



MODELO DE DESARROLLO DEPORTIVO DEL COMITÉ OLÍMPICO DE BRASIL



CON EL APOYO DE:



ÍNDICE

Haga clic en el apartado de su interés

<i>MENSAJE DEL PRESIDENTE</i>	5
<i>PRESENTACIÓN</i>	6
<i>INTRODUCCIÓN</i>	8
SECCIÓN 1 – DESARROLLO DE ATLETAS A LARGO PLAZO	21
1	
<i>LA CARRERA DEPORTIVA Y SUS TRANSICIONES</i>	24
2	
<i>CDA: EL CAMINO DEL DESARROLLO DE ATLETAS</i>	35
<i>2.1 Probar y Jugar</i>	43
<i>2.2 Jugar y Aprender</i>	48
<i>2.3 Aprender y Entrenar</i>	56
<i>2.4 Entrenar y Competir</i>	65
<i>2.5 Competir y Vencer</i>	79
<i>2.6 Vencer e Inspirar</i>	91
<i>2.7 Inspirar y Reinventarse</i>	100
<i>CONSIDERACIONES DE LA SECCIÓN 1</i>	107
SECCIÓN 2 – DESARROLLO DE ENTRENADORAS E ENTRENADORES	109
3	
<i>ACTUACIÓN Y APRENDIZAJE PROFESIONAL DE ENTRENADORAS Y ENTRENADORES</i>	111
<i>3.1 Actuación profesional de entrenadoras/es y sus contextos</i>	112
<i>3.2 Funciones y responsabilidades de entrenadoras/es</i>	114
<i>3.3 Filosofía, conocimientos y competencias de entrenadoras/es</i>	116
<i>3.4 Jornada de aprendizaje y desarrollo de entrenadoras/es (JADT)</i>	126
<i>3.5 Las entrenadoras en el deporte</i>	130

4

<i>PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE ENTRENADORAS Y ENTRENADORES</i>	136
<i>4.1 Formación de entrenadoras/es en Brasil</i>	137
<i>4.2 Comprensión del contexto</i>	139
<i>4.3 Planificación curricular</i>	142
<i>4.4 Conducción de cursos</i>	152
<i>4.5 Procesos de evaluación</i>	162

5

<i>FORMADORAS/ES DE ENTRENADORAS Y ENTRENADORES</i>	165
<i>5.1 Competencias de las/los formadoras/es</i>	167
<i>5.2 Funciones de las/los formadoras/es</i>	170

6

<i>INICIATIVAS FORMATIVAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE ENTRENADORAS Y ENTRENADORES</i>	174
<i>6.1 Gestión del conocimiento en las Confederaciones deportivas</i>	176
<i>6.2 Desarrollo de entrenadoras</i>	180
<i>6.3 Desarrollo de entrenadoras/es de élite</i>	184
<i>6.4 Apoyo a la transición de exatletas para que se conviertan en entrenadoras/es</i>	188
<i>6.5 Evaluación comparativa (benchmarking) y aprendizaje basada en viajes</i>	194
<i>6.6 Evaluación del aprendizaje en iniciativas de desarrollo profesional</i>	198
<i>CONSIDERACIONES FINALES</i>	203
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	205
<i>ANEXO 1: RECUADROS DE SÍNTESIS DE LAS FASES DEL CAMINO DE DESARROLLO DE ATLETAS</i>	220



MENSAJE DEL PRESIDENTE

El Comité Olímpico de Brasil cree que el desarrollo deportivo sostenible y duradero es el resultado de un trabajo integrado entre las distintas organizaciones del sistema. Solo el análisis a medio y a largo plazo de los múltiples aspectos componentes del complejo sistema del desarrollo deportivo puede mantenernos dentro del selecto grupo de países que presentan grandes éxitos en el deporte de élite.

Conscientes de la relevancia del asunto, compartimos con la comunidad deportiva el Modelo de Desarrollo Deportivo del Comité Olímpico de Brasil. En este primer momento, el foco estuvo puesto en sus dos personajes más importantes: atletas y entrenadores.

De este modo, este documento plantea los conceptos más modernos sobre el proceso de formación deportiva a largo plazo con el objetivo de orientar las prácticas en las distintas etapas de desarrollo de las/los atletas, desde el primer contacto con el deporte hasta el fin de su carrera, momento en que atletas capacitados de forma global podrán contribuir con el sistema deportivo, en otras funciones.

Posteriormente, fijaremos nuestra atención en la importancia de desarrollar adecuadamente a los entrenadores y habilitarlos para que puedan invertir en su carrera y conducir de la mejor manera la formación de las próximas generaciones.

Esperamos que este documento sirva como inspiración para que las organizaciones deportivas estructuren aún más los procesos de desarrollo deportivo de sus modalidades bajo una perspectiva multifactorial, condición fundamental para la evolución del deporte olímpico nacional.

Saludos olímpicos,

Paulo Wanderley

Presidente del Comité Olímpico de Brasil



PRESENTACIÓN

Bienvenidos y bienvenidas a la referencia del Comité Olímpico de Brasil sobre el Desarrollo Deportivo que prioriza la formación de atletas y de entrenadoras y entrenadores en el contexto de alto rendimiento deportivo. Hemos reunido aquí las tendencias más actuales de Brasil y del mundo sobre el Desarrollo Deportivo. Para empezar, abordaremos la complejidad de los sistemas de deporte de alto rendimiento y trataremos sobre las relaciones que existen entre los distintos niveles: desde el ambiente individual del atleta y sus familiares y entrenadoras/es, hasta la responsabilidad de las instituciones deportivas en el desarrollo de las/los atletas.

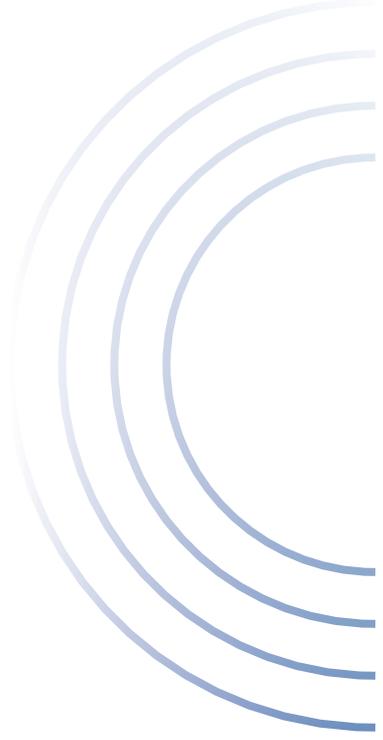
Creemos que el primer paso para identificar las oportunidades de intervención por parte de las organizaciones deportivas pasa por aclarar los factores que resultan determinantes para el Desarrollo Deportivo y el rastreo de las oportunidades y los puntos que deben mejorarse. De esta manera, contextualizamos brevemente el Diagnóstico de Gestión del Desarrollo Deportivo, basado en el modelo teórico SPLISS, que se ha venido usando como herramienta para poner en marcha las estrategias del COB volcadas hacia desarrollo de jóvenes atletas.

La sección 1 – Desarrollo de atletas a la largo plazo parte de la diversidad de las primeras experiencias y de las complejidades individuales en la trayectoria deportiva de las/los atletas rumbo a la consagración de una carrera exitosa. La misma presenta una propuesta general y amplia en la que destaca el protagonismo de cada atleta en el curso de su carrera y de la progresión a lo largo de las siete etapas. Además, aborda estrategias de un sistema articulado de alta calidad, así como los vínculos entre los agentes involucrados.

Luego, pasamos a la **Sección 2- Desarrollo de entrenadoras y entrenadores deportivos** a fin de delinear una serie de principios relacionados con la actuación, el aprendizaje, la formación y el desarrollo de entrenadoras y entrenadores con el objetivo de orientar la formulación, planificación, ejecución y evaluación de propuestas de formación de estos profesionales. La perspectiva presentada reconoce la necesidad de fomentar una cultura de innovación y desarrollo sostenible.

Al comprender la relevancia de dichos procesos, todo el contenido presentado a lo largo del documento está referenciado en decenas de materiales nacionales e internacionales y en la producción científica más actual sobre el desarrollo de atletas y entrenadoras/es en Brasil y en el mundo. Al final del mismo, se puede comprobar y consultar la lista bibliográfica en las que se basa.

Deseamos que este material inspire a todo el sistema deportivo y contribuya a mejorar la gestión de Desarrollo en las Confederaciones Brasileñas. Asimismo, esperamos orientar el diseño de programas de desarrollo de entrenadoras y entrenadores y de prácticas relacionadas con la formación de atletas; lo que esperamos impulse la permanencia de más atletas en el deporte de alto rendimiento, con más salud, más realización, y mayor posibilidad de un desempeño prolongado.



INTRODUCCIÓN

Desarrollo Deportivo, un fenómeno multifactorial

El Comité Olímpico de Brasil tiene como objetivo consolidar los resultados deportivos en el escenario Olímpico y promover el Desarrollo Deportivo, actuando en conjunto con las confederaciones en el desarrollo de jóvenes atletas. Buscamos, en este proceso, ampliar el apoyo en las categorías de formación de base y brindarles más oportunidades para continuar la práctica deportiva y así obtener atletas más desarrollados en su integralidad. Reconocemos la importancia de un sistema organizado y coordinado que cuente con la colaboración de distintos agentes para brindarles oportunidades a personas de distintas franjas de edad, géneros, colores de piel, clases y regiones del país para que puedan empezar, permanecer y ser exitosas en su experiencia deportiva.

CONCEPTO CLAVE

El Desarrollo Deportivo es un proceso longitudinal multifactorial de mejoría del ambiente deportivo que se caracteriza por el aumento en la **cantidad** de practicantes de deportes en todos los niveles, y en la **calidad** de la práctica ofrecida y que incluye la formación continuada de los agentes de este proceso, lo que trae como resultado un mejor **desempeño** deportivo por parte de las/los atletas.

AHORA TE TOCA A TI

- Al implementar las estrategias de Desarrollo Deportivo, puedes usar los indicadores cuantitativos de número de participantes (desde la iniciación hasta la élite deportiva) y de desempeño en competiciones internacionales para evaluar el desarrollo de la modalidad a largo plazo.
- Puedes crear un canal de comunicación entre las distintas organizaciones deportivas a fin de mapear los proyectos principales, los clubes y los programas que llevan a cabo buenos trabajos en el desarrollo de atletas de tu modalidad. Puedes acercarte cada vez más al trabajo que realizan e intercambiar experiencias y conocimientos para fortalecer aún más la modalidad.
- Si piensas democratizar el acceso a las categorías de formación y ampliar el número de personas que practican, incluso aquellos que pertenecen al deporte de alto rendimiento ¿qué tipo de acciones puede fomentar tu confederación junto a las federaciones provinciales para promover el acceso y el mantenimiento de los jóvenes en el deporte?

Resulta importante mirar de forma holística hacia el Desarrollo Deportivo. Esto significa expandir las atenciones más allá de los elementos que se conectan más estrechamente con las/los atletas y tomar en consideración otros elementos que influyen sobre la práctica, ya sea directa o indirectamente. Algunos de estos elementos son determinantes, por ejemplo: (1) las características ambientales, políticas, culturales y económicas en las que el deporte se encuentra insertado (nivel macro); (2) la estructura, el apoyo y las oportunidades brindadas para la práctica deportiva (nivel meso); (3) las personas involucradas y las relaciones vividas, por ejemplo con familiares, entrenadoras/es, dirigentes, pares (otras/os atletas), seguidores de redes sociales, etc. (nivel micro); (4) las propias características y demandas personales de cada atleta, como la genética y los recursos para manejar las múltiples demandas del deporte (nivel micro). Estos elementos se relacionan directa y constantemente en distintas composiciones a lo largo de la carrera deportiva.

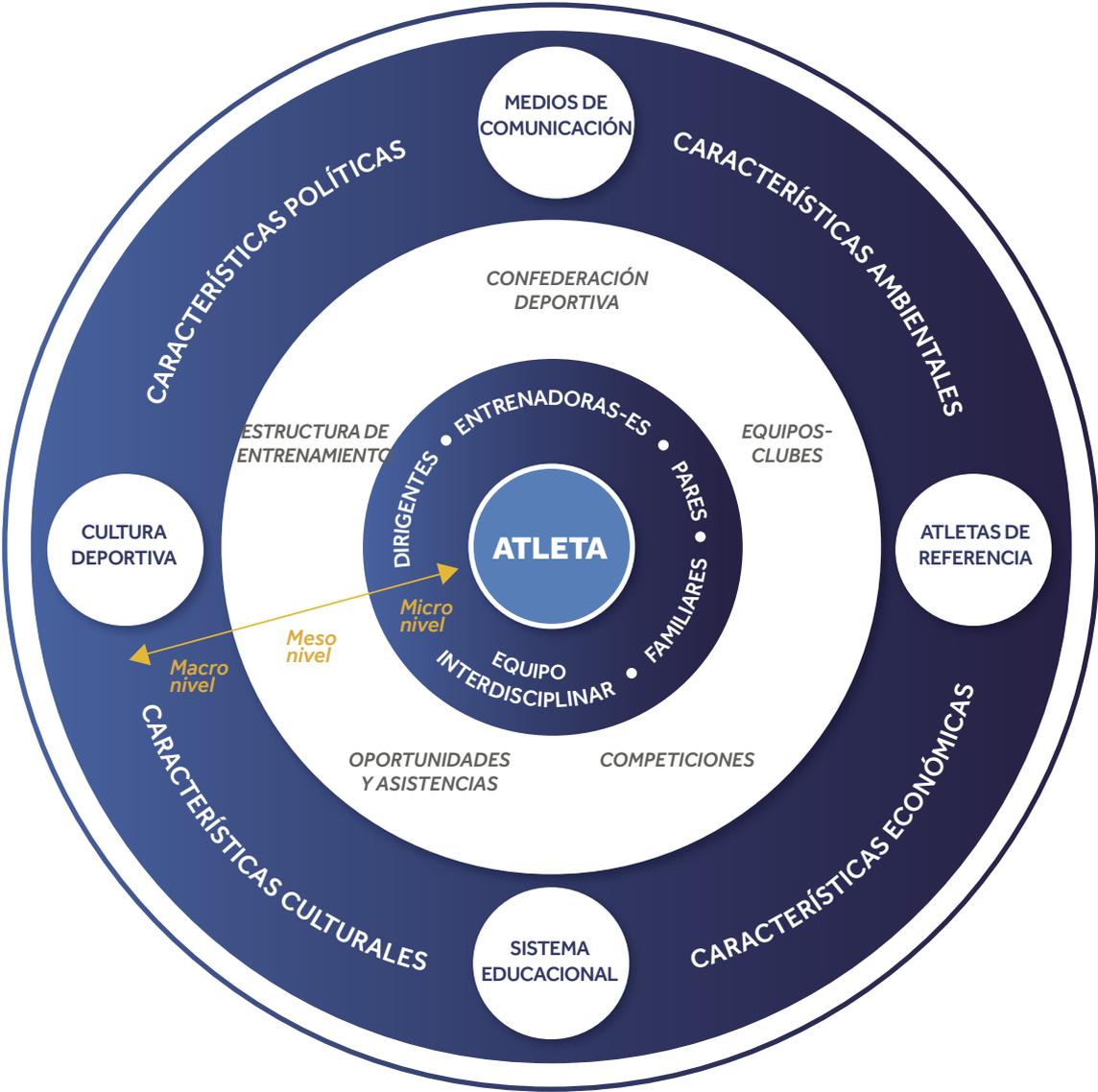


Figura 1 - Premisas basadas en el modelo bioecológico de desarrollo de las/los atletas.

Al elaborar las estrategias de desarrollo es importante reconocer que las características nacionales, tales como la dimensión territorial, la diversidad cultural y la desigualdad social influyen sobre las oportunidades de la práctica deportiva por parte de la población brasileña. Entre estos aspectos se encuentran las barreras culturales que todavía enfrentan las niñas y las mujeres en la práctica deportiva. Aunque las niñas y mujeres hayan conquistado terreno y hayan ampliado su acceso a las modalidades deportivas, de los 38,8 millones de brasileños mayores de 15 años que practican deporte regularmente, tan solo el 37% son mujeres¹. Los hombres aún representan la mayoría (el 63%) de quienes practican deporte en el país. La desigualdad social también repercute en el acceso desigual al deporte, solamente el 20% de las personas que tienen ingresos de hasta dos sueldos mínimos practican deportes regularmente. Este porcentaje sube al 40 % entre quienes ganan cinco o más sueldos mínimos. Factores como: tiempo libre, ambientes cercanos y seguros para la práctica deportiva, disponer de recursos financieros para adquirir equipos y accesorios favorecen la participación de la población con mayor renta. Igualmente, la identidad de género, el color de la piel, la clase social influyen sobre la práctica deportiva y refuerzan la importancia de acciones específicas para los distintos grupos sociales que aún enfrentan escollos tanto para acceder como para mantenerse en el deporte.

Las confederaciones y federaciones deportivas pueden, al mismo tiempo que reciben la influencia de estos aspectos culturales, políticos y económicos, ejercer su influencia sobre la sociedad a través de acciones. Ellas actúan como protagonistas al aportar recursos fundamentales para la difusión del deporte y el desarrollo de atletas de alto rendimiento por todo Brasil. Asistencias como, por ejemplo, en la elaboración de programas y cursos de formación de entrenadoras/es, disponibilidad de espacios físicos para la práctica deportiva y la organización de competiciones deportivas son esenciales para fomentar y democratizar el acceso al deporte. Cabe señalar que, si llevamos en cuenta la dimensión territorial brasileña, promover un amplio alcance de dichas prácticas a partir de acciones localizadas representa un enorme desafío, lo que refuerza la necesidad de crear asociaciones y trabajar en conjunto y en pro del Desarrollo Deportivo. Entre otros agentes del sistema brasileño, las escuelas, los clubes y las asociaciones también desempeñan un papel importante en la formación de atletas, al estar en contacto directo con quienes lo practican y ofrecerles espacios y recursos humanos para la práctica deportiva.

1 Fuente: Encuesta Nacional de Muestra de Domicilios. Prácticas de Deporte y Actividades Físicas. IBGE. 2015



Figura 2 - Agentes del sistema deportivo

Para asegurar que el Desarrollo Deportivo sea sostenible y a largo plazo es importante que la asistencia y los recursos se ofrezcan de manera coordinada y sinérgica desde la iniciación deportiva hasta el rendimiento. Se trata de un gran desafío ante la necesidad de cooperación entre las organizaciones deportivas y de articulación con las políticas públicas y privadas, dentro de un complejo proceso de definición de responsabilidades. Para lograrlo se hace indispensable contar con un buen sistema de comunicación y una descripción clara de las tareas. La alineación entre las propuestas y su ejecución, así como la coordinación entre las iniciativas es fundamental para la promoción amplia del deporte.

