesto para anunciarse en todos los medios posibles, que la mayoría de los otros Clubs.

*Amenazas.* Como amenazas los encuestados perciben la competencia ya sea de manera directa o indirecta; en el estado se cuenta con espacios público en los que se encuentran albercas con fácil acceso y módico precio; las condiciones del clima afectan al servicio que se oferta ya que es una alberca al aire libre.

### Misión

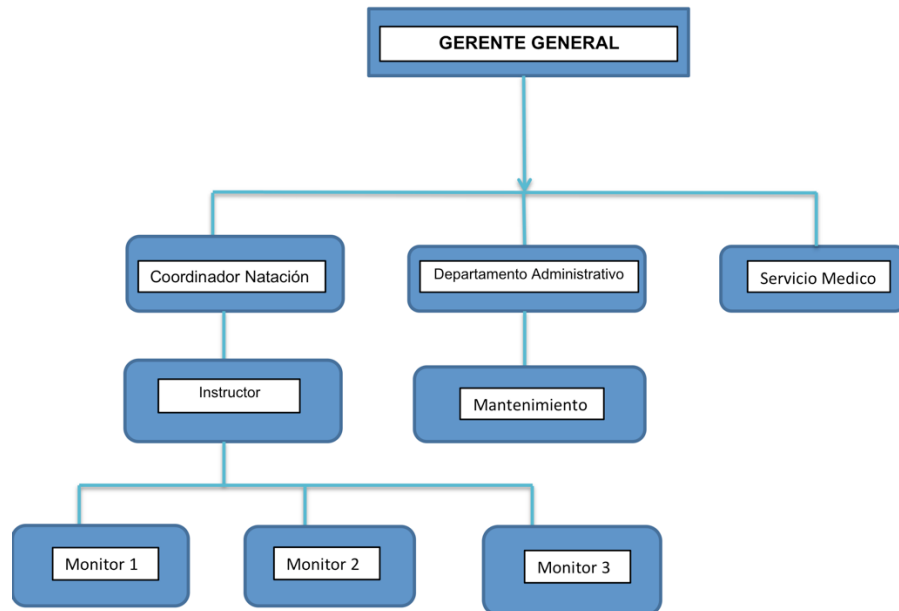
Diseñar y desarrollar los programas de enseñanza de la natación en sus diferentes niveles, así mismo ofrecer servicios en las áreas competitiva, social y de la salud a través de personal y equipo que les permita a los socios del Club Olympia a contribuir a su desarrollo integral y calidad de vida.

### Visión

Diseñar y desarrollar los programas de enseñanza de la natación en sus diferentes niveles, así mismo ofrecer servicios en las áreas competitiva, social y de la salud a través de personal y equipo que les permita a los socios del Club Olympia a contribuir a su desarrollo integral y calidad de vida.

## Valores

Los valores que definen el club son: 1) honestidad, 2) compromiso, 3) responsabilidad, 4) disciplina, 5) respeto.



*Figura 1.* Estructura organizacional

De esta estructura se desprende el manual de operación, en el que se contempla la asignación de funciones de cada puesto, de manera concreta se exponen a continuación:

### *Gerente General*

1. Realizar evaluaciones acerca del cumplimiento de las funciones de cada departamento
2. Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo
3. Coordinar con el departamento administrativo las funciones de ejecución de los recursos financieros
4. Asignar funciones
5. Delegar tareas y responsabilidades.

### *Departamento Administrativo*

1. Administrar con efectividad el puesto general asignado
2. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros
3. Custodiar los bienes asignados
4. Preparar los informes financieros sobre la ejecución presupuestaria que fueran requeridas
5. Realizar el pago correspondiente a salarios, compras, etc.
6. Realizar los cobros

7. Realizar las operaciones y trámites correspondientes de los trabajadores
8. Coordinar y cumplir los objetivos administrativos
9. Promover la creación de instructivos correspondientes para mantener un armónico clima laboral.

