

## El fútbol profesional como plataforma para la inclusión social: una experiencia de intervención en Ciudad Juárez, México

### Professional football as a platform for social inclusion: an experience of intervention in Ciudad Juárez, Mexico

\*Esteban Buch-Sánchez, \*\*Daniel Bores-García

\* Universidad Complutense de Madrid (España), \*\*Universidad Rey Juan Carlos (España)

**Resumen.** En el presente artículo se presenta una experiencia de intervención a través del deporte, llevada a cabo con jugadores del FC Juárez (Ciudad Juárez, México), orientada a ayudar a los deportistas a conciliar el ámbito deportivo y académico-familiar, a fomentar su crecimiento personal a través de la educación en valores y a promover itinerarios de intervención para dar apoyo individualizado a estos jugadores como parte del proceso de desarrollo personal y académico en el contexto de la intervención social. Esta intervención, basada en una perspectiva sistémica del binomio jugador-familia, incluyó actividades enfocadas en el jugador, en su familia y en el cuerpo técnico. El artículo concluye con la exposición de los principales resultados de la intervención en el ámbito deportivo, académico y socio-comunitario.

**Palabras clave:** intervención social; fútbol; inclusión; educación; deporte.

**Abstract.** This article presents an experience of intervention through sport, carried out with FC Juárez players (Ciudad Juárez, México), aimed at helping athletes to reconcile the sporting and academic-family environment, to promote their personal growth through education in values and to promote intervention itineraries to provide individualised support to these players as part of the process of personal and academic development in the context of social intervention. This intervention, based on a systemic perspective of the player-family binomial, included activities focused on the player, his family and the coaching staff. The article concludes with the main results of the intervention in the sporting, academic and socio-community spheres.

**Keywords:** social intervention; football; inclusion; education; sport.

---

Fecha recepción: 24-02-23. Fecha de aceptación: 11-05-23

Daniel Bores-García  
daniel.bores@urjc.es

### Introducción

Ciudad Juárez (México) es sinónimo, entre otras cosas, de desigualdad. En esta ciudad fronteriza, vecina de Estados Unidos, este brutal contraste es el origen de diferentes problemáticas sociales como la violencia, los altos índices de pobreza y los alarmantes porcentajes de población en riesgo de exclusión social. Según el reciente informe de Plan Estratégico de Ciudad Juárez (2022), la ciudad cuenta con un 23.7% de su población total en situación de pobreza moderada y un 2.3% de población en pobreza extrema. Sin embargo, pobreza y exclusión no son sinónimos. A la situación de pobreza que experimenta parte de la población juarense, se le suman las condiciones de riesgo de exclusión social (Fernández-Chico, 2019). La falta de transporte en las zonas periféricas, la planificación horizontal de la ciudad hacia zonas desérticas y difícilmente habitables, la precariedad salarial que ofrece la industria maquiladora, la falta de empleo o la precariedad laboral, la infravivienda y las dificultades para el acceso a una vivienda digna son algunos de los factores que potencian la exclusión social. Ante este panorama, la pregunta es: ¿puede la inclusión social reducir el impacto de todos estos factores? Cuando se interviene con colectivos en riesgo de exclusión, se hace asumiendo que el nivel de efectividad siempre estará condicionado por elementos externos al proceso de inclusión (Castro-Saucedo et al., 2020). Sin embargo, esto no debe sino intensificar las respuestas que desde los procesos de inclusión social se lleven a cabo. Por ello, estos deben ser novedosos, constantemente renovados y deben buscar siempre respuestas que permitan, por un

lado, mitigar el impacto de los factores de exclusión y, por otro, empoderar a la persona que es el centro de la intervención (Martín-García y Vila-Mumbrú, 2020).

Además, es preciso mencionar que no está todo escrito cuando hablamos de las formas de abordar la inclusión social. Esta, muchas veces confundida como un medio, contempla multitud de caminos que permiten llevar a diferentes grupos en riesgo de exclusión social ante una situación alejada de los factores potenciadores de la exclusión. Por ello, es importante no limitar los medios para poder combatir la exclusión, sumando a esta lucha a los diferentes ámbitos disciplinares que pueden tener un impacto en el itinerario de la persona (o del grupo) excluido o en riesgo de exclusión. Es por esto que, en la búsqueda de medios efectivos para el trabajo en pro de la inclusión social, se considera el deporte como una herramienta sumamente efectiva ya que éste, cuando cuenta con una planificación y una metodología enfocada hacia este fin concreto (la inclusión), contribuye a la prevención de conductas de riesgo o antisociales y favorece mejora de la calidad de vida, tanto personal como social (Jiménez y Durán, 2005; Schaillee et al., 2019).