Algunos puntos importantes sobre la relación entre los agentes:

- Interacción;
- Cooperación;
- Comunicación;
- Definición de atribuciones;
- Trazados de metas en común.

AHORA TE TOCA A TI

Para planificar a **largo plazo** es importante **identificar los agentes principales de cada modalidad** a fin de definir responsabilidades, promover asociaciones y plantear acciones conjuntas que potencien el Desarrollo Deportivo. ¿Con qué agentes podría contar tu confederación?, ¿Qué aporte podría brindar cada uno de ellos?, ¿Qué agentes y qué atribuciones o responsabilidades faltan para fortalecer el sistema deportivo de tu modalidad?

Al analizar específicamente la práctica deportiva, es importante identificar a las personas que están en constante interacción con quienes practican y que tienen una gran responsabilidad sobre su desarrollo como individuo, atleta y ciudadano. Las relaciones personales promovidas por la práctica deportiva cobran singular importancia por su capacidad única de potenciar el desarrollo humano y deportivo. Por tanto, los entrenadores/as y demás profesionales de la comisión técnica se encuentran en constante contacto con las/los atletas y se convierten en los principales responsables de elaborar y conducir la práctica deportiva. Sus observaciones, al llevar en cuenta el desarrollo holístico de quienes practican, permiten los ajustes y la individualización del entrenamiento. Además, son las/los responsables de propiciar ambientes de práctica inclusivos y seguros para que las/los atletas se sientan cómodos para intentarlo y perfeccionarse.

Por último, factores individuales como genética, capacidad de sopesar los retos del ambiente deportivo, motivación para practicar deportes deben llevarse en consideración durante el proceso de desarrollo de las/los atletas. Es importante reconocer y respetar esas individualidades a lo largo del Camino hacia la Medalla, así como comprender la importancia de ofrecer ambientes positivos que incrementen esas características individuales.

Consecuentemente, el desarrollo de atletas de alto rendimiento no depende solamente de uno o de pocos factores, ni de la suerte o del don, sino de una cadena compleja de factores que se conectan e influyen mutuamente y que también varían según las exigencias de cada modalidad. Reconocer la influencia de todos estos factores en el proceso de desarrollo resulta clave a la hora de proponer estrategias eficientes e inclusivas que promuevan la transformación del deporte.

NIÑAS Y MUJERES: ENTENDIENDO LOS HECHOS HISTÓRICOS

En este documento, encontrarás una serie de recuadros sobre “Niñas y mujeres” a fin de destacar especificidades o acciones dirigidas que promueven el Desarrollo Deportivo y que tienen en cuenta las dificultades enfrentadas por las atletas en el deporte. ¿Por qué razón esto se hace necesario? ¡Pues porque hay un atraso histórico que exige acciones específicas para superarlo!

El deporte moderno se ha constituido, históricamente, como un espacio organizado por y para los hombres. El desempeño deportivo ha sido, tradicionalmente, asociado a los atributos de fuerza y agresividad; lo que refuerza los ideales de masculinidad y la incompatibilidad con la supuesta delicadeza y fragilidad de las mujeres. A partir de sus conquistas deportivas, las atletas han desafiado esas construcciones y han puesto en tela de juicio las relaciones de poder establecidas entre el deporte y la sociedad. Por lo tanto, la menor participación de niñas y mujeres en el deporte refleja todo el desafío cultural que han enfrentado históricamente y no su desinterés en la práctica deportiva.

En el caso de Brasil, existe una particularidad agravante en dicho proceso: el decreto-ley 3.199 de 1941. Este decreto prohibió oficialmente que las mujeres compitieran en “deportes incompatibles con las condiciones de su naturaleza”. En 1965 un nuevo decreto fue más específico y citó las modalidades de luchas, fútbol y sus variaciones, polo acuático, polo, rugby, halterofilia y béisbol. Así, los deportes de combate y deportes colectivos son los que representan una mayor resistencia social para la práctica por parte de niñas y mujeres.

No obstante, las mujeres desafiaron ese panorama y practicaron distintas modalidades deportivas durante el periodo de la prohibición, pero el decreto anuló elementos importantes y necesarios para el Desarrollo Deportivo como el de la participación de las organizaciones deportivas, la promoción de competencias y el desarrollo de profesionales de comisión técnica.

El cese a la prohibición vino en 1979 y desde entonces las organizaciones deportivas pudieron proponer acciones que promueven una mayor participación de niñas y mujeres en el deporte. Estas iniciativas, sumadas a la lucha de las atletas, permitieron que el deporte se diseminase y alcanzase más adeptas. Al analizar la participación de las mujeres en la delegación brasileña a lo largo de los Juegos Olímpicos de verano, notamos un aumento significativo a partir de la década de 1980. A lo que también se le suma la inclusión de nuevas modalidades disputadas hasta entonces solamente por hombres.

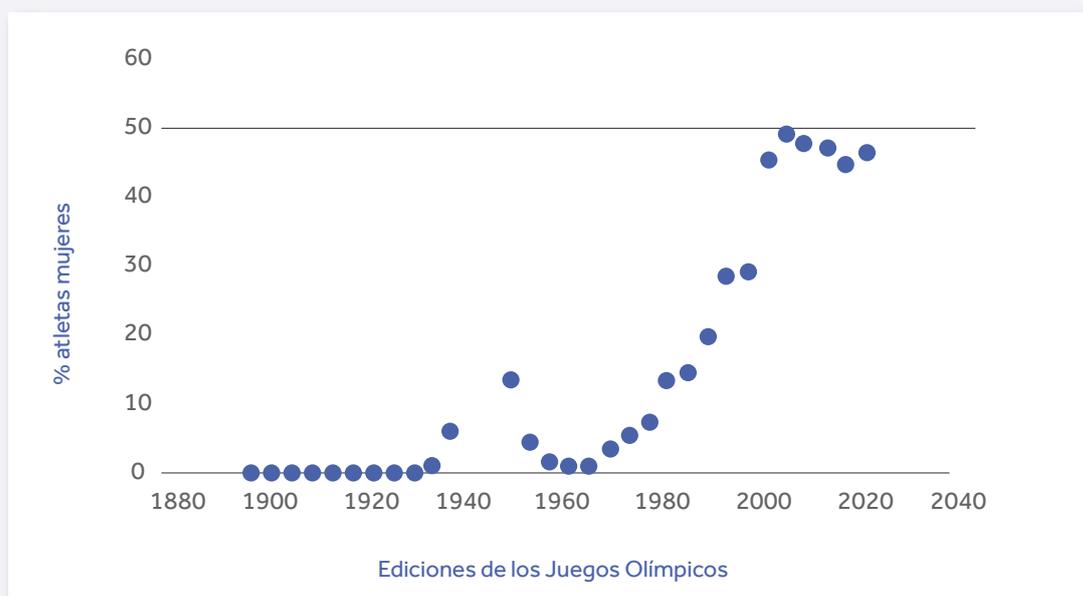
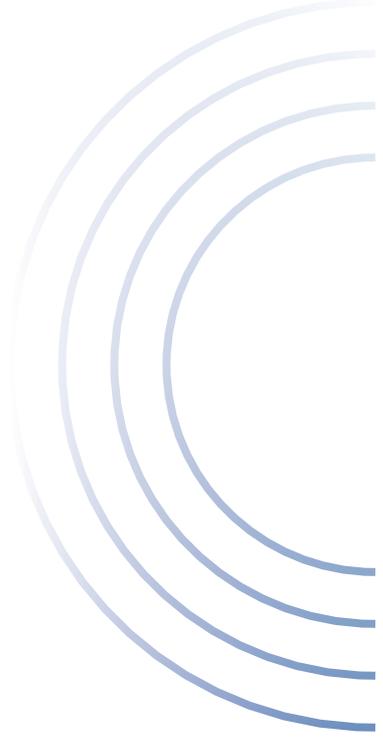


Figura 3 - Participación de las mujeres (%) en los Juegos Olímpicos

El Comité Olímpico Internacional (COI) desempeñó un papel importante al promover acciones que estimularon una mayor equidad de género en el deporte en aras de una sociedad más igualitaria, diversa e inclusiva. Entre las directrices de la organización se hallan: la inclusión de mujeres en modalidades que históricamente las practicaban sólo los hombres, el incentivo a la mayor participación de mujeres en puestos de liderazgo y la exigencia de que haya por lo menos una mujer en las delegaciones de los Comités Olímpicos Nacionales, en los Juegos Olímpicos.

Según la Agenda 2020 del COI, la igualdad numérica de atletas hombres y mujeres se alcanzará en los Juegos Olímpicos de París 2024. En el caso de Brasil, desde los años 2000 las mujeres ya representan más del 40 % de las/los atletas del Equipo Brasil. Sin embargo, y a pesar de todas las conquistas, todavía se escuchan relatos sobre desafíos con respecto a la visibilidad, al prestigio social y a la remuneración. Incluso, fuera del contexto olímpico, la participación de niñas y mujeres en el deporte es mucho menor que la niños y hombres. Los desafíos alcanzan también los cargos de liderazgo, como el de entrenadoras, gestoras y árbitras. Una de las metas trazadas para la Agenda 2020+5 es la inclusión de mujeres en los puestos de liderazgo. Hoy en día, la meta es garantizar por lo menos el 30% de participación de mujeres en todos los consejos deportivos, y el COI reconoce que hay un largo camino por recorrer. Por esta razón, aunque el acceso al deporte se haya democratizado en nuestros días, subrayamos la importancia de acciones específicas que incluyan niñas y mujeres a fin de promover un ambiente de mayor equidad de género en el deporte.



Modelo SPLISS para el Éxito Deportivo Internacional

Las Confederaciones y Federaciones deportivas se encuentran en interacción constante con los distintos elementos que componen el Desarrollo Deportivo y aportan una valiosa contribución en el desarrollo de atletas de alto rendimiento. Las mismas pueden brindarles apoyo a atletas de distintas regiones, franjas de edad y género para, de esta manera, democratizar el acceso a la práctica deportiva. La eficacia de dichas acciones depende de una mirada holística hacia todo el sistema deportivo que reconozca las más diferentes formas de asistencia necesarias en todas las etapas de desarrollo del atleta. El *Sport Policies Leading to International Sporting Success*, también conocido como modelo SPLISS, está compuesto por 9 pilares, o áreas, determinantes para el éxito deportivo internacional. El modelo brinda informaciones importantes para la planificación, la conducción, el monitoreo y la evaluación del sistema deportivo y permite propuestas de estrategias específicas según las demandas de cada modalidad.

El Comité Olímpico de Brasil ha venido usando este modelo, con adaptaciones, en su estrategia de promoción del Desarrollo Deportivo con el objetivo de dirigir los programas de asistencia a las confederaciones, así como desarrollar las modalidades y las/los agentes involucrados en el proceso de formación deportiva. Sus factores críticos de éxito se utilizan para analizar el nivel de gestión y la estructura que poseen las modalidades olímpicas. Por eso, en este capítulo veremos un resumen de los conceptos principales extraídos del modelo SPLISS.



Figura 4 - Pilares que contribuyen en el éxito deportivo (adaptado de SPLISS)

Recuadro 1 - Síntesis del modelo SPLISS

MODELO SPLISS	
¿Cuáles son los nueve pilares?	Son áreas del sistema deportivo que contribuyen en el éxito deportivo internacional.
¿Cuáles son los pilares relacionados con el éxito deportivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero • Organización y estructura • Participación deportiva • Identificación y desarrollo de atletas • Asistencia a la carrera • Lugares de entrenamiento e infraestructura • Entrenadoras/es • Competiciones deportivas • Investigación científica e innovación
¿Cuáles son los factores críticos de éxito?	El modelo, desarrollado a partir de opiniones de atletas, entrenadoras/es y gestoras/es que trabajan en el deporte de elite, así como a partir de una extensiva revisión literaria, se divide en 96 factores críticos que se agrupan dentro de nueve pilares.
¿Cómo se puede utilizar el modelo?	Los factores críticos de éxito se pueden usar como referencia en los procesos de planeamiento, acompañamiento, monitoreo y evaluación del sistema deportivo.
¿Qué el modelo hace posible?	Tomas de decisiones y asignación de recursos según las demandas de cada modalidad.
¿En qué modalidad se puede usar?	En todas las modalidades y por todas las confederaciones y federaciones deportivas.

Para que las/los atletas de alto rendimiento entrenen en condiciones ideales y dispongan de una buena estructura física, de competiciones deportivas y de un equipo multidisciplinar se hace necesario ofrecer recursos financieros para el sistema deportivo. Por esta razón, el apoyo financiero corresponde al primer pilar y constituye la entrada del modelo (Pilar 1). Una vez que el sistema deportivo nacional (o las confederaciones deportivas, en nuestro caso) consigue captar y distribuir más recursos con más eficacia, también puede brindar mejores condiciones de entrenamiento y, consecuentemente, potenciar el desarrollo de atletas.

De acuerdo con el modelo, los recursos financieros deben gestionarse con eficacia, de forma tal que logren llegar a los tipos de atletas más diversos a lo largo de todo el país. La interacción y la cooperación entre las organizaciones responsables de esa gestión es un reto para el sistema deportivo brasileño. Por consiguiente, el abordaje integrado hacia el desarrollo de políticas deportivas, basado en la gobernanza y la gestión del deporte de alto rendimiento, corresponde al segundo pilar y le otorga sostén a todo el modelo (Pilar 2). Esta estructura, compuesta por los distintos agentes del sistema deportivo, resulta fundamental para administrar y distribuir los recursos financieros.

Una vez ubicados los recursos financieros y lograda la integración entre las organizaciones, hace falta promover una participación amplia en el deporte que fomente la cultura deportiva en el país. El aumento en el número de participantes (volcados al ocio, a la salud o al rendimiento), de espectadores y de consumidores nutre todo el sistema deportivo, lo que proporciona no solo el material humano necesario para desarrollar atletas, sino también la inyección de más recursos. El tercer pilar abarca también los procesos de iniciación deportiva y forma una de las bases del éxito en deporte de rendimiento (Pilar 3). A partir de la participación deportiva es necesario establecer sistemas específicos (bien diseñados, implementados y monitoreados) de identificación y desarrollo de atletas de alto rendimiento, representados en el cuarto pilar del modelo (Pilar 4). La coordinación entre los distintos agentes, la definición de elementos claves para el desempeño y la provisión de ambientes positivos para la identificación y el desarrollo de atletas con potencial deportivo son factores imprescindibles para el éxito deportivo internacional.

Durante el Camino hacia la Medalla, es necesario brindarle apoyo para que el atleta mejore su desempeño y establezca una carrera de éxito. El quinto pilar se refiere a la asistencia para la carrera y el después de la carrera (la post carrera) de la / del atleta de alto rendimiento (Pilar 5). Aquí, el SPLISS señala la necesidad del apoyo financiero, deportivo, competitivo, médico, nutricional y psicológico para que las/los atletas se dediquen por entero a su profesión. Esta fase cobra importancia, sobre todo, al considerar las necesidades de la post carrera deportiva y al preparar a las/los atletas para su jubilación.

Las instalaciones para el entrenamiento y los equipos deportivos adecuados también son fundamentales para que los atletas practiquen deportes y se desarrollen a lo largo de la carrera, como vemos en el sexto pilar (Pilar 6). Los distintos tipos de apoyos abarcan desde la provisión de equipos adaptados y de bajo costo que rinden mayor participación de niños y adolescentes de distintas clases

sociales, hasta la creación de centros de entrenamiento y la provisión de recursos tecnológicos que permitan supervisar y monitorear a los atletas dentro de una perspectiva de alto rendimiento.

La cantidad y la calidad de entrenadoras/es deportivos también resulta fundamental, en todos los niveles de formación. Por eso, el séptimo pilar del modelo corresponde al apoyo ofrecido a estos profesionales (Pilar 7) y se divide en dos partes. La primera, representa los sistemas de certificación, los cursos de formación y las oportunidades ofrecidas a entrenadoras/es para que se conviertan en referencias en sus modalidades. La segunda, se refiere a la calidad de vida brindada por la profesión, y se caracteriza por el nivel salarial, el reconocimiento y la seguridad social, entre otros. El modelo refuerza que los entrenadores/as más cualificados/as y valorados/as, ofrecen prácticas deportivas de más calidad y potencian el desarrollo integral de atletas.

PARA SABER MÁS

Los procesos de apoyo y desarrollo de entrenadoras/es se pueden consultar en la Sección 2: Desarrollo de Entrenadoras y Entrenadores Deportivos.

La competición deportiva, tanto a nivel nacional como internacional, constituye un mecanismo importante en el desarrollo de atletas y corresponde al octavo pilar del modelo (Pilar 8). La competición permite que las/los atletas evalúen su desempeño y funciona como un criterio de elegibilidad en su camino hacia niveles competitivos más altos. Las confederaciones y federaciones tienen el papel de promover competiciones para atletas de distintas edades y géneros, respetando los diferentes grados de desarrollo. En el caso de las confederaciones, la responsabilidad por las selecciones nacionales y la búsqueda de asistencia, junto a federaciones y clubes, para atletas a nivel internacional, son esenciales.

La innovación y el uso de conocimientos tecnológicos en el campo práctico también resultan claves para el éxito deportivo internacional y corresponden al noveno pilar del modelo (Pilar 9). El conocimiento científico provee informaciones y tecnologías que mejoran los procesos de entrenamiento, y, por ende, el desempeño deportivo. Brasil dispone de diversas universidades y centros de estudio que son referencia en el deporte. Recomendamos que las confederaciones y federaciones se asocien a instituciones y centros de enseñanza y estudio para poner en marcha la aplicación práctica del conocimiento científico y el desarrollo de nuevas investigaciones aplicadas al deporte.