#### *Servicio Médico*

1. Atención y tratamiento inmediato para cualquier proceso patológico o accidente que se presente durante el desempeño de la jornada
2. Proporcionar asistencia médica en las situaciones de urgencia que se presenten, dirigido a los socios del club durante su permanencia en las instalaciones
3. Asegurar la atención y tratamiento en caso de accidentes.

#### *Mantenimiento*

1. Revisar y registrar la calidad del agua
2. Revisar y mantener la temperatura del agua
3. Mantener el área de la alberca limpia y ordenada
4. Limpiar y mantener en buenas condiciones las regaderas y vestidores.

#### *Coordinador de Natación*

1. Coordinar las actividades propuestas por el gerente general del club
2. Asegurar que la alberca, los vestidores y las regaderas se encuentren limpias y ordenadas
3. Verificar que todos los usuarios de la alberca cumplan con los reglamentos
4. Responder a las preguntas de visitantes, padres, nadadores; dar información sobre las instalaciones, las facilidades, así como el producto y progreso de los usuarios
5. Dirigir al grupo asegurando que se cumplan los objetivos propuestos
6. Generar una sana convivencia en el grupo
7. Establecer las fortalezas y debilidades con la finalidad de mejorarlas
8. Cumplir pertinentemente con los horarios
9. Apoyar las actividades, cursos y talleres propuestos por el gerente general.

#### *Instructor*

1. Establecer objetivos claros para todas las lecciones y actividades
2. Comunicar los objetivos generales y específicos de cada nivel y sesión a los monitores
3. Explicar y demostrar técnicas de natación y de entrenamiento
4. Comunicar los objetivos a los usuarios
5. Responder a las preguntas de los visitantes, padres y nadadores
6. Prestar primeros auxilios de ser necesario
7. Prever daños y situaciones peligrosas y actuar cuando ocurran
8. Observar y evaluar el progreso de los participantes
9. Ajustar el programa de enseñanza cuando sea necesario



*Monitores*

1. Iniciar, coordinar e impartir lecciones de natación a los usuarios, utilizando diferentes métodos de enseñanza y material didáctico para la secuencia de las clases
2. Iniciar, coordinar y guiar las actividades recreativas en la instalación de la alberca para diferentes grupos
3. Comunicar los objetivos a los usuarios
4. Explicar y demostrar técnicas de natación y de entrenamiento
5. Prevenir daños y situaciones peligrosas
6. Observar y evaluar el progreso de los participantes.

Aunado a lo anterior, se propone en la tabla 1, un rol de actividades a llevar a cabo por el departamento de natación del Raquet Club Olympia:

Tabla 1.

*Rol de actividades. Departamento de natación*

<b>Horario/Día</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
4:00 a 4:50	Principiante A Principiante B Intermedio A	Matro-natación	Matro-natación	Principiante A Principiante B Intermedio A
5:00 a 5:50	Principiante A Principiante B Intermedio A	Principiante A Principiante B	Principiante A Principiante B	Principiante A Principiante B
6:00 a 6:50	Intermedio A Intermedio B	Principiante A Principiante B	Principiante A Principiante B Intermedio A	Principiante A Principiante B Intermedio A
7:00 a 7:50	Intermedio B Avanzado	Intermedio B Avanzado	Intermedio B Avanzado	Intermedio B Avanzado
8:00 a 8:50	Acua-Zumba Avanzado	Acua-Zumba Avanzado	Acua-Zumba Avanzado	Acua-Zumba Avanzado

Como en todo proceso de Planeación Estratégica, el establecimiento de metas a corto y largo plazo, representan la posibilidad de evaluar y analizar la eficiencia de la implantación de este trabajo, tal y como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

*Presentación de metas*

Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar cinco niveles los cuales nos ayudarán a obtener los objetivos planteados</li> <li>• Introducir a los alumnos a rutinas de familiarización guiadas en la seguridad acuática.</li> <li>• Uso de métodos de enseñanza que promuevan el bienestar físico, personal e intelectual de los alumnos</li> </ul>
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer experiencias que motiven a los usuarios a regresar al medio acuático.</li> </ul>
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con equipos representativos de las diferentes categorías para las diferentes competencias y torneos</li> <li>• Mayor número de becarios para la Coordinación</li> </ul>

El plan de trabajo de cada área se presenta en un cronograma para cada categoría de entrenamiento, se presentan en las Tablas 3, 4, 5, 6, 7.