El deporte y la actividad física permiten emparejar diferentes perfiles socioeconómicos, permitiendo la convivencia entre ellos. En este sentido, el deporte se convierte en un recurso que promueve el cambio social y otras actitudes que permiten la cohesión y ofrece oportunidades de aprendizaje y participación social (Ríos, 2005). Si entendemos que la inclusión puede materializarse si se abordan las necesidades bio-psico-sociales, entonces la práctica deportiva se convierte en el principal instrumento de tra-

bajo para dar una respuesta integral a las situaciones de riesgo de exclusión o de exclusión efectiva (Fernández-Gavira et al., 2018). Es a través del deporte que se pueden trabajar elementos como la responsabilidad, la autonomía, la aceptación de los demás, la cooperación, etc., en un contexto en el que la actividad física en sí misma ya es suficientemente motivante (Fernández-Gavira et al., 2017).

### ***Una experiencia de intervención en el FC Juárez***

Esta experiencia de intervención a través del deporte nace como iniciativa del club FC Juárez, club de fútbol de primera división mexicana. Dicho club, después de diferentes andaduras con otros propietarios y nombres, comienza en 2015 un nuevo y joven proyecto deportivo que, hasta el momento, lo mantiene en la élite del fútbol mexicano. Después de un arranque exitoso, el club se embarca en la apertura de un recurso que pueda aportar sostenibilidad deportiva al equipo: las Fuerzas Básicas, o cantera. Ante la necesidad de reducir el gasto económico que generan los constantes fichajes, el club desarrolla un proyecto que procura la participación de jugadores propios, formados internamente, en el primer equipo. Sin embargo, aunque esta es la principal motivación, también se piensa en este proyecto como un proceso de desarrollo personal y no sólo deportivo, donde los jóvenes que participen puedan desarrollar sus habilidades físicas y sociales, favoreciendo así el proceso de inclusión.

Por lo tanto, el club de fútbol abre la posibilidad de presentación de proyectos que puedan dar respuesta en este sentido a las inquietudes del club con las Fuerzas Básicas. De esta forma y focalizando la propuesta en adolescentes y jóvenes, se presenta al club un proyecto, el cual se selecciona y aprueba, que desarrolla su propuesta desde una perspectiva integral, cuyo objetivo principal sea el desarrollo humano de los participantes y su inclusión social, mitigando así los factores de exclusión que experimentan.

El proyecto destinado al desarrollo humano y de inclusión social surge principalmente debido al perfil de los integrantes de la cantera, enfocado en el desarrollo integral del jugador. Este proyecto se define en tres áreas de acción, bajo la metodología sistémica y ecológica propia del Trabajo Social (Garcíandia, 2011) para lograr mitigar los factores de exclusión de los integrantes de la cantera y favorecer la inclusión social:

- Área deportiva: Área destinada y enfocada estrictamente en el desarrollo deportivo del jugador, con el objetivo de aumentar su rendimiento y así canalizar su desempeño en el primer equipo

- Área académica: Uno de los elementos fundamentales para favorecer la inclusión y mitigar el riesgo de exclusión es desarrollar el aspecto educativo de cada jugador. Dada la característica integral de este proyecto, es impensable para esta metodología de trabajo el concentrar los esfuerzos en lo deportivo y no atender otras áreas relevantes y trascendentes en la vida personal y social del

jugador. En este punto, se define un seguimiento del progreso formativo de los jugadores que, a la vez que se suman al proyecto deportivo, contraen obligaciones académicas periódicamente revisables como parte de un itinerario individualizado de intervención.

- Área socio-comunitaria: Área enfocada en establecer las bases de un proyecto de vida por medio de itinerarios individualizados de corto alcance, pero comience por definir su futuro una vez concluya la etapa deportiva (dado que en el fútbol de élite es corta). De esta forma, se incide en el ámbito extradeportivo del jugador.

El equipo de trabajo se define desde un enfoque multidisciplinar donde la figura del trabajador social es parte del equipo técnico del equipo de Fuerzas Básicas. Este equipo técnico se compone de un entrenador, dos auxiliares, un preparador físico y el antes citado trabajador social. La distribución de las áreas para la operativa del proyecto se distribuye en dos bloques: la primera área queda contenida en las figuras de perfil deportivo, y las áreas extradeportivas quedan sujetas a la figura del trabajador social. Sin embargo, el trabajo sinérgico y la comunicación entre áreas es constante para favorecer el trabajo integral.

Dado que el proyecto nace desde cero, el club de fútbol lanza la iniciativa de conformación de Fuerzas Básicas a nivel local (Juárez), estatal (Chihuahua) y nacional (México y Estados Unidos). El perfil que se reclutó fueron adolescentes-jóvenes de 15 a 19 años y, tras la promoción del club, congregó a multitud de participantes para realizar unas jornadas de visorias deportivas (también llamado scouting). Estas jornadas desarrolladas en la ciudad deportiva del club congregaron a más de 4.200 jugadores de toda la ciudad y de la República, que durante el periodo de tres meses pudieron ser evaluados deportivamente por personal competente y especializado en captación de jóvenes talentos deportivos. De forma paralela, la labor social de este proyecto se destinó al levantamiento de datos (nombre, edad, grado de escolaridad, colonia de residencia, medio de transporte, grado de estudios y costo de la matrícula de los estudios en curso) de los jugadores que fueron superando los diferentes filtros deportivos para configurar un mapeo y establecer un perfil de los participantes, que al inicio ayudaría a establecer metas grupales pero que posteriormente no se emplearía en los itinerarios individualizados.