AHORA TE TOCA A TI

ACCIONES DE LAS CONFEDERACIONES DEPORTIVAS A PARTIR DE LOS NUEVE PILARES DEL SPLISS

PILARES	ACCIONES
1- Apoyo financiero	<p>Identificar las fuentes de recursos financieros para el sistema deportivo de la modalidad.</p> <p>Establecer un sistema de captación, gerenciamiento y asignación de recursos.</p>
2- Organización y estructura	<p>Identificar y establecer relaciones entre los agentes principales (COB, confederaciones, federaciones, escuelas, clubes, ONGs) que promueven el deporte en Brasil.</p> <p>Definir directrices para el desarrollo de atletas a largo plazo y establecer las responsabilidades de cada agente involucrado.</p> <p>Identificar los miembros de la confederación responsables del planeamiento y de la promoción del Desarrollo Deportivo.</p>
3- Participación deportiva	<p>Mapear las características e identificar los grupos sociales que aún enfrentan dificultades para entrar y mantenerse en el deporte.</p> <p>Fomentar la aproximación y el intercambio de experiencias entre las/ los atletas en formación y las/los atletas de alto rendimiento.</p> <p>Fomentar la diseminación de la modalidad en diferentes regiones del país.</p>
4- Identificación y desarrollo de atletas	<p>Establecer sistemas específicos y orientar cómo identificar y desarrollar a las/los atletas.</p> <p>Proponer indicadores de desempeño que puedan ayudar durante el proceso de desarrollo de las/los atletas.</p> <p>Ofrecer ambientes positivos que potencien el desarrollo de las/los atletas.</p> <p>Establecer estrategias para retener a las/los atletas en diferentes niveles y etapas de desarrollo que tomen en consideración las características sociales, psicológicas y académicas/vocacionales de cada fase.</p>
5- Asistencia a la carrera	<p>Ofrecer asistencia para una dedicación integral al deporte.</p> <p>Proporcionar una formación global a las/los atletas de alto rendimiento.</p> <p>Fomentar eventos y cursos que presenten diferentes posibilidades para la post carrera en el deporte.</p> <p>Ofrecerles apoyo interdisciplinar a las/los atletas en formación.</p>
6- Lugares de entrenamiento e infraestructura	<p>Proponer adaptaciones y materiales alternativos que puedan potenciar el alcance de la modalidad en el territorio nacional.</p> <p>Hacer con que los lugares de práctica deportiva sean accesibles.</p> <p>Ofrecer centros de entrenamiento para atletas en desarrollo y a Camino de la Medalla.</p> <p>Proporcionar lugares adecuados para entrenamientos y/o concentración de atletas seleccionados para los equipos nacionales durante la preparación para competiciones internacionales.</p>

7- Entrenadoras/ entrenadores	<p>Elaborar cursos de formación de entrenadoras/es considerando el alcance y la especificidad de diferentes regiones del país y contextos de actuación de dichos profesionales.</p> <p>Fomentar la divulgación y la valoración de entrenadoras/es en el ambiente deportivo.</p> <p>Proporcionar la asistencia de entrenadoras/es calificadas/os para el desarrollo de atletas según su nivel competitivo.</p>
8- Competiciones deportivas	<p>Mapear las competiciones deportivas destinadas a las categorías adulta, de formación e iniciación deportiva.</p> <p>Estructurar un sistema competitivo y articulado con las directrices de desarrollo a largo plazo.</p> <p>Hacer posible que las/los atletas de las selecciones nacionales participen en competiciones en Brasil y en el exterior.</p>
9- Investigación científica e innovación	<p>Crear un departamento de Ciencias del Deporte dentro de su organización deportiva.</p> <p>Establecer sociedades con instituciones de enseñanza e investigación.</p> <p>Producir conocimiento específico de la modalidad a partir de investigaciones que involucran a atletas y a otros agentes de la modalidad.</p>

PARA SABER MÁS

El modelo SPLISS original puede ayudar mucho más en la definición de estrategias para su modalidad. Para saber más, pulse el icono siguiente.



Modelo SPLISS

La necesidad de conocer las exigencias específicas de cada deporte hizo posible que los estudios identificaran los pilares de mayor importancia en las modalidades de atletismo (TRUYENS et al., 2014), canotaje (SOTIRIADOU et al., 2014), tenis (BROUWERS, SOTIRIADOU, DE BOSSCHER, 2015); judo (MAZZEI, 2015) y gimnástica (LIMA, 2020).



Sección 1

DESARROLLO DE ATLETAS A LARGO PLAZO

El Desarrollo Deportivo es un concepto bastante amplio, razón por la cual esta sección va a abordar, en especial, los contenidos, los cuidados y las propuestas que contribuyen en el desarrollo de las/ los atletas con mayor potencial para recorrer el Camino hacia la Medalla en eventos internacionales, sobre todo en los Juegos Olímpicos y los Campeonatos Mundiales. Haremos hincapié en el protagonismo de cada atleta durante su carrera y en la necesidad de contar con otros agentes y otros tipos de asistencia en ese proceso a largo plazo.

Aunque las trayectorias sean individuales y colmadas de particularidades, las/los atletas suelen tener vivencias semejantes: los años iniciales forman parte de un proceso rico en **juegos** espontáneos y la **experiencia** deportiva o los primeros contactos con prácticas divertidas que tienen que ver con el deporte en el contexto escolar. La carrera probable de atleta tiene como puerta de entrada la iniciación deportiva, o sea, las primeras experiencias de niños/adolescentes (generalmente)², una práctica mediada por entrenadoras/es. Dicha práctica prioriza el **juego** y la convivencia amplia con el deporte a partir de juegos y bromas que despiertan el gusto inherente a la práctica y que promueven el **aprendizaje** y la participación en actividades deportivas variadas. A continuación, se describen los años en los que ocurre el proceso de especialización, esto es, cuando la estructura de las actividades va cambiando a fin de desarrollar competencias específicas **al aprender y al entrenar** determinada modalidad.

Estas primeras etapas componen el proceso inicial del desarrollo deportivo y se recomiendan para todas/os. Como en ese momento todavía no existe una preocupación por la carrera deportiva, se aconseja la espontaneidad al elegir las modalidades. Esto favorece el compromiso con la práctica deportiva duradera, para toda la vida, ya sea en el camino del deporte de participación (más volcado al ocio), ya sea en el del rendimiento (más volcado a la carrera deportiva).

Si pensamos en la etapa siguiente de la carrera y en la inserción en el contexto de alto rendimiento, tendremos en secuencia los años finales del período de formación, momento este en que las/ los atletas tienen que desear y estar aptos para empezar el camino hacia el **entrenamiento y la competición** a un nivel de exigencia más alto. Al pasar a la edad y a la categoría de adulto, se viven competiciones de más exigencias y competitividad, se enfrentan muchas situaciones que serán comunes y corrientes en lo que se desea como carrera prolongada de alta calidad hasta alcanzar y **vencer** los niveles más altos de competición. Tras vivir el primer ciclo completo en la categoría adulto, las/los atletas ganan experiencia y prosiguen sus actividades en entrenamientos específicos para prolongar su carrera, siempre buscando resultados todavía mejores, además de tener como meta **vencer y inspirar** a otras/os atletas y a la sociedad en general. Por último, tenemos el proceso de

2 La iniciación deportiva puede ocurrir a cualquier edad. Se le llama "iniciación deportiva tardía" cuando se da en la edad adulta después de la conclusión de los procesos de crecimiento y madurez. Resulta menos común que las personas que empiezan tardíamente alcancen un alto nivel de rendimiento, pero es posible, como hemos observado en modalidades de invierno en países tropicales como Brasil, o en casos de personas en que la solicitud de determinadas valencias físicas sea menor o haya especificidades legales.

desentrenamiento y jubilación de la función de atletas, **inspirando** nuevas generaciones y **renovando** sus perspectivas de carrera y de vida post carrera.

Este Camino hacia la Medalla pasa por la progresión a lo largo de etapas que van a ser detalladas a continuación. En ellas se le da importancia a la forma de ver el individuo de forma holística durante la carrera deportiva, así como a abordar el desarrollo físico, social y psicológico e incluso pensar las cuestiones sobre la mujer en el deporte. Con respecto al deporte, se analizarán las características y los objetivos del entrenamiento, el formato y los propósitos de la participación en competiciones y cómo los Valores Olímpicos se hallan presentes en cada una de las etapas. Por último, el tópico sobre gestión le aporta a cada fase un punto de partida para que las confederaciones y otros agentes puedan elaborar estrategias a fin de ofrecer el mejor ambiente de desarrollo para sus atletas.

1

*LA CARRERA DEPORTIVA Y
SUS TRANSICIONES*

La carrera deportiva puede describirse como la trayectoria de una práctica deportiva que busca alcanzar niveles altos de desempeño en uno o en varios eventos deportivos. Esto ocurre dentro de un proceso a largo plazo, con etapas recurrentes, que van desde la iniciación hasta la jubilación. También abarca todos los niveles de competición y puede ser local, regional, nacional o internacional, además puede ser una práctica aficionada o profesional. Es un proceso caracterizado por varias influencias (familia, compañeros, entrenadoras/es, contexto, actividad, etc.) y por cambios constantes. Algunos de estos cambios pueden planearse y sistematizarse (se les denomina transiciones normativas) y otros, ocurren inesperadamente – como lesiones o cambios de ciudad – y se les denomina transiciones no normativas.

El compromiso y la permanencia durante las etapas de la carrera requieren la capacidad de sopesar las exigencias cada vez más fuertes relacionadas con los entrenamientos y con el desempeño, según los diferentes niveles competitivos. Además, es importante tener en cuenta tanto las características individuales como las características del contexto sociocultural. Las/los atletas no alcanzan niveles altos de desempeño de manera inmediata, sino como resultado de un proceso que abarca distintos factores, tales como las experiencias vividas, la cantidad y la calidad de los entrenamientos, la calidad de las relaciones y sus características o particularidades biológicas o psicológicas. Podemos ordenar estas influencias a partir de factores primarios y secundarios.

- **FACTORES PRIMARIOS** – son propios de cada atleta y del entrenamiento deportivo que afecta directamente el desarrollo del desempeño, los aspectos genéticos (diversidad biológica), los psicológicos (como la confianza, las metas, la salud mental) y los aspectos del entrenamiento ya sean técnicos, tácticos o físicos.
- **FACTORES SECUNDARIOS** – Son externos e influyen constantemente los factores primarios, tales como la popularidad de cada modalidad en un contexto o el apoyo social (o su ausencia) por parte de la familia, entrenadoras / es, pares y comunidad.

Conquistar una medalla en pruebas importantes de la modalidad no es una cuestión que se alcanza en una o dos temporadas deportivas. Por tanto, la dirección del trabajo es siempre hacia el desarrollo de atletas a largo plazo, respetando la complejidad y la imprevisibilidad derivada de la interacción entre sus distintos componentes. Dicha expectativa es más que una sencilla expectativa de identificación de un posible potencial deportivo y se asume como la responsabilidad de desarrollar atletas a partir de un acceso más democratizado, así como a partir de procesos de experimentación, de formación y de desempeño deportivo planeados intencionalmente. Para esto, hace falta distinguir el deporte practicado por niños, jóvenes y adultos y, además, observar atentamente los momentos de experimentación libre, de especialización o de buscar el rendimiento necesario para acceder al Camino hacia la Medalla. El recuadro siguiente presenta siete etapas para el desarrollo de atletas a largo plazo descritas en el Camino de Desarrollo de Atletas (CDA) brasileños.

Recuadro 2 - Etapas del CDA

ETAPA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DA ETAPA
<p>PROBAR Y JUGAR (hasta los 8 años)</p>	<p>Prácticas libres de juegos y bromas infantiles en ambientes divertidos, desafiantes y diversificados.</p> <p>En contextos informales (familia, calles) o formales (primeros contactos con el deporte, comúnmente en la escuela, clubes o gimnasios)</p> <p>Vía de adaptación de las experiencias deportivas a las características y potencialidades.</p>	<p>Placer y motivación para involucrarse con prácticas corporales variadas.</p> <p>Desarrollo de competencias corporales básicas y diversificadas.</p> <p>Relaciones saludables y amistosas con pares y adultos.</p>
<p>ENTRADA A PROCESOS SISTEMATIZADOS DE APRENDIZAJE-ENTRENAMIENTO DEL DEPORTE</p>		
<p>JUGAR Y APRENDER (de 6 a 12 años)</p>	<p>Iniciación deportiva: primer contacto sistematizado organizado por entrenadoras/es para aprender el deporte.</p> <p>Inicio: en cualquier momento, lo más común es que ocurra en la infancia y la adolescencia.</p> <p>Final: en el momento de escoger las modalidades más afines.</p>	<p>Placer y motivación por la práctica deportiva y su aprendizaje; ya sea formal y/o estructurada.</p> <p>Competencias corporales amplias y diversificadas que permitan involucrarse en la práctica deportiva de forma creativa y autónoma.</p> <p>Autoconfianza y motivación para establecer compromisos en jornadas personales durante el desarrollo deportivo.</p> <p>Relaciones saludables y amistosas con pares y adultos.</p>
<p>APRENDER Y ENTRENAR (de 10 a 16 años)</p>	<p>Especialización deportiva en contextos formales de práctica de una o más modalidades que se caracterizan por entrenamientos y participación en competiciones.</p> <p>Inicio: en la escuela de modalidades por parte de quien lo practica (ocurre comúnmente en la adolescencia).</p> <p>Final: entrada al proceso de entrenamiento y rendimiento</p>	<p>Desarrollo de competencias deportivas específicas de la modalidad practicada.</p> <p>Compromiso con la jornada personal del desarrollo deportivo.</p> <p>Práctica de los valores del deporte en entrenamientos y competiciones.</p> <p>Deseo de ingresar en la jornada de alto rendimiento para aquellos que demuestran potencial de desempeño deportivo según los indicadores específicos de cada modalidad.</p> <p>Deseo de dar continuidad a la práctica deportiva de participación para aquellos que no demuestren potencial para el alto rendimiento.</p>

ETAPA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DA ETAPA
ENTRADA A LA CARRERA DEPORTIVA DE ALTO RENDIMIENTO Y CAMINO HACIA LA MEDALLA		
ENTRENAR Y COMPETIR (14 a 23 años)	<p>Son las últimas etapas del proceso de especialización en la modalidad escogida y la últimas etapas del potencial del/a atleta, que participa en competiciones de alto nivel, en categorías que tienen limitaciones de edad y que se preparan para la categoría adulta y el deporte de elite.</p> <p>Duración: aproximadamente 4 o 6 años.</p> <p>Inicio: normalmente en la categoría juvenil.</p> <p>Fin: durante la transición de la categoría junior hacia la adulta.</p>	<p>Compromiso con la evolución del desempeño deportivo.</p> <p>Equilibrio entre la vida personal y el entrenamiento para ajustar otras exigencias sociales relacionadas con la vida deportiva con el objetivo de obtener buenos resultados en su categoría.</p> <p>Tolerancia a cargas físicas y psicológicas progresivas durante los entrenamientos y competiciones.</p> <p>Fortalecimiento del carácter a partir de actitudes éticas dentro y fuera del deporte.</p> <p>Estabilidad emocional frente a las exigencias típicas de la rutina del atleta en entrenamientos y competiciones.</p> <p>Apropiación y uso de conocimientos aplicados a las ciencias del deporte en su rutina diaria con ayuda de un equipo interdisciplinar.</p> <p>Fijar metas de desempeño y de resultados a corto, medio y largo plazos.</p>
COMPETIR Y VENCER (18 a 25 años)	<p>Alto desempeño deportivo, caracterizado por entrenamientos intensos y ajustes al nivel máximo de competición.</p> <p>Duración de aproximadamente 4 o 6 años.</p> <p>Inicio: en la búsqueda de competitividad en eventos de alto nivel en la categoría adulta.</p> <p>Fin: al completar el primer ciclo de competiciones de alto nivel de desempeño en la categoría adulta.</p>	<p>Autocontrol emocional frente a las exigencias típicas de la rutina del atleta en entrenamientos y competiciones, presentando mejorías regulares en el desempeño deportivo a lo largo de los años.</p> <p>Postura de competidor/a que caractericen actitudes y comportamientos que sirvan de referencia a jóvenes en desarrollo.</p> <p>Postura de aprendizaje frente a las primeras participaciones en las competiciones adultas a partir de desempeños equilibrados y expectativas de resultados personales mejores para evaluar los ciclos de preparación de cada competición.</p> <p>Autoconocimiento y auto gerenciamiento de la rutina del atleta, además de compromiso con la planificación de los entrenamientos y el descanso.</p> <p>Responsabilidad por su carrera deportiva, basándose en disciplina, determinación, autonomía y equilibrio con la vida personal.</p> <p>Participación activa y responsable en las decisiones relacionadas con la carrera.</p> <p>Inclusión de elementos de autorrealización al establecer las metas de la carrera.</p> <p>Visión realista de su potencial deportivo y de los planes de metas para su carrera.</p>

ETAPA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DA ETAPA
VENCER E INSPIRAR (22 a 40 años)	<p>Mantener un alto nivel de desempeño y buscar constantemente mejores resultados y medallas para que sirva, al mismo tiempo, de ejemplo como competidor/a y como ejemplo de inspiración para atletas más jóvenes.</p> <p>Inicio: al final del primero ciclo en competiciones de alto nivel en la categoría adulta, momento en que ya es un/a atleta adulto/a y de experiencia.</p> <p>Fin: al inicio del proceso de transición para la post carrera deportiva.</p>	<p>Autogestión de la carrera del atleta (salud/ desempeño/educación) y conciliación con las exigencias sociales.</p> <p>Relaciones positivas con los sectores de apoyo a la carrera (equipo, comisión técnica, club, empresarios, patrocinadores, medios de comunicación, inversionistas, instituciones y entidades de apoyo político, económico y social).</p> <p>Mantener hábitos y rutinas como atleta de referencia, siempre concentrándose en resultados superiores y en conquistar medallas. Consolidación en un nivel competitivo alto.</p> <p>Ser inspiración y fuente de conocimiento para atletas en desarrollo.</p> <p>Desarrollar capacidades y habilidades para manejarse con largos procesos de entrenamiento, recuperación y obtención de resultados de excelencia.</p> <p>Planificar el fin de la carrera.</p>
TRANSICIÓN HACIA LA POST CARRERA DEPORTIVA DE ALTO RENDIMIENTO		
INSPIRAR Y REINVENTARSE	<p>Reducción del volumen e intensidad de entrenamiento deportivo y participación en competiciones para prepararse para el momento del fin de la carrera deportiva.</p> <p>Inicio: durante el proceso de transición hacia la post carrera deportiva.</p> <p>Fin: se prolonga a lo largo de toda la vida.</p>	<p>Actitud responsable según su legado deportivo de forma tal que inspire a las/los atletas más jóvenes.</p> <p>Ser referencia en eventos promovidos por organizaciones que actúan en su modalidad deportiva.</p> <p>Prepararse para una nueva carrera, dentro o fuera del contexto deportivo.</p> <p>Tener en cuenta los cuidados con el cuerpo debido al desgaste decurrente de una carrera deportiva de alto desempeño.</p> <p>Mantener un estilo de vida activo y encontrar placer en actividades que propongan menos intensidad.</p> <p>Adaptarse al nuevo contexto social profesional y financiero.</p>

Las edades indicadas son aproximadas y no deben tomarse como referencia para seleccionar a las/los atletas. Existen variaciones y se deben tomar en cuenta según las características individuales de las/los atletas y según la modalidad. Además, el paso de una etapa a otra puede transferir elementos de la etapa anterior.