Tabla 3.

*Nivel participante A*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL NIVEL PRINCIPIANTES A																																									
Actividad/Sesion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
<b>FAMILIARIZACION</b>																																									
Introducc. A la alberca	*																																								
Con. De las sensa. De cuerpo con el agua	*	*																																							
Equilibrio	*	*	*	*	*																																				
Desplazamientos elementales	*	*	*	*	*																																				
Contacto de las partes mas sensibles	*	*	*	*	*																																				
Inmersión y exploración del medio					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Desplazamientos complejos		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>RESPIRACION</b>																																									
Identificación de la exp. Y la insp. fuera y dentro del agua				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Respiración libre con y sin desplazamientos			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>FLOTACION</b>																																									
Flotación parcial del cuerpo				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Flotación agrupada				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Flotación extendida en posición natural				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Flotación con variación de la posición				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Combinación de las anteriores				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>PROPULSION</b>																																									
Mov. Alternado de los brazos con recobro aéreo							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mov. Simultáneo de los brazos con recobro acuático/aéreo							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mov. Alternado de piernas en el plano horizontal							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>NADO DE CROLEN EN FASE GRUESA</b>																																									
Familiarización al estilo															*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Nado de perro															*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Patada en forma aislada															*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Patada con respiración															*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Brazada en forma aislada															*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Brazada con respiración															*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Patada brazada															*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Nado completo															*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>NADO DE DORSO EN FASE GRUESA</b>																																									
Familiarización al estilo																													*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Dorso alemán																													*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mov. Aislado de patada																												*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mov. Aislado de brazada																												*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Brazada y patada																											*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Nado completo																											*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Apoyos en agua																										*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>MAROMAS</b>																																									
Afuera del medio acuático																										*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Introducción a las vueltas de recuperación																										*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Ejercicios dentro del medio acuático																										*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Tabla 4.

Nivel participante B

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL NIVEL PRINCIPIANTES B																																													
Actividad/Sesion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40					
<b>NADO DE CROL EN FASE FINA</b>																																													
Patada en forma aislada	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
Brazada en forma aislada	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
Iniciación al Nado completo de crol	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
Variantes del estilo de manera progresiva y sistematica	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
<b>NADO DE DORSO EN FASE FINA</b>																																													
Patada en forma aislada	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Brazada en forma aislada	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Iniciación al Nado completo de dorso	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Variantes del estilo de manera progresiva y sistematica	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
<b>NADO DE PECHO EN FASE GRUESA</b>																																													
Familiarización del estilo					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Movimiento aislado de patada					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Movimiento aislado de brazada					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Coordinación de la respiración					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Movimiento global					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Nado completo					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
<b>CAIDAS Y SALTOS</b>																																													
Acostado	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Parado	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Sentado	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
TOQUES					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
VIRAJES					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

Tabla 5.