A pesar de la estrategia planteada por el club de establecer tres equipos (sub15, sub17 y sub19), la no obligatoriedad de creación de estos y la falta de jugadores de diferentes edades derivó en la creación de un solo equipo registrado en la Tercera División Nacional, ya que los equipos que participan en esta liga obligatoriamente deben de tener jugadores de 15 a 19 años, por lo que la captación de jugadores que se hizo en un inicio sirvió de igual forma para la formación del grupo final, cerrado con 35 jugadores y 5 más que se incorporarían poco más adelante. A pesar de las resistencias del club por invertir en la parte de inclusión social de las Fuerzas Básicas, el perfil del grupo orilló a la Directiva a sumar esfuerzos para apuntalar las

áreas extradeportivas. El perfil de los jugadores, salvo por tres excepciones (residentes en el lado americano de la frontera), podría considerarse en riesgo de exclusión social (Delgado et al., 2019), tales como residentes en colonia con indicadores de bienestar por debajo de la media, con altos índices de violencia, con altos porcentajes de deserción escolar, con dificultad de movilidad por transporte público y con familiares desempleados o desarrollando trabajos con salarios precarios.

### **Metodología de intervención. La perspectiva sistémica en el binomio jugador-familia**

Obviar el sistema propio de cada persona, en este caso del jugador, es un error en sí mismo si se quiere intervenir de forma integral (Vila-Surez, 2013). De la misma forma que la exclusión social es multicausal, la inclusión social debe abordar todos los factores que la obstaculizan. Es por esto que se decide involucrar al elemento fundamental el medio inmediato del jugador que compone su sistema: la familia. Involucrar a la familia, independientemente de si la relación entre el jugador y ella es significativa, es un punto de anclaje que permite explorar y analizar las dinámicas que componen este binomio y cómo y cuáles son sus consecuencias para el jugador fuera de este binomio (Espinal et al., 2006). Desde la perspectiva sistémica, abordar los elementos centrales del sistema de la persona permiten profundizar en sus interacciones con estos (Palomar y Suárez, 1993), permitiendo comprender cómo esto permea en otras áreas de la vida de la persona. “La perspectiva sistémica parte de la concepción de la realidad como algo único en donde se entiende el sistema cognoscitivo como un conjunto de elementos que se interrelacionan conforme a un modelo específico” (Palomar y Suárez, 1993, p.186). En este sistema, en la línea con el trabajo citado anteriormente, todos los elementos que lo componen se encuentran interconectados, por lo que cualquier cambio producido en uno, genera un cambio en el resto del sistema. Por esto, se enfoca la intervención desde esta perspectiva, para poder mantener a la persona en equilibrio dentro de su sistema (y no necesariamente por el bien deportivo o por la necesidad de su rendimiento) y ser así plenamente funcional dentro de él y en sus diferentes áreas. Por tal motivo, aunque el trabajo de las Fuerzas Básicas se centra en el terreno de juego, la parte social de este proyecto busca dar seguimiento a la persona fuera de estos, donde se encuentran el resto de los elementos del sistema del jugador. El rendimiento deportivo dentro de los terrenos de juego siempre será mayor si se incluye en la ecuación la intervención familiar y comunitaria. Cada individuo, como sistema, es el resultado de las interacciones de todos los elementos de su sistema y es por eso por lo que para este proyecto se busca incidir a tres niveles, coincidiendo con los niveles donde se encuentran la mayoría de los elementos de su sistema: jugador, familia y comunidad.

Establecido así el marco metodológico del proyecto, se define como objetivo vertebrador el generar personas

competentes para la sociedad y de impacto en su comunidad, independientemente de su trayectoria deportiva. Aunque el objetivo general pueda resultar utópico, los objetivos específicos son los que definen la intervención y plantean indicadores y metas alcanzables. Los objetivos específicos son:

- Favorecer la conciliación entre el ámbito deportivo y académico/familiar del jugador con el fin de beneficiar la relación existente en el binomio club-familia.
- Fomentar el crecimiento personal del jugador a través de la educación en valores que beneficien su desarrollo deportivo (club-jugador) y extradeportivo (jugador-comunidad).
- Establecer itinerarios de intervención que brinden apoyo individualizado a los jugadores como parte del proceso de desarrollo personal y académico en el marco de la intervención social.

### ***Acciones en el marco de la intervención***

Las actividades que se desprenden de los objetivos antes planteados se estructuran de acuerdo con tres grupos de acción: jugador, equipo técnico y comunidad. De esta forma, se da cobertura a las necesidades que plantean los jugadores en su desarrollo deportivo, tomando a las familias y al equipo técnico como elementos trascendentes y significativos que pondrán en valor cada actividad realizada en el marco de la intervención.