Aunque existan etapas previstas, e incluso deseadas, el proceso de desarrollo de cada atleta es único, dinámico y no lineal. Resulta único ya que cada uno tiene su historia de vida y la misma influenciará directamente en su experiencia y trayectoria deportiva. Resulta dinámico porque se ve constantemente

influenciado por factores primarios y secundarios; y resulta no lineal porque, aunque haya una tendencia a trayectorias semejantes, algunas etapas pueden ser más cortas o largas, o ni siquiera llegar a existir.

Si tomamos como punto de partida una mirada holística y entendemos el deporte como un integrante más de la vida de las/los atletas, se entiende que la carrera deportiva se integra cada vez más a la idea de "carrera de vida"; a lo largo de la cual las/los atletas viven experiencias positivas y negativas que moldean su trayectoria durante y después de su participación en el deporte. Consecuentemente, el desarrollo de la carrera de las/los atletas se encuentra siempre en constante interacción con otras esferas de su vida (dominio psicológico, psicosocial, académico/ vocacional)

Dentro del aspecto psicológico se hallan las fases de desarrollo humano (infancia, adolescencia y edad adulta); en las mismas se pueden evidenciar modelos específicos de compromiso y relación con el deporte. Lo psicosocial tiene que ver con las formas en que las/los atletas se relacionan con otras personas y cómo esto influye en el desempeño deportivo. Hecho este que, sin dudas, también sufre cambios a lo largo de la vida. En la niñez, padres, hermanos y abuelos tienden a ser más relevantes; más adelante, las/los entrenadoras/es obtienen una mayor relevancia; y en edades posteriores, las parejas tienden a tener mayor protagonismo. Por fin, la dimensión académico/vocacional está relacionada con la educación formal y la ocupación profesional durante la vida.

Estas dimensiones, al combinarse de modo equilibrado, suelen sostener carreras deportivas más exitosas. Estudios que involucran atletas brasileños constatan que el compromiso con entrenamientos y competiciones se encuentra en estrecha relación con el bienestar psicológico y el estado positivo de las relaciones con otras/os atletas, entrenadoras/es, familia y otros agentes del entorno deportivo y/ o el círculo social más amplio.

PARA SABER MÁS

La bibliografía internacional sobre la carrera deportiva es vasta y Brasil también presenta materiales en dicha área. Podrás leer más en estudios de diversas modalidades, al final de este documento se ofrece la referencia completa: atletismo (VIEIRA; VIEIRA; KREBS, 2003), natación (VIEIRA; VIEIRA; KREBS, 1999; BUENO et. al, 2020), baloncesto (GALATTI et al., 2015; BENELI; GALATTI;

MONTAGNER, 2017; FOLLE et. al, 2017; CUNHA et al., 2017, GALATTI et al., 2019, FARIA et al., 2021), gimnasia artística (SCHIAVON, 2009), gimnástica rítmica (NAKASHIMA et al., 2018), tenis (COPETTI, 2001), voleibol (COLLET, 2018), squash (MOTTA et al., 2021), balonmano (LIMA et al., 2022).

A estos dominios podemos añadir el tipo de prevalencia de asistencia financiera a lo largo de la carrera deportiva. La figura que sigue ilustra la perspectiva de un desarrollo holístico, o sea, contempla las muchas dimensiones de la vida de las/los atletas.

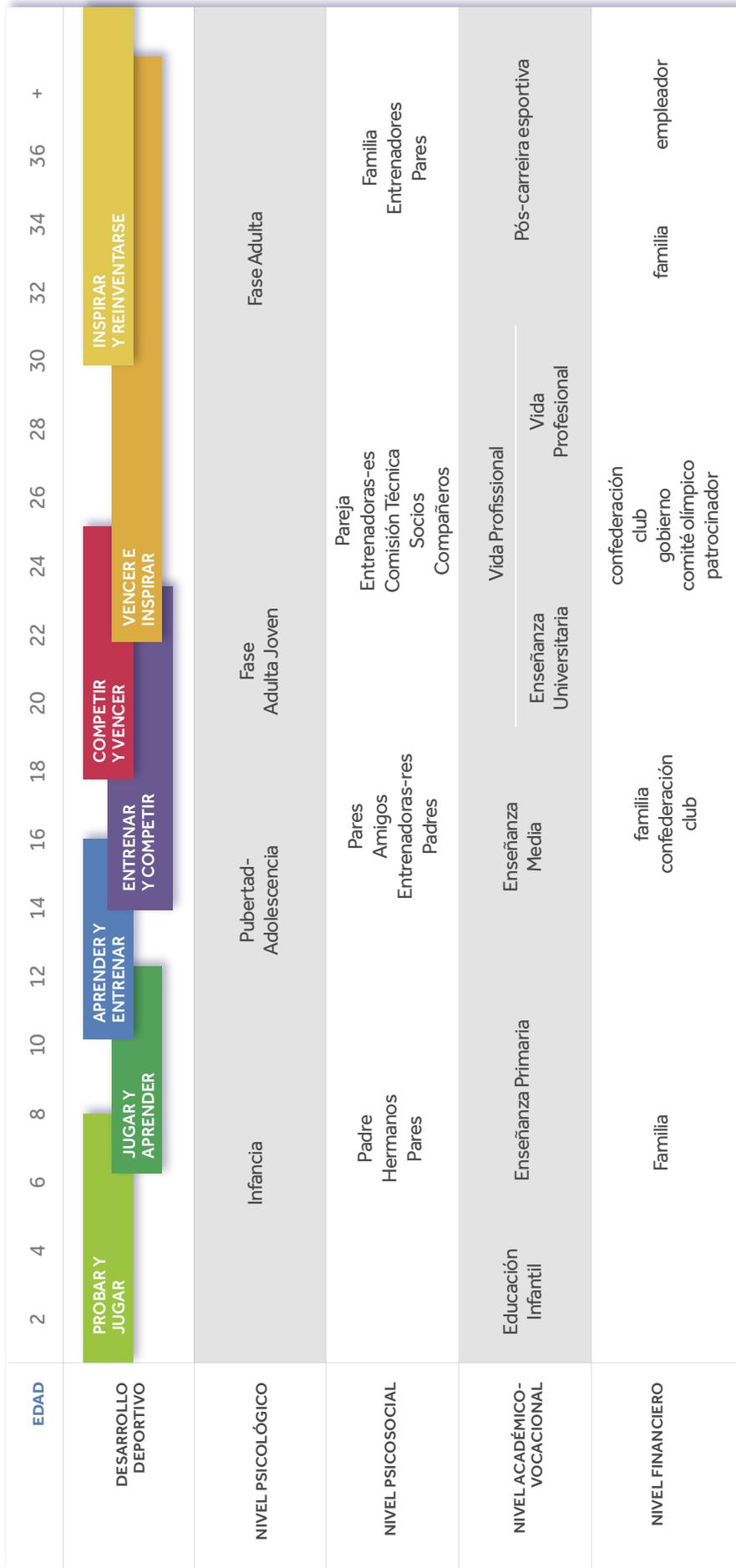


Figura 5 - Dimensiones de la vida de atletas a lo largo de la carrera deportiva dentro del CDA.
Fuente: Adaptada de Wylleman, De Knop & Reints (2011)

Como ejemplo de la interacción entre las dimensiones, podemos pensar en atletas adolescentes, para quienes un buen entorno escolar resulta tan importante como un buen entorno deportivo ya que ambos fomentan el desarrollo físico, psicológico y social. El apoyo de la familia y de profesoras/es y la comprensión de entrenadoras/es con respecto a la importancia de la escuela son fundamentales para lograr un equilibrio mejor en una carrera doble (estudiante y atleta). De la misma manera, la necesidad de recursos financieros y las fuentes disponibles se van modificando, como lo ilustra el ejemplo a seguir:

UN EJEMPLO: EXPLORANDO LOS PRIMEROS AÑOS DE LA CARRERA DEPORTIVA DE UN JOVEN

Mateus conoció el baloncesto en la escuela y enseguida empezó a jugar con una pelota que tenía en casa. Era un regalo de la mamá, quien había jugado a nivel provincial hasta optar por tener un hijo. Como no contaba con el apoyo de su club, abandonó la carrera. Mateus nació el día 5 de enero y fue siempre más alto y fuerte que sus compañeros. A los 10 años ya tenía 1,70m de altura y a los 12 sobrepasaba los 1,80m. Poco después lo aprobaron en una selección que hacía un club grande en el que después se especializó en la posición de pívot. A los 14 años, medía 2,01m de estatura, lo sacaron del club porque no era capaz de jugar al baloncesto en otras posiciones.

Mateus tuvo otra oportunidad al año siguiente: tenía ya 15 años y sobrepasaba los 2,05m, el club lo acogió. Empezó a entrenar en dos períodos y aprendió a jugar en otras posiciones. El joven atleta evolucionó rápidamente, tanto que, en el segundo semestre de la temporada, jugó también algunas partidas en una categoría superior. Sin embargo, poco después, Mateus empezó a tener dificultades en la escuela. Tuvo, además, contusiones pequeñas y un dolor constante en la rodilla derecha empezó a acompañar la vida del joven atleta. Ahora bien, como ya se le veía como un jugador con potencial para el Camino hacia la Medalla, el club conversó con la familia y decidió mantenerlo solo para las competiciones de su categoría. El cuidado con la doble carrera – la de atleta y la de estudiante – rindió buenos frutos y, en la temporada siguiente, Mateus logró conciliar la escuela con las competiciones en dos categorías. La estrategia del club fue que él no jugase las partidas más fáciles para su franja de edad, lo que también les proporcionó más tiempo de cancha a otros atletas.

A los 17 años Mateus tuvo que mudarse para otra ciudad, pues su club no disputaba la categoría sub-18. En el club nuevo, pasó a estudiar en el período nocturno y así concluyó la enseñanza media y llegó a la selección brasileña. Su familia lamentó que tuviera que mudarse y lamentó también la falta de otros clubes y competiciones que permitiesen que otros jóvenes se desarrollasen y se quedasen en sus regiones. Como el hijo menor sueña en seguir los pasos del hermano, crearon una asociación para intentar desarrollar el baloncesto local – aunque encontraron poco apoyo de la federación del estado. Ahora bien, para Mateus funcionó todo: sigue su carrera como atleta adulto – ya ostenta dos títulos brasileños en su currículum; además recibió una propuesta para disputar la liga española el año que viene. Después de dos años en la selección brasileña sub-19, no lo convocaron para selección adulta durante tres años, pero acaba de tener una oportunidad en el equipo que disputará el próximo preolímpico.

En el ejemplo anterior, Mateus por poco no interrumpe la carrera deportiva de forma precoz. Durante el proceso de especialización, no se recomienda definir la prueba o posición que cada atleta seguirá como juvenil o como adulto. Se hace necesario ofrecer informaciones sobre las especificidades del entrenamiento al mismo tiempo en que se experimentan otras pruebas y/ o funciones en el deporte. En el período de la trayectoria deportiva, las/los adolescentes y jóvenes deben adaptarse a las exigencias de la modalidad específica, deben demostrar dominio táctico y técnico adecuado para su edad para poder vencer el miedo a un posible fracaso durante las competiciones. Además,

resulta fundamental crear un ambiente favorable a la participación y análisis de los resultados de la competición, sin que por eso se asocie el éxito o el fracaso a los resultados, sino a la mejoría del desempeño y a la capacidad de arreglárselas en el ambiente de entrenamientos y competiciones.

El caso de Mateus ilustra otro fenómeno recurrente en el contexto deportivo relacionado con la ventaja momentánea atribuida a las/los atletas que nacen en la primera mitad del año, llamada **efecto de edad relativa**. El desempeño y las características morfológicas de las/los atletas en la pubertad también se encuentran bajo la influencia del ritmo de madurez. Las/los atletas que presentan madurez precoz – y consecuentemente mayor edad biológica – tienden a presentar mejores capacidades físicas y, por tanto, se les prioriza entre las/los atletas de la misma edad cronológica en los procesos de selección.

Por otro lado, nuestro joven atleta enfrenta la necesidad de mudarse de ciudad por falta de estructura para dar continuidad a su carrera. En este caso, lo tuvo que hacer a los 17 años, no obstante, resulta común que las/los adolescentes se vean obligados a mudarse incluso, lo que trae consigo, muchas veces, el final precoz de la carrera deportiva, ya que suele suceder que no cuentan con el apoyo familiar para acompañar el cambio, por inúmeras razones, como financieras. El llamado **efecto lugar de nacimiento** relaciona las condiciones estructurales del local en que las/los atletas nacen. Si tomamos como ejemplo las/los atletas del Equipo Brasil medallistas Olímpicos en 2000 y 2016, notamos que la mayoría nació en ciudades de la región Sudeste, región de un elevado número de habitantes e de Índice de Desarrollo Humano Municipal (IDHM) medio, o sea, lugares que tienen mejores condiciones básicas de vida y mayor concentración de organizaciones deportivas.

CONCEPTOS CLAVES

Efecto de edad relativa: relacionado con la prevalencia de atletas que nacen en los primeros meses del año en el deporte de alto rendimiento, sobretudo, en las etapas iniciales de la carrera deportiva. Como las competiciones deportivas se organizan según el año de nacimiento, las/los atletas que nacen en el primer trimestre tienen una ventaja relativa con relación a aquellos que nacen en el último trimestre, en términos de crecimiento, madurez y desarrollo físico. La falta de un proceso sistematizado de formación de atletas a largo plazo genera un proceso excluyente en la búsqueda del éxito deportivo antes de la fase adulta. Este proceso repercute en la selección precipitada de atletas, incluso muchas veces se excluyen a aquellos que presentan una madurez tardía.

Efecto de lugar de nacimiento: indica posibles diferencias asociadas a la región/ciudad en que un atleta se inicia y se desarrolla en el deporte. Por ejemplo, un niño de una ciudad pequeña tal vez tenga más acceso a juegos en la calle o le sea más fácil desplazarse hasta una plaza deportiva (incluso en bicicleta o a pie); no obstante, resulta más raro que ciudades menores tengan instalaciones especializadas en modalidades deportivas específicas. Por otro lado, las/los jóvenes que viven en grandes centros pueden tener más acceso a instalaciones de calidad, pero pueden enfrentar dificultades a respecto de una locomoción larga y costosa. Ese efecto está relacionado con el acceso y la especialización en el deporte.

Comprender que el desarrollo de las/los atletas es un proceso a largo plazo puede contribuir a reducir el efecto de edad relativa y de madurez precoz, pues indica que los resultados momentáneos de las/

los atletas en formación no se deben considerar definitivos ya que el parámetro de comparación con otros atletas de la misma categoría puede presentar grandes alteraciones en un corto período.

Ofrecer más centros y programas de desarrollo de atletas a largo plazo aumenta las oportunidades de que se reduzca el efecto del lugar de nacimiento para más jóvenes en más lugares. Proponer competiciones de modelos alternativos como temporadas más cortas y eventos más regionalizados, por lo menos, hasta el final de la adolescencia, también puede ser un factor de contribución.

Además de ubicar otras dimensiones de la vida de las/los atletas que corren paralelamente al desarrollo atlético a lo largo de las diferentes etapas, tenemos que reconocer también las diversas transiciones que ocurren a diferentes niveles. Transiciones a nivel psicosocial o educacional, por ejemplo, pueden influir en la carrera deportiva ya que generan nuevas exigencias y dificultades que ocurren, muchas veces, en los mismos momentos de nuevos retos en la vida deportiva. Esas transiciones se consideran momentos críticos y determinantes que pueden impulsar o interrumpir la carrera deportiva al combinarse con momentos de mayor equilibrio o desequilibrio personal. Las transiciones se clasifican en base a su mayor o menor previsibilidad en transiciones normativas, no normativas y casi normativas.

CONCEPTOS-CLAVES

Las transiciones normativas le ocurren a la mayoría de las/los atletas; por lo tanto, se pueden planear con antelación. Por ejemplo: las etapas de la carrera que ocurren en la adolescencia y la juventud deben integrar la permanencia en la escuela; además el paso del atleta juvenil a adulto exige un incremento en la capacidad de soportar exigencias elevadas de entrenamiento y competición.

Las transiciones casi normativas suelen ocurrir en determinada categoría de atletas. Las más previsibles favorecen a la planificación y preparación. Por ejemplo: debido a la progresión de la carrera deportiva, las/los atletas de ciudades más chicas tienden a mudarse de ciudad para tener acceso a centros de entrenamiento más adecuados; lo mismo les ocurre a las/los atletas internacionales que pasan por adaptaciones culturales relevantes cuando compiten y residen fuera de Brasil.

Las transiciones no normativas son las menos previsibles y, por tanto, representan grandes amenazas a la continuidad de las/los atletas en el Camino hacia la Medalla. Por ejemplo: factores no deseados de la vida adulta como el embarazo para atletas mujeres o episodios no deseados como el fallecimiento de algún familiar.

También hay que considerar que muchos de esos procesos son concomitantes: por ejemplo, a la par del proceso de desarrollo deportivo, las/los atletas jóvenes también se encuentran en formación escolar o superior. A esa actividad doble se le ha dado el nombre de doble carrera y se extiende a atletas adultas/os que pueden continuar los estudios o asociar otra carrera profesional a la deportiva (sobre todo los amateurs o los que no constan con apoyo suficiente para vivir exclusivamente del deporte).

CONCEPTO-CLAVE

Doble carrera es como se denomina la combinación de la carrera deportiva de rendimiento y la formación educacional o el trabajo. Esta combinación tiende a añadir dificultades al proceso de desarrollo deportivo, como, por ejemplo, dificulta conciliar compromisos deportivos, estudiantiles y laborales; lo que trae el riesgo de un aprovechamiento menor en ambos frentes. Por otro lado, las/los atletas que vivieron la doble carrera, en especial la estudiantil, pueden disfrutar mejor la transición hacia la post carrera deportiva, una vez que han cultivado otras perspectivas e intereses.

La doble carrera, sobretodo profesional, no es más que la consecuencia de recursos escasos que impiden dedicarse exclusivamente al deporte. Resulta fundamental que las confederaciones identifiquen dichos casos y posibiliten apoyo financiero para entrenamientos, competiciones, alimentación, salud y condiciones de vida, en general. Hace falta tener cuidado con la gestión de la carrera de las/los atletas para que esos procesos paralelos no se vuelvan recurrentes.