Nivel de participante Intermedio A

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INTERMEDIO A																																													
SESIONES/ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40					
<b>Perfeccionamiento de los movimientos del estilo de Crol en su fase fina</b>																																													
ción al perfeccionamiento de la técnica del estilo de nado	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Coordinación del estilo de crol	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Simetría del estilo de crol (Variante del estilo)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
<b>Perfeccionamiento de los movimientos del estilo de Dorso en su fase fina</b>																																													
ón al Perfeccionamiento de la técnica del estilo de nado	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Coordinación del estilo de dorso		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Simetría del estilo de dorso (Variante del estilo)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
<b>Pecho</b>																																													
Perfeccionamiento de la técnica del estilo de nado pecho				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Coordinación del estilo de pecho	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Simetría del estilo de pecho (Variante del estilo)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>iniciación a Caídas y saltos</b>																																													
iniciación a Coordinación del nado y del movimiento completo para los diferentes estilos de las técnicas de nado				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
- Vueltas de campana				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

Tabla 6.

Nivel de participante Intermedio B

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES INTERMEDIO B																																									
SESIONES/ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
<b>Croíl fase fina</b>																																									
perfeccionamiento de la técnica de estilo de nado croíl	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Coordinación del estilo de croíl	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Simetría del estilo de croíl (Variante del estilo)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Dorso fase fina</b>																																									
Perfeccionamiento de la técnica de estilo de nado dorso	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Coordinación del estilo de dorso	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Simetría del estilo de dorso (Variante del estilo)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Pecho fase fina</b>																																									
Perfeccionamiento de la técnica de estilo de nado pecho	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Coordinación del estilo de pecho	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Simetría del estilo de pecho (Variante del estilo)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Mariposa en fase gruesa</b>																																									
Iniciación al estilo movimientos aislados de patada					*					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Iniciación al estilo movimientos aislados de brazos de mariposa	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Coordinación del estilo de mariposa	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Simetría del estilo de mariposa (Variante del estilo)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Vueltas, toques y maromas</b>																																									
Coordinación del nado y del movimiento completo para los diferentes estilos de las técnicas de nado					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Clavados</b>																																									
En distintas posiciones y con prela fase de impulso y vuelo (en posiciones de pie)					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Clavados desde el banco salida</b>																																									
Atraves de diferentes posiciones y ángulos realizar los diferentes tipos de salida																			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

Tabla 7.

Nivel de participante Avanzado

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AVANZADO																																									
SESIONES/ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
<b>Perfeccionamiento de los estilos</b>																																									
croíl	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
dorso	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Pecho	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>perfeccionamiento de la técnica del estilo nado de mariposa</b>																																									
brazada en forma aislada				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
patada en forma aislada				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
coordinación del estilo mariposa				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
variantes del estilo				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
perfeccionamiento de mariposa				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>vueltas, toques y maromas</b>																																									
clavados	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>resistencia y velocidad</b>																																									
																			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

Tabla 8.

*Plan de Calidad Raquet Club Olympia A.C.*

Nº	Descripción de las Actividades del proceso	Interacción	Actividades, documentos y/o registros	Responsables	Recursos e infraestructura	Indicadores de medición	Criterios de aceptación, verificación y/o control
1	Elaboración del programa de trabajo	Entrada:	Calendario de Actividades Programa de trabajo anual Información del plan de trabajo y eventos del Club Olympia Invitaciones diversas	Coordinación de Natación Gerencia General del Club Olympia	Equipo de cómputo Internet Impresora Memoria USB, área para la coordinación , instalaciones deportivas material diverso	Al menos cinco eventos por año referentes a actividades culturales, deportivas, cívicas y sociales.	Cumplimiento de al menos el 90% de los eventos programados
2	Presupuesto económico	Entrada:	Programa de trabajo anual Información de eventos de la Gerencia General Invitaciones diversas Fechas de eventos de instituciones de los sectores correspondientes	Coordinación de Natación	Equipo de cómputo Internet Impresora Memoria USB, área para la coordinación , instalaciones deportivas material diverso	Un presupuesto económico por programa de trabajo.	Cumplimiento del presupuesto
		Resultado:	Propuesta económica o de proyecto presentada a Gerencia, Departamento Administrativo	Coordinación de Natación			
3	Organización de eventos y proyectos	Entrada:	Calendario de actividades y aniversario del club Programa de trabajo anual Programas de instituciones	Coordinación de Natación	Materiales diversos Recursos humanos y financieros Equipo de cómputo Internet Impresora Memoria USB	Un presupuesto económico por programa de trabajo.	Cumplimiento del presupuesto
		Resultado:	Evento y proyecto organizado (anteproyecto)	Coordinación de Natación			

Continúa Tabla 8.