#### ***Actividades enfocadas en el jugador***

Las actividades destinadas a los jugadores, siempre en el marco de lo deportivo como base, están orientadas al desarrollo integral del jugador. Se pone de relieve esto para dimensionar las dificultades que supuso la intervención social (incidiendo en la vida social del jugador) mientras se cumplían las exigencias deportivas marcadas por el club. Las actividades planteadas para este grupo fueron las siguientes.

#### ***Promoción de un proyecto de vida***

Habiendo indagado previamente en los contextos sociales de los jugadores, a través de visitas individualizadas a los hogares de las familias de los mismos, lo que permitió conocer someramente las situaciones socioeconómicas de los mismos, se definió un proyecto formativo de educación en valores. Este proyecto formativo establecía diferentes charlas temáticas enfocadas en elementos imprescindibles para que los jugadores pudieran pensar y comenzar a construir su propio proyecto de vida más allá de lo deportivo ya que, en el fútbol de élite, muchos son los que quedan por el camino deportivo, sin contar que la vida profesional de un deportista de alto rendimiento como es el fútbol profesional es demasiado corta como para no tener un planteamiento de vida a futuro. De esta forma, se establecieron charlas quincenales con todo el grupo donde se abordaron temas que pudieran incidir en la construcción de su proyecto personal: la importancia de la familia y el estudio, adicciones y como enfrentarlas, el uso responsable

de las redes sociales y nuevas tecnologías, el liderazgo, la importancia de formación académica, técnicas de tolerancia a la frustración, cómo y por qué pedir ayuda, entre otras.

#### *Responsabilidad social comunitaria*

Con el fin de involucrar al jugador con todos los elementos de su sistema, y a su vez con el propósito de sensibilizarlo sobre las problemáticas que aquejan a sus semejantes y así incidir en el ámbito comunitario, se implementaron diversas acciones donde los integrantes de las Fuerzas Básicas pudieron interactuar con diferentes entidades del entramado social y tejido asociativo de la ciudad, colaborando expresamente en sus proyectos de índole comunitaria. Estas acciones consistieron en organizar entrenamientos deportivos con niños de zonas en riesgo de exclusión social de Ciudad Juárez y en la rehabilitación de zonas visiblemente deterioradas de las zonas antes mencionadas para el uso y disfrute vecinal, donde los propios jugadores participaban compartiendo sus experiencias y metas logradas dentro del proyecto con los niños de estas zonas. Estas actividades tuvieron gran repercusión, haciendo que el volumen de solicitudes de participación en proyectos comunitarios se multiplicase y, a su vez, se ampliasen a otras áreas de sensibilización como el sector de la salud y otras. De esta forma, el jugador entra en contacto con la realidad que le rodea, participa activamente en cambio de ella y, en especial, se transforma en un agente de cambio que impulsa otras iniciativas y motiva a otros a tomar de ejemplo (Hellison, 2010).

#### *Desarrollo y seguimiento académico*

Siguiendo la perspectiva integral de la intervención, el proyecto busca también consolidar un recorrido académico que pueda garantizar un futuro profesional extradeportivo a todos los jugadores que concluyan su proceso deportivo dentro del club. Para tales efectos, se desarrolló un reglamento académico el cual establecía como prioridad y ponía en el mismo plano el desarrollo deportivo y el desarrollo académico. Dicho reglamento establecía unos criterios académicos mínimos que llegaban a determinar la permanencia en el club, donde se establecía la obligatoriedad del estudio, el progreso académico y un sistema de sanciones ante situaciones de falta en el proceso de desarrollo.

Sabiendo y habiendo identificado los diferentes niveles académicos, se reconocieron como obligatorios los niveles de secundaria, bachillerato o formación profesional y la educación superior en Instituciones reconocidas por la Secretaría de Educación de México. El compromiso del jugador que contrae con el club una vez entra en las Fuerzas Básicas no es la permanencia en un curso educativo, si no el progreso dentro de él. Es por ello por lo que el progreso se comprueba a través de los boletines de calificaciones y reportes de asistencia. A razón de esto último, se exigió a todos los jugadores que mantuvieran de forma constante un promedio de 8.0 en la calificación global,

asegurando así al jugador y a su familia el acceso a becas de excelencia o la apertura a otros programas académicos de mayor exigencia. A todos los integrantes de las Fuerzas Básicas se les requirió una constancia de inscripción a una institución educativa, un reporte de asistencia donde se pudiera comprobar la continuidad dentro de la entidad o ausencias injustificadas y un reporte de calificaciones de periodicidad variable en función de la institución educativa. El incumplimiento de estas exigencias suponía sanciones que comprendían desde informes a la directiva, ser apartado del grupo durante un tiempo determinado o hasta ser expulsado de la institución.