En todo ese conjunto de factores asociados al desarrollo holístico de las/los atletas, los clubes y confederaciones deben trabajar en conjunto y así poder brindar el apoyo que se necesita para que las/los atletas puedan identificar las dificultades de las diferentes etapas de transición, así como las barreras en potencial que van a enfrentar (pueden variar según la modalidad o el ambiente de desarrollo) y puedan evaluar los recursos disponibles para superar dichos retos. Las iniciativas volcadas para la preparación de las/los atletas para dichos momentos pasan por la capacidad de desarrollar habilidades para la vida, tales como gestionar la carrera y el tiempo. El relato de las/los atletas que tienen más experiencia, así como el apoyo de las/los entrenadoras/es y el equipo interdisciplinar, pueden facilitar a la hora de evaluar la situación nueva; lo que puede traer como resultado un mejor alineamiento de expectativas y una mejor planificación de las estrategias para superar las dificultades del momento.

AHORA TE TOCA A TI

- Los momentos de transición de carrera pueden traer como resultado la afirmación como atleta o el abandono de esta. Los motivos de abandono están relacionados con cuestiones corporales (como incapacidad de responder a las demandas físicas o psicológicas del entrenamiento, edad avanzada, bajo desempeño o lesiones) o sociales (financiera, familiar, escolar). Ante esta situación, ¿hay datos en el deporte que indican las causas principales del abandono? Una vez que se identifiquen las causas, ¿qué tipo de acciones de apoyo puede planificar tu confederación?
- Identificar las transiciones más recurrentes en la carrera del atleta de alto rendimiento en tu confederación ayuda a prever las exigencias y a establecer procedimientos que ayudan a la gestión de la carrera. ¿Qué estrategias se pueden establecer y cuáles son los recursos necesarios? ¿Cómo valorar a lo exatletas y cómo ofrecerles asistencia en la transición hacia la jubilación, cómo valorar su papel de inspiración para las/los atletas más jóvenes?

2

*CDA: EL CAMINO DEL
DESARROLLO DE ATLETAS*

Mantenemos la perspectiva de que el desarrollo de las/los atletas es un proceso complejo y a largo plazo, compuesto por varias etapas que se interrelacionan, en que cada una de ellas tiene sus particularidades y que, además, coexisten con diferentes factores relacionados o no con el ambiente deportivo y con las individualidades de cada atleta. Es importante que se respeten las características de las etapas y que se integren las dimensiones físicas, psicológicas y sociales en el desarrollo de atletas saludables, competentes y resilientes para alcanzar posibilidades más altas de una carrera prolongada en el deporte de elite.

Abreviar o descuidar cualquiera de las etapas del CDA y no respetar las necesidades y las características individuales de las/los atletas puede traer como resultado procesos de entrenamiento y gestión de carrera equivocados. Además, puede generar problemas e incluso puede provocar la interrupción de la carrera deportiva. El siguiente recuadro sintetiza los equívocos más recurrentes que pueden sobrevenir a lo largo de las distintas etapas.

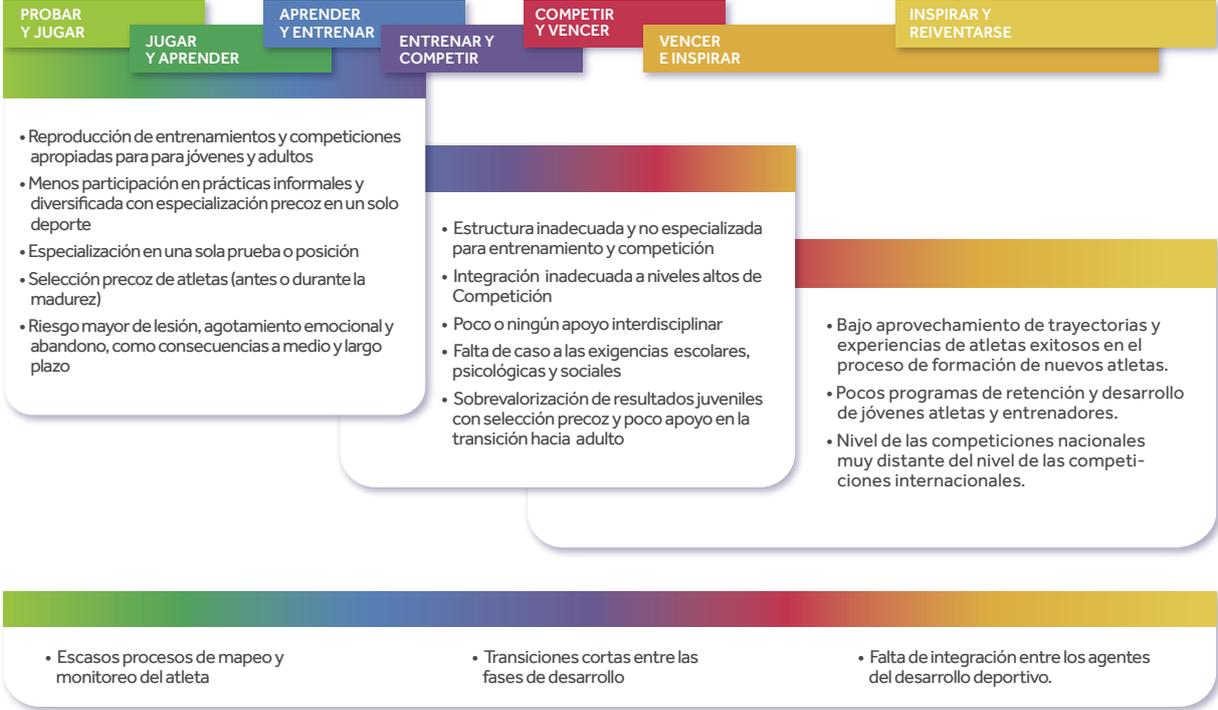


Figura 6 - Problemas típicos y recurrentes que tienden a perjudicar el CDA

Observamos que los problemas más comunes en el desarrollo de las/los atletas presentan naturalezas diferentes. Pueden estar relacionadas con (i) cuestiones individuales de las/los atletas, (ii) cuestiones contextuales, como la disponibilidad de estructura y materiales, o (iii) cuestiones referentes a la gestión, como falta de articulación entre los agentes deportivos.

AHORA TE TOCA A TI

¿Cuál de esos problemas identificas en tu deporte? ¿Hay datos que sostengan esas afirmaciones en tu modalidad? Se necesita establecer estrategias de acompañamiento a las/los atletas, así como verificar los recorridos de formación de aquellos que llegaron al alto rendimiento en buenas condiciones para disputar medallas y también aquellos que se quedaron por el camino. De esta forma se puede ser más asertivo a la hora de tomar decisiones. Se sugieren cuestionarios individuales y entrevistas a grupos de atletas para identificar el escenario actual y para definir las acciones de acciones para mejorar el escenario futuro.

Después de conocer los principales dificultadores, llegó la hora de avanzar hacia las recomendaciones referentes al proceso de desarrollo a largo plazo, y adecuado.

Independientemente del objetivo, el deporte practicado por niños puede ser libre u orientado y debe siempre priorizar la diversificación de las prácticas en un contexto de juegos y diversión. Después del proceso de iniciación deportiva, existen dos rutas que deben considerarse: la ruta del **desarrollo deportivo para alto rendimiento** (llamado aquí de Camino hacia la Medalla) o la ruta del **deporte de participación** (el que se practica por ocio y autorrealización). Pocos practicantes llegarán a un alto nivel de desempeño y, si el deporte es un bien social que desarrolla a las personas, se debe brindar a todas y todos. Además, el deporte de participación puede atraer más espectadores y apoyadores de una modalidad deportiva; lo que aumenta su valor social y genera visibilidad en las inversiones.

Este documento hace énfasis en la ruta del rendimiento y es en la juventud, el período en que el desarrollo hacia ese nivel de desempeño empieza a perfilarse y avanza gradualmente hasta lograr resultados expresivos a nivel regional e internacional y alcanzar así las condiciones necesarias para recorrer el camino por medallas a nivel deseado: el olímpico.

Para representar esa trayectoria, la figura 7 ilustra la idea de desarrollo deportivo a largo plazo, estableciendo, de este modo, un modelo brasileño de desarrollo de atletas, el **CAMINO DE DESARROLLO DE ATLETAS (CDA)**. El mismo consta de 7 etapas que se interconectan por medio de períodos de transición, que deben sumarse a las especificidades de cada modalidad y a las características personales de los/as atletas:

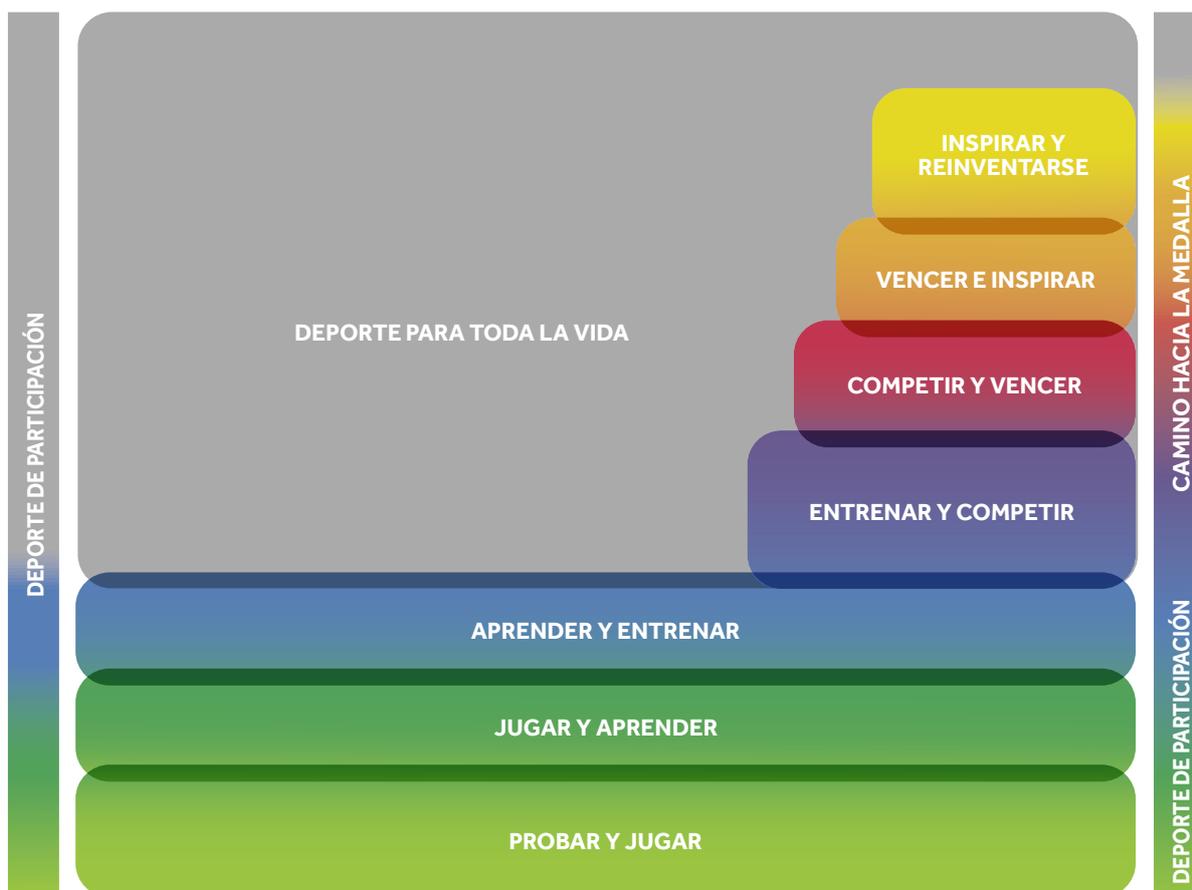


Figura 7 - CDA: Camino de Desarrollo de Atletas

Para interpretar mejor el CDA es importante considerar:

- Modelos como este representan tendencias generales, pero las trayectorias deportivas son individuales y deben tenerse en cuenta cualesquier particularidades.
- Cada etapa tiene sus objetivos específicos que sirven de orientación para los resultados esperados a cada momento. No se espera (y probablemente no resulte deseable) que los criterios de desempeño de las etapas posteriores se alcancen de forma precoz.
- A pesar de representar un recorrido deseado de desarrollo deportivo, es importante entenderlo como un sistema abierto y continuo.
- Es importante comprender que la ruta que abordaremos acarrea implicaciones directas en la vida personal y cotidiana de quien se desarrolla en el medio deportivo y se convierte en atleta de alto rendimiento. Lo que debe considerarse bajo una perspectiva holística.
- Las edades límite de cada etapa son referencias que conservan una cierta flexibilidad, según el contexto de las modalidades. La propuesta es que las transiciones fluyan, considerando el desarrollo de cada atleta como un todo y no peneas su edad cronológica.

PARA SABER MÁS

Lo íconos siguientes pertenecen a los documentos de referencia del Desarrollo Deportivo del Reino Unido, Canadá y Australia, y se pueden consultar para comprender mejor el CDA, así como para saber de qué forma otros países tratan este proceso.



Reino Unido



Canadá



Australia

Toda esta propuesta se basa en la perspectiva del desarrollo holístico de las/los atletas, que asume que, en cualquier contexto deportivo, los objetivos de desempeño deben condecir con un desarrollo humano saludable y deben tener en cuenta las dimensiones físicas, psicológicas y sociales, siempre en interacción y en movimiento.

Tres dimensiones destacan como importantes dentro de la perspectiva holística: la **persona**, el **deporte** y la **gestión**. La dimensión de la persona abarca los elementos físicos, psicológicos y sociales (se incluyen las exigencias académicas y laborales) de cada atleta que accede al sistema; la dimensión del deporte relaciona los elementos relativos a las características o exigencias deportivas en los entrenamientos y competiciones, así como valores vividos en el deporte en las diferentes etapas de la carrera; la dimensión de la gestión indica lo que las organizaciones deportivas – como **confederaciones** – necesitan ofrecer en términos de recursos y asistencia institucional e individual para que el desarrollo de cada atleta se lleve a cabo.

El deporte es el punto de intersección entre la persona y la gestión. El inicio de la práctica deportiva surge bajo fuerte influencia de las personas cercanas. Para que exista la oportunidad de un desarrollo a largo plazo, se hace necesario que los órganos responsables de la gestión entren en acción. De esta manera, la dimensión del deporte se crea a través de la intención de la práctica y la convivencia en el ambiente deportivo, que se potencian en la medida en que las acciones de la gestión deportiva actúan en esos ambientes.

Estas tres dimensiones, cuando se combinan de forma equilibrada y dentro de un programa deportivo de desarrollo a largo plazo, tienden a asegurar carreras deportivas más exitosas. Los programas, por su parte, al basarse en la perspectiva olímpica, respetan la característica multifactorial de ese proceso, así como la contribución de diferentes áreas y profesionales; lo que valora aún más la diversificación que la especialización y evita la especialización precoz en una sola modalidad y /o cargas de entrenamiento y exigencias inadecuadas para la franja de edad. Los procesos que anticipan estas etapas también pueden llevar al Camino hacia la Medalla, pero pueden comprometer la salud y disminuir el gusto por la práctica, por lo que se asocian más al abandono de la práctica deportiva.

Participar en prácticas deportivas no garantiza el desarrollo automático de competencias y habilidades necesarias para un desarrollo humano saludable, ni garantiza mejores resultados. Se necesita pensar los programas deportivos cuidadosamente para alcanzar este objetivo. Resulta importante que las/los atletas sean los protagonistas de su propio desarrollo y que contribuyan conscientemente con la evolución de su carrera deportiva, así como la de sus compañeros, en un proceso constante de aprendizaje para desarrollarse de forma integral. Para lograrlo, todos los ambientes deportivos destinados al desarrollo de las/los atletas deben velar por la seguridad psicológica y física de los niños, adolescentes, jóvenes y adultos y deben respetar sus especificidades. Deben, además:

- Brindar estructura y monitoreo adecuados para la franja de edad de las/los atletas.
- Promover relaciones adecuados entre los compañeros y entrenadoras/es, proporcionándoles a las/los atletas el sentimiento de pertenencia.
- Seguir normas sociales positivas, promover autonomía, empoderamiento y oportunidades para el desarrollo de competencias.
- Integrar la familia a la comunidad de atletas.

Una manera de saber dirigir y corregir las rutas del desarrollo de las/los atletas es conocer mejor su vida. Para eso se hace necesario analizar los distintos elementos relacionados con la rutina de las/los atletas en edades y etapas diferentes del desarrollo a lo largo de la carrera deportiva y las exigencias de gestión relacionadas con ellas. La figura 8 estima la distribución de las exigencias de sueños, nutrición, cuidados personales, actividades de la vida cotidiana, actividades académicas y de ocio a lo largo de un día en la vida del atleta, en las diferentes etapas del CDA.