Nº	Descripción de las Actividades del proceso	Interacción	Actividades, documentos y/o registros	Responsables	Recursos e infraestructura	Indicadores de medición	Criterios de aceptación, verificación y/o control
4	Acercamiento con instituciones públicas y sector privado (Gestión recursos)	Entrada:	Directorios de empresas e instituciones, Direcciones, institutos o secretarías Oficios dirigidos a las organizaciones	Coordinación de Natación	Materiales diversos Recursos humanos y financieros Equipo de cómputo Internet Impresora Memoria USB	Resolución de oficios	Cumplimiento de los alcances de los convenios.
		Resultado:	Convenios y acuerdos documentados	Coordinación de Natación			
5	Realización de eventos y proyectos	Entrada:	Calendario de actividades de trabajo anual Programas de instituciones, Direcciones, institutos o secretarías relacionadas Gestión recursos	Coordinación de Natación	Espacios físicos e infraestructura Materiales diversos Recursos humanos y financieros Equipo de cómputo Internet Impresora Memoria USB	Un presupuesto económico por programa de trabajo.	Realización de eventos y proyectos
		Resultado:	Evento y proyecto organizado y realizado	Coordinación de Natación			
6	Evaluación de resultados	Entrada:	Programa de trabajo Bitácora del evento	Coordinación de Natación	Equipo de cómputo Internet Impresora Memoria USB	Realización de un Informe de actividades por semestre	Apego al Programa de trabajo anual C. D. C. y A. E. 03
		Resultado:	Informe semestral de actividades	Coordinación de Natación			

### Conclusiones y Recomendaciones

Este proyecto, es el inicio de una serie de investigaciones a desarrollares en organizaciones deportivas de la iniciativa privada, posteriores ala evaluación y seguimiento de la implementación de reorganización del Raquet Club Olimpia de Durango, misma que se activó a partir del segundo semestre del 2014.

Vale la pena destacar que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, en situaciones de incertidumbre o conflicto, por lo tanto se puede concluir que la reestructuración del departamento de natación asegura las buenas prácticas deportivas en cuanto al recurso material y humano, se refiere, se establecen reglas y una descripción amplia de puestos y funciones; para la buena operatividad del departamento. En este sentido, se requiere de la elaboración y activación del marco normativo en el que se establezcan conductas, responsabilidades y normas para el buen funcionamiento y uso de la alberca en cuanto a

usuarios y horarios de clase, a partir de la elaboración del el rol de actividades y cronogramas de los diferentes niveles de las clase de natación

Este proceso de reorganización, se caracteriza por la definición de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo y naturalmente se requiere establecer los prprocesos de seguimiento y evaluación, para medir el éxito y fortalecer las áreas de oportunidad que resulten de su implementación.

### Referencias

- Declaración de Berlín. (2013). UNESCO. Recuperado en <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002211/221114s.pdf>
- Díaz, A., y Cuellar, E. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Molina, J., y Castillo, I. (2009). *Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos*. *Revista Actividad Física y Deporte: Ciencia y profesión*, 10,13 – 24.
- Roche, F. P. (2005). *La Planeación estratégica en las organizaciones deportivas* (4° ed.). Paidotribo.
- Programa Sectorial de Educación, 2013 – 2018. México. Obtenido en pdf. [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA\\_SECTORIAL D E EDUCACION\\_2013\\_2018\\_WEB.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_D E EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf)
- Programa Nacional de Cultura Física y Deporte, 2014 – 2018. Recuperado en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5342830&fecha=30/04/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342830&fecha=30/04/2014)