#### *Intervención social individual y grupal*

Los jugadores de fútbol de élite están constantemente expuestos a una altísima presión que repercute directamente en su autoestima, manteniendo sobre ellos una excesiva carga emocional debido a la evaluación constante (Petisco-Rodríguez et al., 2020). Por este motivo, se decidió intervenir de forma individual con cada integrante de las Fuerzas Básicas, en especial con aquellos que expresamente pedían apoyo en el marco de la intervención. Esta, tomando los perfiles ya elaborados de cada jugador y el conocimiento de cada caso que el día a día permite establecer, radicó en acompañar los procesos académicos, orientar sobre problemáticas relacionadas con el curso natural de la vida (relaciones interpersonales dentro o fuera del ámbito familiar), apoyar en los momentos de mayor carga emocional con el fin de proteger la integridad del jugador durante su proceso deportivo dentro del club, pero también dar herramientas para enfrentar situaciones similares fuera del deporte.

#### *Actividades enfocadas en el cuerpo técnico*

El equipo técnico es considerado una herramienta de gran utilidad para apuntalar las acciones realizadas desde las áreas no deportivas. Debido a la gran influencia que tienen los responsables deportivos sobre los jugadores, se cree pertinente el poder desarrollar actividades concretas con este grupo para, indirectamente, ver mejoras en el trato con los jugadores. Dado que se tratan de adolescentes y jóvenes, personas en pleno crecimiento y desarrollo de habilidades de afrontamiento, se definen estas acciones con la finalidad de proteger a estos de una posible mala gestión del equipo técnico ante situaciones decepcionantes, injustas y/o perjudiciales, en muchos casos inevitables, que se atribuyen al fútbol de élite, pero que pueden agravarse si no se abordan de forma correcta. En este caso, el foco se pone en mejorar la relación tan significativa entre jugador y cuerpo técnico.

Este bloque metodológico se ejecutó a través de formaciones periódicas donde se abordaban temáticas relacionadas con el vínculo entre jugador y entrenador. La selección de los temas formativos se fundamentó en los resultados de los perfiles de los jugadores y sus necesidades y, a su vez, de recomendaciones de otros expertos del ámbito de la psicología deportiva. Los temas que se eligieron se

estructuraron de la siguiente forma:

- **Prevención de conductas de riesgo:** Una vez analizados los resultados de los perfiles, realizado un análisis contextual y socioeconómico de los jugadores y habiendo detectado un alto porcentaje de jugadores que reflejaban puntuaciones altas frente al riesgo de presencia de conductas disruptivas se impartieron varias sesiones donde se trasladaron al equipo técnico herramientas para la prevención de estas conductas, pautas de detección precoz y formas de contención ante situaciones límite.

- **Liderazgo:** formas y ámbitos. Ante la gran disparidad y heterogeneidad de perfiles, se identificó la necesidad de que el equipo técnico conociera las diferentes formas de liderazgo para poder ajustar su figura a las necesidades del grupo, pero también para poder detectar potenciales líderes dentro del grupo.

- **Modelos de aprendizaje:** Este módulo se estructura como una introducción básica a los modelos de aprendizaje para poder ajustar la información de las sesiones deportivas a las necesidades del grupo y así favorecer la asimilación de las indicaciones.

- **Comunicación:** Este módulo formativo se definió con el fin de que el equipo técnico conociese y comprendiera las diferentes formas que comprende la comunicación y sus canales para de esta forma ser más efectivos en las sesiones deportivas, pero también para consolidar el vínculo con cada jugador.

#### *Actividades enfocadas en las familias*

Como se destacaba al inicio, potenciar la inclusión desde la perspectiva sistémica no puede hacerse si no es con uno de los elementos centrales del sistema de la persona. Sin embargo, en este proyecto se encuentran dos dificultades para la intervención con este grupo: la voluntariedad de las familias para participar en el proyecto activamente y el gran número de familias participantes en el proyecto. Debido a esto anterior, a lo que se suma las situaciones de riesgo de exclusión social (como la falta de red de transportes o el bajo poder adquisitivo para los desplazamientos, ya sean propios o públicos), se decide realizar una experiencia piloto durante un año con diez familias. Para la selección de estas, el equipo técnico realizó una selección de los jugadores que mayor proyección deportiva mostraban y, el trabajador social, una selección basada en parámetros sociales (indicadores de exclusión social y vulnerabilidad). Bajo estos criterios, se seleccionaron las familias de los jugadores que, de voluntad propia, aceptaron participar de forma continuada en el proyecto.

La intervención con ellas comenzó con una primera convocatoria donde las familias acudieron de forma independiente para explicarles la metodología de trabajo, diseñar de forma conjunta un itinerario de intervención y compartir los perfiles de sus hijos para establecer objetivos en un medio y largo plazo. En la sesión inicial se compartieron las evaluaciones y conclusiones del análisis de cada perfil, el progreso académico del jugador hasta el momento y se comenzó la elaboración de un desarrollo de itinerario