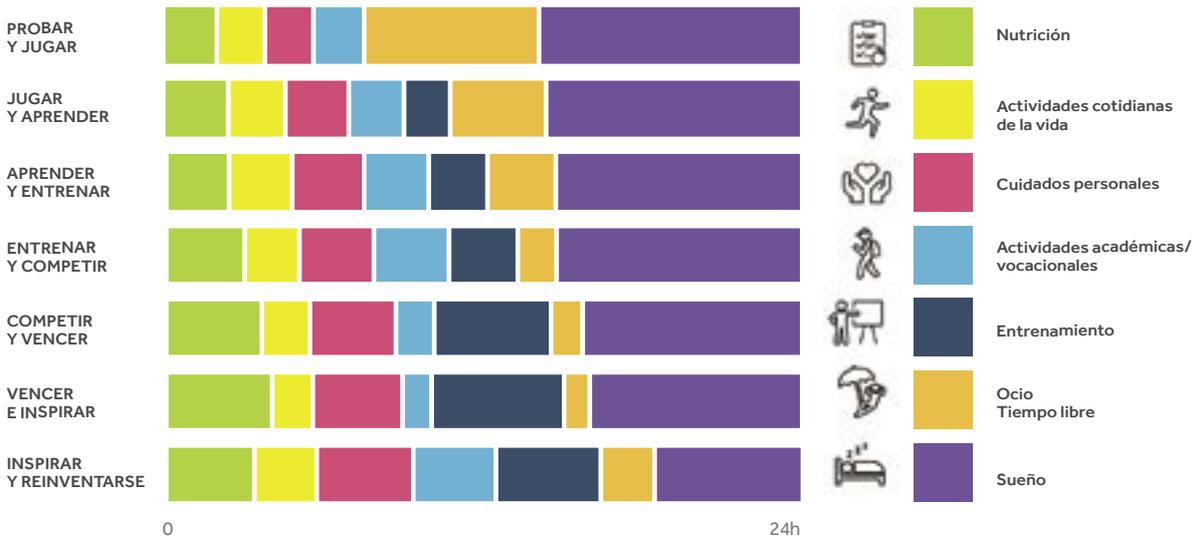


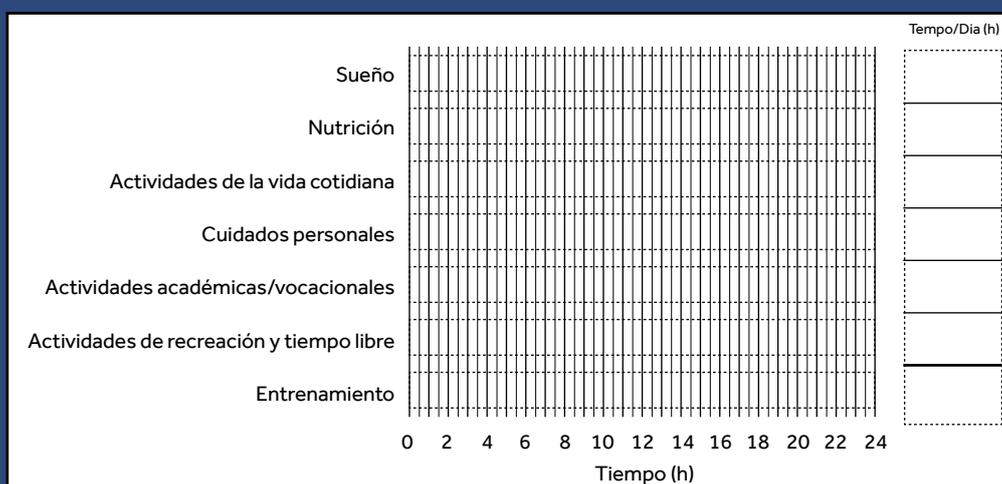
Figura 8 - Rutina de atletas en las diferentes etapas del Camino de Desarrollo de Atletas.

AHORA TE TOCA A TI

Después de conocer los aspectos de la rutina de un atleta en sus diferentes etapas, resulta fundamental que pienses en investigar mejor la vida de las/los atletas de tu modalidad. Para ese fin, te recomendamos dos cuestionarios prácticos para que logres comprender mejor estos parámetros de la vida de los/las atletas. El primero está relacionado con la frecuencia semanal de actividades ya listadas. Observa el siguiente modelo de cuestionario, relaciónalo con el recuadro explicativo de cada aspecto y encuentra formas de aplicarlo, ya sea a través de un cuestionario impreso o de una planilla en línea. Destacamos, en esta primera herramienta, tres aspectos cuantitativos fáciles de mensurar y muy importantes para conocer la rutina de un/una atleta. Ellas indican cuánto y cómo esas actividades están presentes en la vida de sus atletas.

ASPECTOS CUANTITATIVOS DE LA RUTINA DIARIA DE UN ATLETA	FRECUENCIA SEMANAL EN QUE LAS ACTIVIDADES SE INSIEREN EN SU RUTINA						
Actividades académicas/ocasionales	1	2	3	4	5	6	7
Actividades de recreación, ocio y tiempo libre	1	2	3	4	5	6	7
Treinamiento	1	2	3	4	5	6	7

El segundo cuestionario es una manera de conocer la rutina diaria del/la atleta. Es importante que se expliquen bien todos los aspectos para que las/los atletas dispongan de tiempo suficiente para monitorear su propia rutina y que puedan responder lo mejor posible, poniendo el tiempo que invierten en cada uno de los aspectos mencionados. Recomendamos que el estudio se realice con datos de por lo menos tres días y que se rehaga en períodos diferentes durante la temporada. Comprender la rutina de la/del atleta puede ayudar a que los entrenadoras/es y equipo interdisciplinar entiendan mejor las exigencias diarias y estructuren los entrenamientos de forma más adecuada, integrando mejor las actividades relacionadas con el entrenamiento y con otras necesidades de forma equilibrada. Observa el siguiente modelo de cuestionario:



Destacamos el entrenamiento como uno de los componentes más importante en el Camino del Desarrollo de Atletas. A lo largo de las etapas se va modificando progresivamente con respecto a la complejidad, la especificidad y la cantidad. El entrenamiento esté directamente relacionado a las competiciones que pasan por el nivel, el local (festivales, campeonatos municipales o regionales) hasta alcanzar niveles provinciales, nacionales, internacionales y Olímpico. Destacamos esta progresión en la figura 9, señalando las características del entrenamiento y de la competición en cada una de las etapas.

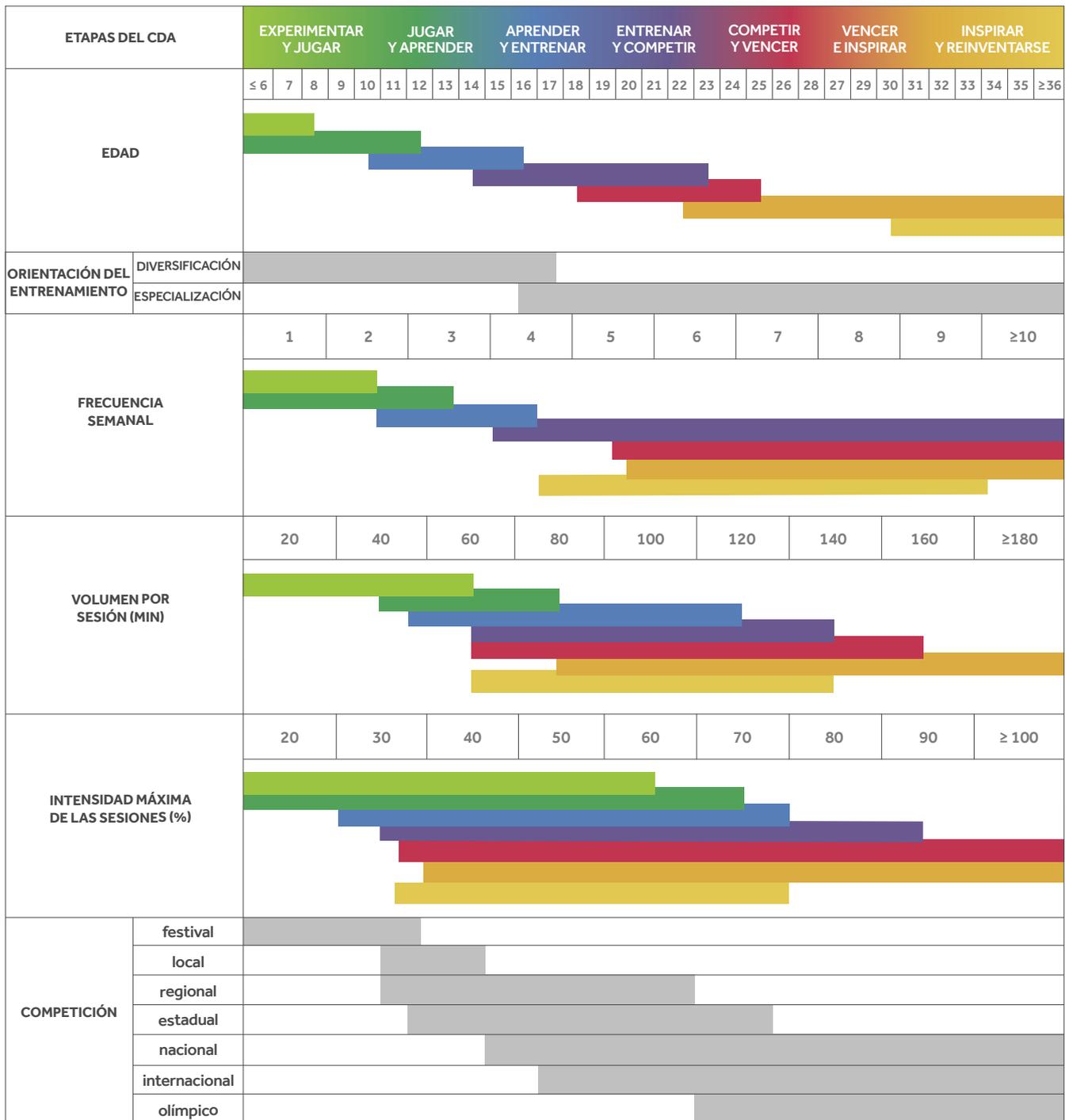


Figura 9 - Características del entrenamiento y la competición a lo largo de las etapas del CDA

Reconocemos que existen características específicas en cada modalidad, como es el caso de algunas modalidad que presentan la especialización de forma anticipada y otras que la presentan de forma más tardía. No obstante, destacamos que los indicadores pueden servir de escalas para conocer mejor el panorama del CDA, organizar el proceso de entrenamiento y elaborar los objetivos dentro de cada etapa.

En la secuencia de este documento, vamos a proseguir con recomendaciones para el desarrollo de las/los atletas de alto rendimiento, también detallaremos las tendencias actuales en cada una de las 7 etapas que componen el modelo brasileño que presentamos aquí.

2.1

PROBAR Y JUGAR

Probar formas diferentes de moverse durante juegos y bromas infantiles con seguridad y libertad es el objetivo de esta primera etapa en que los niños se desarrollan integralmente, durante la primera infancia, mientras juegan a practicar deporte.

CASO: PROBAR Y JUGAR

Caio y Carla son gemelos y nacieron en una familia de deportistas aficionados. Sus padres se conocieron en una carrera de calle y, pocos años más tarde, eran 4 en la familia. Como ambos trabajaban fuera, matricularon a los niños cuando tenían 4 meses en un Centro Municipal de Educación Infantil cerca de su casa, allí estudiaron hasta los 4 años. Su momento favorito era el momento del parquecito, allí probaban todos los juegos, del tobogán al escalador intercaban juegos al agarrado con los compañeros. Algunos fines de semana solían frecuentar el parque con los padres y se lucían mostrándoles peripecias corporales nuevas, jugaban con pelotas (tanto con los pies como con las manos) y superaban un reto nuevo: andar en bicicleta sin las rueditas.

Los abuelos maternos vivían en un edificio que tenía piscina y, los días soleados de visita, los hermanos aprovechaban mucho el agua e imaginaban que eran tiburones y delfines. A pesar de que vivían en un apartamento pequeño, ellos siempre se las arreglaban para divertirse escalando los cajones del armario o los marcos de la puerta, mientras los padres observaban atentos y sonrientes, entre orgullosos y alegres de ver a sus hijos seguros de sí mismos.

Las experiencias corporales y deportivas en esa etapa deben estimular a los niños de forma tal que:

- Tengan placer y se sientan motivados moverse y puedan jugar a practicar deporte.
- Desarrollen habilidades corporales básicas y diversificadas.
- Tengan vida social con otros niños y adultos en ambientes saludables de práctica corporal.

LA PERSONA

El desarrollo de los niños, en sus primeros años de vida, se caracteriza por cambios en todos los aspectos. Con respecto al **crecimiento y desarrollo físico**, hay aumentos regulares de estatura, masa corporal y masa muscular. Los sistemas óseo, muscular y cardiorrespiratorio se encuentran en proceso de crecimiento y maduración y, por tanto, es fundamental estar atentos a las vivencias a fin de no sobrecargar esas estructuras.

A partir de los 4 años, el índice de desarrollo se desacelera paulatinamente hasta la adolescencia, en que sube nuevamente. Durante ese período el cerebro de los niños está en desarrollo, y la maduración del sistema nervioso, inclusive la región del cerebelo, favorece el desarrollo de las funciones motoras como la postural corporal, los movimientos voluntarios, los ajustes finos, el control de los órganos sensoriales en la orientación espacial y la consciencia corporal.

Debido a este progreso, los niños adaptan sus cuerpos a una vida con más posibilidades motoras y desarrollan y perfeccionan una amplia gama de habilidades corporales. El desarrollo de las capacidades coordinativas como el ritmo, la coordinación y orientación espacial forman las bases para el aprendizaje de otras habilidades motoras (correr, saltar, rodar, agarrar, lanzar, girar etc.), que les permiten desplazarse por el espacio y manipular los objetos, coordinando cada vez mejor los movimientos.

Desde el punto de vista **psicológico**, los niños/as desarrollan funciones cognitivas que hacen posible que expresen sus deseos ya que el desarrollo del lenguaje les proporciona más autonomía. Los niños/as son creativos y se adaptan a diferentes tipos de estímulos, sin embargo, tienden a entender los fenómenos de forma global, sin entrar en detalles; hecho este que se debe tener en cuenta durante los procesos formales de aprendizaje deportiva. De este modo y de forma compleja aumenta la interacción con el ambiente y se optimizan, a la vez, las habilidades corporales generales.

Se trata de un período de mucho desarrollo y aprendizaje en que los niños/as descubren el mundo y empiezan a construir habilidades socio emocionales importantes para la comprensión de sí mismo, como el autoconcepto y la autoestima. La calidad de las relaciones sociales y de las experiencias personales de éxito y fracaso son factores mediadores. Por consiguiente, cabe a los adultos promover vivencias deportivas que resulten seguras y saludables tanto física como psicológica y socialmente para favorecer el desarrollo integral.

En esta fase los niños/as presentan características egocéntricas con respecto a su **desarrollo social** y demuestran dificultades en comprender el espacio y el papel del otro; lo que revela sus limitaciones para cooperar en juegos, y sus dificultades para manejar las derrotas. El egocentrismo también limita la comprensión de los valores morales y las reglas sociales; es común que sencillamente copien comportamientos u obedezcan a la autoridad del adulto, y, en otros momentos, desobedezcan algunas reglas, porque no son capaces de, cognitivamente, entender para qué sirven. Debido a la dificultad de verbalizar sus emociones, muchas veces los niños se expresan de forma física y manifiestan su rabia con agresiones o su alegría con abrazos.

Este egocentrismo afecta la relación con sus compañeros, pero las oportunidades de socialización contribuirán en el desarrollo gradual de la capacidad de interacción y comprensión del otro y resulta fundamental estimular la convivencia con una gama diversa de niños/as.

La relación del niño/a con la familia es determinante para el inicio y el mantenimiento de la práctica ya que se trata de una fase en la que se está empezando a construir hábitos. Los familiares son los responsables por incentivar y aprovechar una práctica diversificada y divertida. Siempre que

se cuente con la presencia de **educadoras/es**, la relación debe ser ligera y divertida, de conquista y atracción del niño/a hacia el deporte. En este período no hay ningún beneficio en exigencias o presiones, ya sean por resultados o por elegir una modalidad deportiva. Las vivencias deben volcarse hacia el éxito, estimulando el autoconcepto positivo y motivando los niños/as a practicar varias actividades deportivas de forma tal que se sientan aptos para convivir en ambientes educacionales (dentro y fuera de la escuela) y que se sientan estimuladas a aprender continuamente.

EL DEPORTE

Las Vivencias

En los primeros años de la niñez, el deporte debe presentarse como un escenario de fantasía e imaginación que despierte, en los niños/as, la curiosidad y las ganas de **jugar a practicar deporte**, a su manera. Esto quiere decir que los juegos infantiles pueden guardar, incluso, ciertas características de las modalidades deportivas, pero, en su gran parte van a ser distintas, para que el deporte sea algo posible durante la primera infancia.

El juego es, naturalmente, la manera más espontánea de estimular el desarrollo integral de los niños/as, pues es justo de esa forma que descubren su propio cuerpo, sus movimientos y su relación con el mundo simbólico y lúdico. Los movimientos que se experimentan en juegos y bromas son facilitadores del desarrollo físico-motor, psicológico y social de los infantes.

En esta etapa, se empieza el proceso de alfabetización física y el mismo abarca el desarrollo de la autoconfianza, la motivación y las habilidades corporales. Todo esto será la base fundamental para el compromiso saludable y duradero con respecto a las prácticas corporales y deportivas a lo largo de la vida, tanto de ocio como de rendimiento, teniendo en vista el Camino hacia la Medalla.

CONCEPTO-CLAVE

La alfabetización física corresponde al proceso de desarrollo de la motivación, la confianza y la habilidad física, o sea, un conjunto de conocimientos que promueven el compromiso de las personas con el ejercicio físico para toda la vida. Los Programas de Desarrollo Deportivo alrededor del mundo han adoptado este concepto para demarcar las actividades corporales y deportivas que se ofrecen durante las fases iniciales de desarrollo en la infancia como fundamento de un estilo de vida activo, así como fundamento de la formación de las/los atletas.

Dejar de invertir en la alfabetización física en la niñez, además de perjudicar el desarrollo integral saludable de los niños, reduce la cantidad y la calidad de las/los atletas en desarrollo y perjudica la participación deportiva en el Camino hacia la Medalla.

Las vivencias deportivas en la etapa **Probar y Jugar** tiene el potencial de contribuir con el desarrollo holístico y saludable de los niños/as, siempre que se encuentren ajustadas a sus posibilidades y necesidades. Para tal, las vivencias deportivas deben:

- Dar prioridad a situaciones de práctica libre en ambientes seguros y que presupongan algún reto corporal. Un excelente ejemplo son los parques infantiles ya que brindan innumerables estímulos corporales divertidos.
- Estimular el desarrollo de habilidades corporales generales y diversas explorando todas las partes del cuerpo en diferentes ambientes (acuático, terrestre, marítimo etc.) y con materiales distintos, como un inicio del proceso de alfabetización física cuando se lleva a cabo en programas estructurados a través de la mediación de profesionales de Educación Física.
- Usar juegos y bromas infantiles como principal estrategia de desarrollo y aprendizaje por medio de enfoques exploratorios de enseñanza sin pensar en lo “correcto” o “incorrecto” y sin exigir modelos correctos de ejecución de movimientos.
- Hacer énfasis en la participación y diversión en las situaciones competitivas informales y modificarlas para satisfacer las particularidades de los niños en la en que juegan a competir. Garantizar ambientes de aprendizaje inclusivos y de género neutro para promover el acceso igualitario para todos los niños, con o sin discapacidades. En esta etapa, el desarrollo de ambos es similar y, por tanto, todas las prácticas deportivas y juegos se pueden realizar de forma conjunta.

LA GESTIÓN

El desafío principal para todos los adultos y todas las organizaciones que promueven las primeras vivencias deportivas para los niños durante la etapa Probar y Jugar es respetar su proceso peculiar de desarrollo sin proyectar expectativas, exigencias o estructuras deportivas formales.