de intervención para que las familias pudieran, de quince a quince días, trabajar elementos con sus hijos que previamente se habían abordado en las reuniones con el trabajador social. Es decir, en las sesiones de seguimiento se establecían pautas dentro del marco del itinerario para lograr objetivos concretos y consensuados. Las pautas trabajadas con las familias guardaron relación con el manejo de redes sociales y nuevas tecnologías, el rendimiento académico, autoestima, absentismo, disciplina, y otras cuestiones asociadas al desarrollo de los jugadores. Cabe señalar que, de sesión en sesión, las familias manifestaron haber observado cambios en las conductas de sus hijos. Y aunque los objetivos marcados en los itinerarios fueron asequibles, se consiguió cumplir con el logro de objetivos prácticamente en su totalidad, redefiniendo y reformulando el itinerario en los casos de escaso éxito en el logro de objetivos. De la misma forma, los espacios de intervención con este grupo no se centraron exclusivamente en el binomio jugador-familia, sino que se abordaron situaciones intrafamiliares que afectaban al núcleo familiar en la interacción entre sus subsistemas, se dio respuestas a necesidades de orientación sociolaboral, entre otras.

#### **Resultados obtenidos**

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de las actividades antes planteadas en el marco del proyecto de Fuerzas Básicas, en respuesta a los objetivos planteados dentro de este. Los resultados se agrupan de la siguiente forma, correspondiendo con las acciones realizadas y los indicadores marcados para cada una de ellas:

#### *Evaluación de la promoción del proyecto de vida*

Como parte de su itinerario, se trabajaron objetivos individualizados con cada jugador en el marco de un año, lo que facilitó la evaluación de este ítem y la consecución del logro de objetivos. A pesar de haber redefinido los itinerarios con cada jugador a lo largo del año, las situaciones de vulnerabilidad de la gran mayoría del grupo impidieron el cumplimiento total del itinerario, lográndose una media de 2 a 3 objetivos de los 5 planteados en el marco del año deportivo. Los objetivos que se llegaron a alcanzar están vinculados a la construcción o cuidado de las relaciones significativas o el ingreso exitoso a una institución educativa (debido a los casos de absentismo) y el progreso dentro de esta.

#### *Impacto de las acciones de responsabilidad social comunitaria*

Ante la clara dificultad para medir el grado de sensibilización o el sentido de responsabilidad social adquirida durante y por medio de las acciones antes descritas, los parámetros para evaluar dichas actividades se concentraron en parámetros cuantificables, delimitados en asistencia y número de iniciativas individuales promovidas. El total de los integrantes de las Fuerzas Básicas asistió a todas las actividades programadas dentro de este proyecto, partici-

pando activamente en todas ellas. Correspondiendo al segundo indicador, de un total de 40 jugadores, solo se recibió una propuesta de actividad de impacto socio-comunitario que el club finalmente no respaldó. En este punto, es difícil conocer si el motivo es por falta de interés, por falta de recursos para potenciar estas actividades o ambas.

### ***Evaluación académica***

Una vez finalizado el año deportivo, todos los integrantes de Fuerzas Básicas concluyeron el curso lectivo sin casos de absentismo. En ese aspecto, se evidenció una asistencia continuada de todos los jugadores a sus centros/programas escolares. En lo que se refiere a las calificaciones, la media obtenida por el total de las calificaciones fue de 9.28. Cabe destacar que, aunque la cifra pueda parecer satisfactoria, esconde el incumplimiento de 8 jugadores que no llegaron al promedio exigido en el reglamento académico del club, aunque si fueron calificaciones con las que se acreditaron satisfactoriamente las materias (de 7.0 a 7.9). Por otro lado, otros 8 jugadores no reportaron nunca ninguna calificación o registro similar, sobre lo que se aplicaron las sanciones recogidas dentro del reglamento. Al margen de estos casos, un alto porcentaje de jugadores llegaron a obtener becas de excelencia para el curso siguiente gracias al promedio obtenido. Cabe destacar la dificultad que supone consolidar y dar seguimiento a las calificaciones de tantos jugadores que pertenecen a instituciones distintas y que tienen sistemas de evaluación totalmente dispares.

### ***Itinerarios de intervención con las familias***

Aunque este apartado del proyecto comenzó de forma más reducida por los limitantes antes mencionados, las evaluaciones de la intervención que realizaron las familias evidenciaron este como un proceso positivo desde la perspectiva de los agentes implicados (jugador, cuerpo técnico y familia). El logro gradual de los objetivos consensuados por cada itinerario individualizado para cada familia permitió que los jugadores no solo funcionaran dentro de su sistema familiar como agentes de cambio antes problemáticas personales y familiares, sino que además este logro de objetivos en intervención familiar evidenció una mejoría manifiesta en su rendimiento deportivo.

Esta mejoría en el rendimiento no solo se midió a través de pruebas físicas o apreciaciones sobre la calidad del juego de los jugadores, sino que los 10 jugadores, cuyas familias participaron en la intervención, acabaron siendo los jugadores con mayor porcentaje de convocatorias de partidos y mayor promedio de minutos de juego. Elementos como la puntualidad, asistencia, manejo del estrés, herramientas de tolerancia a la frustración, manejo de conflictos, etc., fueron algunos de los elementos trabajados en los itinerarios individualizados y cuyos objetivos atribuidos se alcanzaron satisfactoriamente, incidiendo así en su ámbito social (más allá del extradeportivo) favoreciendo los procesos de inclusión social que deben abordar-

se de forma integral.

## **Conclusiones**

La experiencia de intervención realizada en el marco del deporte de élite como herramienta para la inclusión, dejó diferentes conclusiones extraídas del análisis de los resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto con las Fuerzas Básicas. Estas conclusiones se estructuran desde la más absoluta crítica constructiva, pues se entiende que el proyecto se ejecuta en el marco de una institución cuyos fines son distintos a los del proyecto. Por otro lado, estas conclusiones permiten contextualizar la intervención, elaborar propuestas de mejora y conocer las implicaciones que tiene para la inclusión social el uso de las plataformas deportivas de élite. Las conclusiones son las siguientes:

A pesar de la gran infraestructura del club para el apoyo y soporte de un proyecto de inclusión social y desarrollo humano, el marco de desarrollo de este (es decir, el fútbol profesional) es un contexto sumamente perjudicial para los jugadores. Los intereses del fútbol profesional muchas veces se muestran incompatibles con la intervención en aras de la inclusión social, lo que dificulta el trabajo individualizado en favor del cuidado de los jugadores. Las exigencias, fruto del entorno, del proceso de formación deportiva en el contexto de élite vulnera sistemáticamente al jugador (desde una perspectiva social) con la argumentación de ser una práctica intrínseca del fútbol profesional. Prueba de ello es la reducción de las puntuaciones de autoestima de los jugadores que se recogieron en dos momentos del año. Esta reducción se atribuye a los procesos considerados como irrenunciables del fútbol profesional (López-Chamorro et al., 2016). La exposición constante a una evaluación continua, los pocos y escasamente validados indicadores para la toma de decisiones deportivas de los equipos técnicos, el estrés generado por esto son algunos de los factores de vulnerabilidad que se encuentran en el proceso. Por el contrario, el acompañamiento de profesionales afines a la intervención social contribuyó al desarrollo de las capacidades de afrontamiento y resiliencia, aportando también herramientas para el desarrollo de la capacidad de tolerancia a la frustración.

Aunque el desarrollo de las actividades de responsabilidad social comunitaria fueron un éxito a nivel interno, los indicadores de medición son muy limitados y no se cumplieron todos los objetivos. Es decir, el impacto de estas actividades fue muy limitado, pues el objetivo de implicar individualmente a los jugadores en causas sociales para medir así la sensibilización no se logró. La sensibilización, en ese sentido, debe de continuarse con reuniones de seguimiento específicas que permitan a los participantes poner en valor y llevar a la práctica lo aprendido y/o reflexionado tras esas actividades (Santos et al., 2016)

Pese a que el trabajo de intervención familiar planteado a diez familias a través de itinerarios individualizados fuese un éxito, no pudo extenderse a las treinta familias restantes por la falta de personal. Proyectos de este calado, con

un alto número de beneficiarios directos, requieren de más personal del ámbito social (trabajadores sociales, educadores sociales, psicólogos e integradores sociales) que puedan cumplir funciones específicas dentro del marco de la intervención atribuidas a todas las acciones diseñadas (seguimiento académico, intervención y acompañamiento a los jugadores, sesiones grupales y formación, intervención familiar y desarrollo comunitario).

El binomio jugador-entrenador debe ser un elemento que amerita supervisión, no todo vale en el deporte. Para ello, se requiere de forma urgente mejorar los canales de comunicación. Del mismo modo, las diferentes y novedosas corrientes pedagógicas deben de servir para desterrar viejas concepciones dentro del deporte (como la idea de que los jugadores de bajo rendimiento son prescindibles en cualquier momento por la existencia de otros con “ganas de aprovechar la oportunidad” que los de bajo rendimiento parecen no aprovechar). Se debe de invertir tiempo en crear y asentar los canales correctos de comunicación ajustados a su forma de aprendizaje de cada jugador (Davis et al., 2019). También, es necesaria la implicación total del equipo técnico para esta labor, pues, en el contexto de este proyecto, el equipo técnico no usó los perfiles elaborados de forma continua, provocando que varios jugadores se vieran desatendidos deportivamente al no establecerse los canales de comunicación correctos para cada caso.

Aunque el impacto social atribuible al fútbol es limitado, si puede considerarse una herramienta para la promoción de la inclusión social. De la misma forma, este deporte también permite la intervención individualizada y grupal con un enfoque de trabajo sobre las conductas desadaptadas o de riesgo. La disciplina, como instrumento dentro del deporte de élite, tiene una función indispensable que, en el caso de este proyecto, generó grandes avances en el ámbito académico de los jugadores e incluso del ámbito familiar.