La familia es el punto de partida para las primeras vivencias deportivas de los niños rumbo a la alfabetización física. Los juegos de este tipo deben formar parte del cotidiano de manera espontánea y deben ofrecer libertad para que puedan explorar sus movimientos en ambientes seguros, aunque desafiantes y que presenten una amplia gama de estímulos. En la educación infantil, las profesoras/es también juegan un papel importante a la hora de ofrecer oportunidades de bromas y juegos corporales.

Es común que la iniciación, en algunos deportes, ocurra en algunos de esos contextos, especialmente en contextos formales de práctica (clubes, ONGs, escuelas de deporte, gimnasios etc.). Más que meros especialistas en determinada modalidad, los profesionales deben tener un conocimiento profundo sobre el desarrollo infantil y sus habilidades para interactuar con los niños/as de dicha franja de edad. El cuidado principal debe ser proporcionarles un ambiente divertido de descubrimiento para practicar en un ambiente saludable y seguro.

AHORA TE TOCA A TI

Los adultos son modelos de conducta, y las/los atletas de élite de la modalidad también pueden influir de forma positiva en familias - adultos y niños – para que adopten un estilo de vida activo, además de que son voceros importantes para difundir la modalidad junto a la población. ¿Ya has pensado en qué tipo de acciones de comunicación y divulgación de la modalidad tu confederación puede hacer para acercarse al público infantil y familiarizarlo con el deporte contribuyendo, a la vez, con una vida saludable?

Uno de los puntos centrales para promover la alfabetización física de los niños es ofrecerles un ambiente seguro, desafiante y diversificado para que exploren la creatividad corporal. ¿Cómo tu modalidad deportiva podría colaborar? ¿Ya te has imaginado un parque infantil Olímpico? ¿Cómo adaptar tu modalidad para que se convierta en juegos de un parque infantil? ¿Qué espacios, equipos y materiales podrían desarrollarse? ¿Quiénes podrían asociarse, en potencial, a una iniciativa como esta?

Si tu modalidad deportiva ya ofrece la práctica formal desde la primera infancia, ¿Qué tal elaborar un programa o documento con orientaciones para los profesionales de Educación Física que actúan con esta franja de edad? ¿Cuáles serían los elementos-clave para que tu deporte contribuya con la alfabetización física de los niños?

Recuadro 3 - Síntesis de la etapa Probar y Jugar

PROBAR Y JUGAR		
PERSONA		
EDAD APROXIMADA: DEL NACIMIENTO A +/- 8 AÑOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y desarrollo de los sistemas óseo, muscular y cardiorrespiratorio. • Desarrollo del cerebro y de las funciones motoras de control voluntario que favorecen la coordinación y el desarrollo de las acciones motoras básicas. • Desarrollo del lenguaje. • Avances en autonomía y creatividad. • Inicio del desarrollo del autoconcepto y la autoestima. • Baja capacidad de concentración en períodos largos. • En la fase egocéntrica, interactúan con el mundo (personas y objetos) a través de la imaginación. • La familia es la gran influenciadora en la construcción de hábitos de práctica de actividades corporales. 		
DEPORTE		
FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 2 sesiones por semana. • Entre 20-60 minutos de actividades estructuradas. • Horas diarias para la práctica libre de juegos y bromas sin mediación de adultos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusivas, seguras, divertidas, desafiantes e mistas. • Juegos y bromas infantiles que promuevan alfabetización física en diferentes ambientes (agua, mar, grama, arena, pista, cancha, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Informales y vividas durante los juegos infantiles sin interferencias de adultos.
GESTIÓN		
ACCIONES		INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de la modalidad para promover la alfabetización física de los niños y un estilo de vida activo para las familias. • Apoyo al desarrollo profesional (gestoras/es y profesoras/es) para operar en programas deportivos estructurados en la infancia. 		<ul style="list-style-type: none"> • Popularidad de la modalidad junto al público infantil y sus familias. • Calidad de los programas estructurados de vivencia deportiva.

2.2

JUGAR Y APRENDER

Esta segunda etapa corresponde al primer contacto formal con el deporte a través de entrenadoras/es, en programas estructurados de iniciación deportiva en clubes, ONGs y escuelas de deporte entre otros. Aunque puede ocurrir en otros períodos, como la adolescencia o incluso la edad adulta, idealmente, es durante la segunda infancia, el período en que se espera que los niños aprendan mientras juegan. La etapa **Jugar y Aprender** le da continuidad al proceso de alfabetización física al promover una iniciación multideportiva volcada hacia el desarrollo deportivo general y diversificado sin tener como objetivo ninguna modalidad específica. En esta etapa se deben estimular el gusto por la práctica y las oportunidades de interés deportivo variado, lo que contribuye para que los niños sean más activos y saludables, al mismo tiempo que favorece la práctica deportiva durante todo el ciclo de vida.

CASO: JUGAR Y APRENDER

Caio y Carla – ahora estudiando en los primeros años de la Enseñanza Fundamental – continuaban explorando prácticas deportivas nuevas en la escuela. De escalar marcos, Caio pasó a aspirante a acróbata en las clases de circo del programa extracurricular (para orgullo de la madre y desesperación del padre). Carla se aventuraba en *capoeira*, aunque lo que le gustaba realmente era tocar el atabal. Además de eso, frecuentaban el programa de iniciación multideportiva del club de funcionarios de la empresa donde trabajaba el padre, dos veces por semana. Estaban en el mismo grupo y participaban en varias actividades deportivas organizadas en un currículo integrado que combinaba juegos con pelota, juegos de lanzar, modalidades acuáticas y deportes individuales en formato de relevo. El mes pasado, participaron en el primer festival multideportivo del club y no dejaban de hablar en casa, especialmente del helado que les regalaron a todos los niños al final de la actividad. Ahora que estaban de vacaciones, habían ido a visitar a los abuelos, quienes después de jubilarse se habían ido a vivir en la playa. Finalmente, Carla y Caio conocieron el mar y también sus primeras arrastradas por las olas, lo que hizo con que prefirieran, durante el resto de los días, jugar con la pelota en la arena.

Los programas de iniciación deportiva de la etapa Jugar y Aprender deben orientarse para que los niños:

- Sientan placer en la práctica deportiva y ganas de seguir aprendiendo.
- Se sientan con confianza en sí mismos y competentes para desafiarse en el proceso de desarrollo multideportivo.
- Construyan un repertorio de solución de problemas corporales que les permita realizar una amplia exploración de movimientos y la mayor diversidad posible de actividades deportivas.

LA PERSONA

En esta segunda fase de la infancia, los niños/as pasan por un proceso de desarrollo menos acelerado y más equilibrado que la anterior. En términos de **desarrollo físico**, los niños/as pasan por aumentos lentos y regulares en la altura y en la masa corporal. Es un período que antecede el estirón de crecimiento de la pre-pubertad, cuando niños y niñas se asemejan en los patrones de crecimiento.

Cuando el ambiente los estimula correctamente, aprenden habilidades deportivas más rápido debido a la organización de los sistemas sensorial y motriz. Estos avances se notan en el aumento de la coordinación motriz y de las habilidades deportivas. En este período, existe un potencial ilimitado de habilidades por aprender y la variación de estímulos es fundamental para ampliar la base de desarrollo que podrá transferirse a otras modalidades deportivas a lo largo de las etapas del CDA.

Sobre el **desarrollo psicológico**, los niños/as empiezan con una percepción muy concreta del ambiente y evolucionan gradualmente a un pensamiento más abstracto, desarrollando la habilidad de comprender mejor las propias emociones, y las de los otros, de forma tal que aumenta la complejidad de relaciones con los pares y con las personas adultas. En contrapartida, desde el comienzo de la etapa, los niños/as se vuelcan mucho hacia la imaginación, que es una precursora de la creatividad. Son curiosos, pero su atención resulta difusa, no mantienen la atención concentrada por mucho tiempo y, por eso, no les prestan atención a las explicaciones demoradas y se distraen fácilmente en largas colas de espera para hacer un ejercicio. Es común que, al final de la etapa, estén más autoconscientes debido al desarrollo intelectual, lo que favorece la toma de consciencia y la racionalización sobre sus vivencias.

Con respecto al **desarrollo social**, el lenguaje ayuda a comprender y a llevar en cuenta las opiniones y los sentimientos de los compañeros/as. Se vuelven, poco a poco, más capaces de realizar acciones colectivas en búsqueda de un objetivo común, en una broma o juego. Comprenden mejor las reglas y desarrollan juicio moral. Se vuelven más independientes y empiezan a desarrollar competencias socioemocionales relacionadas con valores y actitudes como la confianza y el respeto por los compañeros y por las reglas. Para eso, la práctica deportiva ofrece oportunidades únicas de desarrollo y moral.

A medida que se desarrollan, los niños/as consiguen manejar situaciones nuevas y cada vez más complejas, empiezan a interesarse más por el propio aprendizaje y desean asumir más responsabilidades. Consecuentemente, se forja una responsabilidad más consciente en el deporte y en la elección de las actividades preferidas, además de que el gusto por la competición se vuelve más evidente.

En la etapa **Jugar y Aprender**, la **familia** sigue siendo la principal incentivadora de los niños/as, tanto desde el punto de vista estructural como del apoyo emocional y motivacional. No obstante, con el avance del desarrollo cognitivo y social, la relación con **pares**, la pertenencia a un grupo

social cobra más relevancia y puede impactar positivamente en el desarrollo de la autoestima y en la permanencia en el programa deportivo. Las/os entrenadoras/es asumen un papel fundamental, al presentarles el deporte como una experiencia positiva e inclusiva, manteniendo el foco en la diversión y en la diversificación, al dirigir las experiencias hacia el aprendizaje amplio de prácticas deportivas variadas.

NIÑAS Y MUJERES: ¿LOS VARONES Y LAS NIÑAS PUEDEN PRACTICAR DEPORTES JUNTOS?

En la etapa **Jugar y Aprender**, niños y niñas presentan características semejantes de crecimiento y desarrollo y si ambos reciben estímulos parecidos durante la infancia, se espera que presenten un desarrollo deportivo similar.

Sin embargo, raramente los niños y las niñas tienen las mismas oportunidades de vivencias corporales. Sabemos que los varones reciben más estímulos para practicar actividades físicas y deportes, mientras las niñas enfrentan dificultades y barreras culturales a este respecto. Entonces, los grupos deportivos están formados comúnmente por niños que practican deportes desde chiquitos y por pocas chicas que, en general, participan por la primera vez en una práctica sistematizada.

Las oportunidades desiguales se reflejan en desempeños deportivos diferentes y se vuelven evidentes en las clases de iniciación deportiva de grupos mixtos. Estas diferencias se acentúan en las modalidades tradicionalmente asociadas a los hombres, como las colectivas y las de contacto, que aún presentan resistencia social en cuanto a la participación de niñas y de mujeres. En este contexto, los estímulos propuestos tienden a destacar el desempeño y el protagonismo de los niños y a limitar la participación y el desarrollo de las niñas. Por estas razones, los grupos mixtos pueden crear ambientes incómodos y no tan seguros para que las niñas vivan, exploren y se desarrollen en el deporte.

Tenemos que evitar el riesgo de generalizar ese escenario porque también hay niñas que prefieren practicar con los niños. Para fomentar su desarrollo en grupos mixtos es importante promover estímulos que respeten las individualidades de los niños/as y que propongan situaciones que deconstruyan los estereotipos de género. Asimismo, es importante propiciar un ambiente inclusivo en el que se sientan cómodas, acogidas, apoyadas y alentadas a practicar deportes.

Una alternativa para promover una mayor participación de niñas en el deporte sería ofrecerles grupos exclusivos para ellas solas de ambientes más seguros y cómodos para las practicantes. Varios estudios señalan que entre las niñas que prefieren prácticas separadas, se citan diversos motivos, como la ausencia de una comparación constante con los niños, la oportunidad mayor de desarrollar habilidades y relaciones, más diversión y más atención de profesoras/es.

EL DEPORTE

El Aprendizaje

La transición de la práctica deportiva informal hacia otras prácticas más formales se debe dar gradualmente a lo largo de la etapa **Jugar y Aprender**, de forma tal que los niños/as tengan contacto con las estructuras formales de las modalidades deportivas sin que eso reproduzca el deporte adulto totalmente.

El mayor reto para las organizaciones deportivas que promueven el deporte en la niñez es, sin dudas, garantizar que la vivencia deportiva sea placentera, divertida, inclusiva y que evite la selectividad, la especialización precoz y las sobrecargas físicas y psicológicas que ocurren cuando, erróneamente, se reproduce el deporte de alto rendimiento en esta fase. Se recomiendan, en la misma, con el objetivo de mitigar esos problemas, versiones “mini” de las modalidades que presenten las reglas simplificadas y que se adapten a los espacios, equipamientos y formas de práctica.

Los programas de iniciación deportiva durante la etapa **Jugar y Aprender** deben estructurarse de forma tal que respeten y satisfagan las necesidades de desarrollo de los niños/as y que se comprometan con el proceso de alfabetización física, al igual que en la etapa anterior. Consecuentemente, dichos programas deben caracterizarse por actividades que hagan énfasis en prácticas lúdicas y diversificadas. Hecho este que involucra la calidad y cantidad necesaria para el desarrollo de habilidades según el proceso individual de madurez de cada niño interesado, sin ningún tipo de selección. La etapa se propone ofrecer experiencias positivas de éxito para difundir el deporte como una práctica saludable en la infancia.

La dimensión lúdica de las actividades de iniciación deportiva se encuentra asegurada cuando presentan, entre otras, las características siguientes:

1. Son placenteras y los niños/as las practican porque quieren y porque les gusta.
2. Son desafiantes y presentan un grado adecuado de dificultad e imprevisibilidad que los motiva a querer realizarlas y superarlas.
3. Se pueden hacer de forma exitosa y, por tanto, están ajustadas a las habilidades de los niños.
4. Son simbólicas, o sea, establecen lazos y aportan sentido a la experiencia deportiva en lo que se refiere a aspectos culturales e históricos que involucran a los niños/as a través de la imaginación.
5. Son constructivas, exigen que los niños se involucren de forma activa y creativa en el proceso de aprendizaje; lo que los estimula a aprender los muchos elementos que componen las modalidades deportivas.

Las bromas y juegos se mantienen, por tanto, como la principal estrategia de aprendizaje de los programas **Jugar y Aprender** ya que los mismos contemplan oportunidades de enfoque informal, lúdico y diversificado que favorece el desarrollo de la creatividad y la autonomía de los niños/as a partir de estímulos que las llevan a construir respuestas corporales capaces de adaptarse a las más disímiles situaciones deportivas. Es justo a través de bromas y juegos que los niños/as desarrollan sus habilidades motoras, sus competencias tácticas generales y sus capacidades físico-motoras sin que haya necesidad de buscar tiempo para actividades específicas de preparación física. Igualmente, los juegos de reglas son un recurso fundamental para promover el desarrollo psicológico, moral y cognitivo.

Resulta importante también que los programas de iniciación deportiva proporcionen experiencias de cierto grado de informalidad capaces de reducir la interferencia de entrenadoras/es mientras los chicos practican. Esto se lleva a cabo por medio de enfoques pedagógicos más exploratorios,

durante los cuales se estimula a que usen la creatividad para sugerir actividades y hacerlas a través de intentos de ensayo y error, sin tener que corresponder a un solo modelo correcto de movimiento. Es fundamental aprovechar la curiosidad y la inventiva de los niños/as en esta fase para estimular la creatividad con el fin de desarrollar comportamientos importantes para las etapas subsecuentes y para que prosigan su desarrollo deportivo.

La diversificación deportiva característica de **Jugar y Aprender** privilegia ampliar las experiencias de movimiento de todas las partes del cuerpo (miembros inferiores y superiores, tronco); en planos (inclinado, recto, largo, estrecho, inestable, resbaladizo, alto, bajo, etc.) y de parámetros de desplazamientos variados (ritmo, sentido y dirección, número de apoyos, etc.); interactuando con objetos de diversos tamaños, pesos y texturas (bolas, discos, aros, raquetas, bastones etc.); explorados en diferentes situaciones de toma de decisión (lanzar, tirar, recibir, batear, agarrar, patear, derrumbar, saltar, aterrizar, escalar, equilibrar, deslizar, rolar, girar, nadar, zambullir, etc.) y condiciones ambientales (cancha, pista, césped, piscina, mar, arena, aire, nieve, hielo).

Cuanto más vasta sea la combinación entre todos estos elementos, mayores serán las oportunidades de alfabetización física y desarrollo deportivo de los niños/as, quienes van a construir la base de sus experiencias deportivas futuras, ya sea como hábito de ocio, ya sea como futuro atleta de rendimiento.

AHORA TE TOCA A TI

Pensando en la construcción/elaboración de un currículo de desarrollo a largo plazo en tu modalidad, identifica cuáles son los elementos principales que se deben desarrollar en la etapa **Jugar y Aprender** para alcanzar el perfeccionamiento de las habilidades corporales.

Aun dentro de un programa de iniciación deportiva volcado hacia una sola modalidad, es importante ofrecer experiencias diversificadas a fin de ampliar el aprendizaje hacia contenidos que van más allá de los específicos de dicha modalidad con el objetivo de garantizar un desarrollo deportivo general y saludable. Esto evita la sobrecarga física y psicológica que, al contrario de lo que se espera, tienden a perjudicar el desarrollo y amenazar la permanencia de los niños en el deporte. También resulta importante que el niño/a vaya identificando las modalidades en las que se siente más cómodo e interesado, aumentando, así, las oportunidades de compromiso con el deporte.

Un punto que merece atención es que la carga de la práctica deportiva - frecuencia semanal y duración de las sesiones diarias – debe conciliar con otras actividades típicas de la infancia, tales como escuela y ocio.

La Competición

La **competición** es el elemento constituyente de la experiencia deportiva en cualquier etapa del CDA.

En la etapa **Jugar y Aprender**, la competición resulta una estrategia importante de aprendizaje para que los niños/as desarrollen competencias que las conduzcan a alcanzar un nivel de prontitud

deportivo que las habilite para participar, progresivamente, en estructuras competitivas más formales en las etapas venideras.

Competir, en la infancia, debe ser también una experiencia lúdica – placentera, desafiante, posible, simbólica y constructiva – para todos los niños/as. Al igual que las actividades de aprendizaje, debe priorizar las actividades que tengan un grado alto de informalidad y diversificación. Un buen ejemplo son los festivales organizados a partir de actividades multideportivas y retos colectivos e individuales: juegos y bromas en un ambiente alegre capaz de proporcionar un sinnúmero de oportunidades de éxito para todos los niños/as, sin pensar demasiado en los resultados.