Por último, los intereses del fútbol profesional, mayormente lucrativos, son incompatibles el desarrollo de programas enfocados en la inclusión social. Es decir, el fútbol-negocio supone un impedimento en el desarrollo efectivo en la intervención continuada con los jugadores (Ginesta-Portet, 2011). Cabe destacar que, a pesar de ser esta una realidad latente, la directiva del club fue quien tomó la iniciativa para respaldar un proyecto de estas características, viendo esto como una oportunidad de reducir la exclusión social en la sociedad juarensa. Pero de igual forma, no puede obviarse que el logro deportivo es el objetivo principal de esta institución deportiva, lo cual repercutió en el desarrollo del proyecto, anteponiendo siempre las necesidades deportivas a los itinerarios individualizados de los jugadores.

## Referencias

Castro-Saucedo, L.K., García-Cadena, C. y López-Estrada, R.E. (2020). Exclusión social, inclusión política y autoestima de jóvenes en pobreza, Monterrey, México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 38-50.

- Davis, L, Jowett, S. y Tafvelin, S. (2019). Communication strategies: the fuel for quality coach-athlete relationships and athlete satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10(2156). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02156>
- Delgado, Y., Santana, L. y Feliciano L.A. (2019). Proyectos de vida en adolescentes en riesgo de exclusión social. *Revista de investigación educativa*, 38(1), 149-165, <https://doi.org/10.6018/rie.332231>
- Espinal, I., Gimeno, A., y González, F. (2006). El enfoque sistémico en los estudios sobre la familia. *Revista internacional de sistemas*, 14(4), 21-34.
- Fernández-Chico, J.M. (2019). Aproximaciones a formas de organización y acción política en espacios de exclusión social desde una mirada de la antropología política: análisis de un polígono al suroriente de Ciudad Juárez, en la frontera norte de México. *Religación, revista de ciencias sociales y humanidades*, 4(13), 60-69.
- Fernández-Gavira, J., Jiménez-Sánchez, M.B. y Fernández-Truan, J.C. (2018). Deporte e inclusión social: aplicación del Programa de Responsabilidad Personal y Social en adolescentes. *Revista de Humanidades*, 34, 39-58.
- Fernández-Gavira, J., Huete, M. y Vélez, L. (2017). Vulnerable groups at risk for sport and social exclusion. *Journal of Physical Education and Sport*, 17(1), pp. 312 – 326. <https://doi.org/10.7752/jpes.2017.01047>
- García J.A. (2011). *Pensar sistémico: una introducción al pensamiento sistémico*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Ginesta-Portet, X. (2011). Football and the Global Entertainment Business. Clubs as Entertainment Multinational Corporations. *Comunicación y sociedad*, 24(1), 141-166.
- Hellison, D. (2010). *Teaching personal and social responsibility through physical activity*. Human Kinetics.
- Jiménez, P. y Durán, J. (2005). Actividad física y deporte en jóvenes en riesgo: educación en valores. *Apunts, Educación Física y Deportes*, 80, 13-19.
- López-Chamorro, J.M., Torregrosa, M., Sánchez-Oliva, D. y Amado-Alonso, D. (2016). El fútbol dentro del campo y fuera de él: desafíos en la transición a la élite. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 81-89.
- Martín-García, M.J. y Vila-Mumbrú, C. (2020). Prácticas para facilitar el empoderamiento de los jóvenes en riesgo de exclusión. En T. Lleixà Arribas, Z. Bozu y A. Aneas Álvarez (Eds.), *Educación 2020-2022. Retos, tendencias y compromisos* (pp. 35-40). Universitat de Barcelona.
- Palomar, M. y Suárez, E. (1993). El modelo sistémico en el trabajo social familiar: Consideraciones teóricas y orientaciones prácticas. *Alternativas, Cuadernos de trabajo social*, 1(2), 169-184.
- Petisco-Rodríguez C, Sánchez-Sánchez LC, Fernández-García R, Sánchez-Sánchez J, García-Montes JM. (2020). Disordered Eating Attitudes, Anxiety, Self-Esteem and Perfectionism in Young Athletes and Non-Athletes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6754. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186754>
- Plan Estratégico de Ciudad Juárez. (20 de octubre de 2022). *Índice de estado de derecho en Ciudad Juárez*. <https://planjuarez.org/documentos/rueda-de-prensa-informe-de-estado-de-derecho-2022/>.
- Ríos, M. (2005). La Educación Física como componente socializador en la inclusión del alumnado con discapacidad motriz. Estudio de casos en la etapa de educación primaria. Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona. <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0104106-085807/>
- Santos, F., Corte-Real, N., Regueiras, L., Dias, C. y Fonseca, A. (2017). Personal and social responsibility development: exploring the perceptions of Portuguese Youth football coaches within competitive youth sport. *Sports Coaching Review*, 6(1), 108-125. <https://doi.org/10.1080/21640629.2016.1249643>
- Schailée, H., Haudenhuyse, R. y Bradt, L. (2019) Community sport and social inclusion: international perspectives. *Sport in Society*, 22(6), 885-896. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1565380>
- Vila Surez, M.E. (2013). Deportes de equipo. Comprender la complejidad para elevar el rendimiento. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 1(3), 171-173. <https://doi.org/10.12800/ccd.v1i3.289>