También debe simplificarse el sistema de disputa y se deben adaptar las reglas, el espacio, los equipos y los materiales de juego/prueba. Además, es importante crear sistemas no eliminatorios para aumentar las oportunidades de participación de los niños/as en los eventos competitivos y para exponerlos a situaciones potencialmente educativas y que puedan, de este modo, desarrollar habilidades para competir.

La formación y el entrenamiento de cuadros de arbitraje para actuar pedagógicamente en eventos competitivos resultan bienvenidos, pero es importante estimular a las/los entrenadoras/es o atletas de categorías más avanzadas y, que estén preparados previamente, a actuar como árbitros/os para favorecer el carácter informal y educativo que esas experiencias deben tener. Además, la alternativa de arbitraje reduce los costes de realización de las competiciones, lo que les permite ofrecer más experiencias competitivas a los niños/as.

La realización de eventos locales y competiciones internas deben ser frecuentes durante todo el año con el objetivo de evitar competiciones que exijan grandes desplazamientos y períodos largos fuera de casa. Además de disminuir los gastos, esos eventos propician la conciliación entre la escuela, las otras actividades de los niños/as y la práctica deportiva, sin perjudicar su desarrollo integral. De igual modo, pueden fomentar la participación de la familia y de la comunidad, lo que fomenta la cultura deportiva comunitaria.

Los Valores Olímpicos

La iniciación en el deporte debe significar también la iniciación dentro de sus valores.

En la etapa **Jugar y Aprender**, la **excelencia** se expresa en la perspectiva de la auto superación, que debe ser el objetivo principal de los programas deportivos para estimular a los niños/as a esforzarse al máximo y así aprender y evolucionar, sin hacer énfasis en compararse entre sí. Motivarse internamente para aprender y progresar promueve la autoconfianza como motor fundamental para continuar perfeccionándose en búsqueda de la excelencia.

El proceso de descentralización amplía las oportunidades de socialización y el deporte asume un papel relevante como escenario de construcción de vínculos en que la **amistad** es uno de los frutos de las experiencias deportivas de la infancia. Formar parte de un equipo y colaborar con un objetivo

en común son experiencias vividas dentro de los juegos y bromas que aproximan a los niños/as y forjan relaciones de compañerismo que van más allá del momento de las clases de deporte.

El **respeto** es un valor clave en **Jugar y Aprender** ya que existen avances importantes en el desarrollo moral y en la consecuente comprensión del sentido de las normas sociales y de las reglas de las modalidades. Una vez más, las experiencias deportivas vividas por medio de juegos de reglas y los dilemas morales que de ellos emergen son singulares y, cuando las/os entrenadoras/es logran mediarlos con éxito, se convierten en oportunidades para ejercitar el respeto y la honestidad, actitudes fundamentales del espíritu deportivo.

LA GESTIÓN

El papel principal de la gestión en esta fase es brindar condiciones para que sus características se preserven, sin apoyo o fomento a acciones volcadas a la especialización precoz o al foco en la práctica o la competición formal de una sola modalidad deportiva. Las confederaciones pueden participar o incluso liderar la creación y la promoción de versiones adaptadas de las modalidades deportivas para la práctica infantil, los llamados mini deportes, como el mini voleibol, el mini atletismo y el mini baloncesto, entre otros. De la misma manera, es importante que apoyen a las confederaciones regionales a difundir las versiones "mini" de las modalidades específicas. Así como deben actuar en el desarrollo de materiales de comunicación, eventos, cursos y materiales deportivos.

La confederaciones, al considerar la importancia de la competición como elemento formativo, deben estimular el fomento de eventos diversificados que tengan en cuenta cuándo y cómo la competición debe ocurrir, adecuándolos a la etapa **Jugar y Aprender**. Resulta importante disponer de programas de formación de entrenadoras/es para trabajar en entrenamientos y competiciones, así como disponer de oficiales para que operen pedagógicamente en los eventos competitivos de dicha etapa. Las familias también deben estar incluidas en los programas educativos para que puedan participar en la vida deportiva de los niños de forma saludable y motivadora y para que comprendan los objetivos principales y las características de las participaciones competitivas en esta etapa.

AHORA TE TOCA A TI

Implementar efectivamente un programa de desarrollo deportivo a largo plazo para una modalidad deportiva requiere alinear el sistema competitivo a los objetivos y estrategias de cada una de las etapas. ¿Tu confederación ya ha realizado eventos y competiciones en esta etapa? Si sí, ¿Qué cambios o adaptaciones pueden hacer con que se adecuen mejor a las recomendaciones de la etapa Jugar y Aprender? Si no, ¿Qué tal empezar a elaborar una planificación para eventos, festivales y competiciones infantiles que estimulen a los niños a adherirse a las modalidades, haciendo énfasis en experiencias divertidas, multideportivas e inclusivas? ¿Quiénes son las personas y las organizaciones claves que deben participar en esa planificación?

Recuadro 4 - Síntesis de la etapa Jugar y Aprender

JUGAR Y APRENDER		
PERSONA		
EDAD APROXIMADA: +/- 6 A +/- 12 AÑOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentos lentos y regulares de altura y masa corporal. • Gran potencial de aprendizaje de habilidades motoras más complejas. • De una percepción concreta del mundo, progresan gradualmente hacia un pensamiento más abstracto capaz de favorecer las tomas de decisión. • Son imaginativas y curiosas, pero tienen una baja capacidad de sostener la concentración por largos periodos. • Comprenden mejor las opiniones y sentimientos de los compañeros, así como las reglas. • Compromiso más consciente en el deporte. 		
DEPORTE		
FRECUENCIA	APRENDIZAJE	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 1 a 3 sesiones por semana. • 40 a 80 minutos por sesión. • Horas diarias para práctica libre de juegos y bromas sin mediación de adultos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja intensidad y aumento gradual del volumen (horas y días) a lo largo de los años de la etapa. • Práctica multideportiva lúdica e inclusiva. • Mini modalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de aprendizaje alineada al carácter multideportivo, lúdico e inclusivo de la etapa. • Experiencias competitivas adaptadas, locales y de bajo coste que amplíen las oportunidades de participación de más niños.
GESTIÓN		
ACCIONES	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y difusión de versiones mini de la modalidad. • Desarrollo de cuadro de profesionales (entrenadoras/es y oficiales) con calificaciones específicas para operar con niños/as y promover el deporte infantil de forma saludable. • Programas de educación para las familias que estimule la participación saludable en la vida deportiva de los niños/as. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y calidad de los programas de iniciación que se ofrecen. • Cantidad de niños/as practicantes por género. • Índices de ocupación/asiduidad/permanencia en los programas de iniciación. • Satisfacción de las familias a respecto de los programas. • Número y calidad de los eventos organizados por las federaciones. • Número de participantes en los eventos. • Número de profesionales calificados para atender esa franja de edad con programas deportivos. 	

2.3

APRENDER Y ENTRENAR

En esta etapa las/os practicantes empiezan el proceso de especialización en una modalidad o en un grupo de modalidades. También, los procesos de entrenamiento sistematizado y de participación en competiciones se vuelven más específicos.

CASO: APRENDER Y ENTRENAR

El equipo sub-14 era muy diferente. Carla y Rafaela traían el bagaje multideportivo que habían vivido en el club. Se hicieron grandes amigas, son parejas de entrenamiento, pero, son nítidamente diferentes. Carla era fuerte y veloz y había crecido mucho el año anterior. Rafaela era la más baja del equipo y también era la más débil.

Marina había venido de otro estado hacía 2 años y no tenía una experiencia tan rica: notaba en los entrenamientos cuánto le hacía falta esa riqueza que no tenía, pero le gustaba mucho entrenar, era una de las más esforzadas del grupo; tanto que logró una plaza para practicar otra modalidad en el club y otra incluso en un grupo de danza.

Las otras chicas también representaban esa diversidad de la que hablamos. Algunas ya tenían relaciones amorosas, otras todavía jugaban a las muñecas (lo que en general escondían por miedo a que el grupo las criticara). Algunas tenían otros intereses. Las exigencias aumentaban y no resultaba nada fácil conciliar las tareas escolares, el interés en las fiestecitas y las obligaciones en casa. Otras tenían allí una gran oportunidad de sentirse competentes y fuertes. Muchas de ellas soñaban llegar a la selección brasileña. Algunas de forma genuina, algunas bajo la influencia de la familia y del círculo de amigas/os que también participaba en los equipos competitivos. Otras casi ni sabían por qué estaban allá.

Ese era uno de los grandes retos del entrenador: hacer con que niñas tan diferentes formaran parte de un grupo y que colaborasen unas con las otras para alcanzar el máximo desarrollo deportivo para cada una de ellas. Él tenía una asistente, lo que permitía que durante las sesiones de entrenamiento pudiesen distribuirse los momentos de darles atención a todas las chicas, según las intervenciones y retos específicos propuestos para cada una de ellas. Además, conversaban diariamente sobre su progreso y sobre las dificultades que encontraban en el manejo de un grupo de adolescentes.

En el autobús, volviendo de una competición – otra en la que el desempeño había sido irregular –, se rompían la cabeza sobre cómo mostrarles, en medio a la frustración, otros indicadores de éxito, además de conversar sobre la reunión que harían con las familias el próximo fin de semana. Intentaban tener un contacto constante con las familias, lo que no siempre solía ser sencillo, pero sabían que era fundamental para que las niñas mantuvieran la dedicación a los entrenamientos y las competiciones. ¡Los padres de Carla siempre estaban presentes! Incluso, se sustituían mutuamente para acompañarla a sus actividades, así como acompañar las actividades de Caio, su hermano gemelo.

Henrique, su mejor amigo, era unos meses mayor y visiblemente más atlético. Resultaba interesante que, incluso con desempeños diferentes, ellos se llevaran tan bien y se ayudaran mutuamente respecto a los compromisos con el equipo.

También formaba parte de ese grupo César, un compañero de escuela de Henrique, que vivía su primera experiencia de entrenar en el club. Todavía estaba en la fase de habituarse a la rutina de compromisos deportivos. No se olvidaba del día en que casi se había dormido durante una prueba matutina en la escuela después de haber llegado tarde a la casa por haber participado en un torneo el día anterior. Le gustaba mucho el ambiente del club y principalmente le gustaba competir, pero tenía que esforzarse mucho para mantener la asiduidad. Decidió probar ese año para ver si podía realmente dar continuidad a una carrera como atleta. Así como él, otros estaban en esa fase de prueba.

La entrenadora y el equipo técnico, además de la participación del psicólogo, planeaban más y más estrategias para que el grupo notase las exigencias de una carrera deportiva y observase sus intereses y afinidades. También el equipo multidisciplinar dirigía su trabajo hacia el mismo objetivo. Tenían varias rutinas: fisioterapia, nutrición, asistente social. ¡Uf! No obstante, César y Henrique lograron también ensayar de vez en cuando algunos acordes en una banda de rock. Se sentían tranquilos con relación a las actividades y al desempeño escolar, pero se sentían un poco ansiosos con relación a la presentación que harían en las actividades de cierre en el club la próxima semana.

Durante esta etapa, el programa deportivo debe desarrollarse de forma tal que los/as jóvenes:

- Se comprometan a mejorar su desempeño y busquen un equilibrio entre la práctica deportiva y los demás compromisos personales, sociales y escolares.
- Perfeccionen las habilidades emocionales y corporales para manejarse con cargas iniciales y progresivas de entrenamiento y de competición.
- Demuestren potencial de progreso en los indicadores de desempeño específicos de su modalidad.

La PERSONA

En esta etapa empieza el período de transición hacia la adolescencia. La pubertad, el estirón de crecimiento y el inicio de la madurez sexual influyen en el desarrollo. Estos elementos vienen acompañados de cambios cognitivos y socio emocionales y se encuentran bajo la influencia de la relación entre la herencia genética (genotipo) y las condiciones del ambiente (fenotipo), tales como la nutrición, los ejercicios, el estado de las interacciones emocionales y sociales que cada cual vive.

En cuanto al **desarrollo físico**, las niñas empiezan la pubertad aproximadamente dos años antes que los chicos. La llegada del estirón en el crecimiento ocurre entre los 9 y los 11 años, mientras que los chicos empiezan ese período entre los 11 y los 13 años. El inicio precoz de las chicas hace con que ellas alcancen el pico máximo de velocidad de crecimiento de estatura y peso también antes; lo que hace posible un breve período de mayor crecimiento físico, de aumento hormonal y desarrollo cognitivo y bio motor, con aumentos significativos de la fuerza, la velocidad, la resistencia, la coordinación, entre otras habilidades psicofísicas. No obstante, en la mitad de la adolescencia, la tendencia es que los chicos pasen por ese proceso de crecimiento y desarrollo acelerado y que tengan ventajas con relación a esas variables.

Durante esta etapa, la madurez sexual ocurre en una secuencia de eventos previsible que se notan por algunos marcadores, tales como: aumento de pelos, modificación del timbre de voz, desarrollo de los genitales en los dos sexos; y las mamas, en el caso de las niñas. No obstante, el momento exacto de cuando empieza la madurez sexual suele ser muy variable y es más marcante en las chicas debido a la llegada de la menarca.

Otro factor importante que se debe considerar es la tendencia cultural que ha surgido en los últimos años relacionada con el inicio cada vez más precoz de la madurez biológica en la población. En atletas jóvenes, eso se nota de forma más acentuada ya que se da bajo la influencia de factores ambientales y también porque existe una tendencia equivocada de seleccionar atletas que presentan madurez precoz. Tampoco se puede obviar el hecho de que la madurez precoz trae ventajas competitivas momentáneas debido a un desarrollo físico mayor con relación a sus pares de edad cronológica semejante, pero que tienen una madurez biológica normal o atrasada.

Con respecto al **desarrollo psicológico**, se trata de un momento intenso que puede engendrar dudas e inseguridad sobre el propio cuerpo con relación a la sexualidad. Se viven muchos descubrimientos, deseos e inicios de relaciones afectivas. El autoconcepto y la autoimagen se vuelven aspectos importantes en el desarrollo de la autonomía y en la construcción de la identidad de los jóvenes; ambos reciben la influencia positiva de un contexto de apoyo, de valoración de las individualidades y de refuerzo social por parte de los adultos, como familiares y entrenadoras/es. En la práctica deportiva, victorias y derrotas tienden a supervalorarse, lo que subraya la importancia de establecer y compartir otros criterios de éxito relacionados con el desarrollo deportivo que, dentro de un contexto de desarrollo socioemocional, ayudan a evitar la desistencia y constituyen una evaluación más asertiva del desempeño. Específicamente sobre el **desarrollo cognitivo**, se notan aumentos significativos como la de mejor comprensión de ideas abstractas y razonamiento lógico que favorecen el aprendizaje deportivo de tácticas y estrategias y los procesos de toma de decisión, tanto en la vida deportiva como en la vida en general. A partir de una consciencia mayor sobre sus potencias y sus preferencias, las/los jóvenes tienden a identificarse de manera más genuina y espontánea con prácticas y modalidades específicas.

El **desarrollo social** está caracterizado por la expansión de los círculos de interacción como la búsqueda por filiación y pertenencia a un grupo de pares debido al proceso de independencia y de descubrimiento de nuevas referencias sociales, aparte de las familiares. El comportamiento de las/los jóvenes pasa a ser más variado y abierto a influencias de los ambientes socioculturales en los que viven. Suelen vincularse afectivamente a otros adultos, como entrenadoras/es que pueden asumir el papel de mentoras/es.

La **familia** nunca deja de ser importante y el apoyo que ofrece les brinda seguridad a los adolescentes y los incentiva. Sin embargo, poco a poco, el papel de liderazgo y el ejemplo de la familia cede lugar a otros líderes, entre ellos los **propios pares y entrenadoras/es**. Por lo tanto, es importante que el ejemplo de ese profesional sea positivo, alentador y que se base en valores prosociales. También

resulta fundamental que los entrenadores/as estén atentos a los adolescentes que puedan ejercer el papel de líderes positivos dentro del equipo.

EL DEPORTE

El Entrenamiento

Al caracterizarse como el inicio de una práctica especializada, la etapa **Aprender y Entrenar** es un **momento importante para identificar a aquellos que seguirán hacia el Camino hacia la Medalla**, rumbo a un alto desempeño, no solo por el potencial de desarrollo que han demostrado, sino también por las características del ambiente. Por eso, adoptar estrategias para retener a los practicantes resulta fundamental. Es importante garantizar los cuidados con la salud, la prevención de situaciones de lesión, el acceso a instalaciones deportivas adecuadas, el incentivo constante y una interpretación adecuada a respecto del desarrollo de la persona para favorecer la continuidad de la práctica deportiva y evitar la evasión.

El ambiente de entrenamiento debe planearse cuidadosamente para brindar apoyo y poder entablar relaciones saludables – tanto entre los pares como entre las/los atletas y entrenadoras/es que promuevan el desarrollo de valores y habilidades. Todo esto debe contribuir para que las/los adolescentes se sientan seguros, elijan con autonomía, asuman comportamientos prosociales y logren éxito en sus relaciones, en el deporte y en otras iniciativas.

En este momento, aumenta el compromiso con el entrenamiento y la participación en las competencias. Es importante que la planificación considere la amplitud de la duración, del volumen y de la intensidad del entrenamiento de forma progresiva. Aunque la práctica específica sea característica de esta fase, el entrenamiento multilateral sigue siendo una estrategia importante de desarrollo global y armónico de jóvenes atletas.

El entrenamiento de las capacidades condicionales cobra destaque en función del período de la pubertad, pero es importante que el desarrollo esté balizado por el equilibrio en las cargas, con introducción de actividades específicas, valorizando el uso de pesos libres y garantizando la calidad de la ejecución de los movimientos.

A partir de la etapa **Aprender y Entrenar**, al llegar la especialización, el entrenamiento debe traer cada vez más las características esenciales de la modalidad deportiva en cuestión. Por esta razón, es fundamental que los/as entrenadores/as y gestores/as identifiquen y respeten la naturaleza de la práctica específica en las sesiones de entrenamiento y que eviten actividades descontextualizadas.

REFLEXIONA Y REGISTRA

¿Cuáles son las características y los contenidos de las modalidades deportivas de tu confederación?
¿Esa misma opinión la comparten los distintos agentes que actúan en la modalidad?

La planificación también debe incluir períodos de recuperación, de forma tal que se garantice un desarrollo equilibrado y que permita que los jóvenes practicantes se dediquen a otras actividades fundamentales en su vida, tales como la escuela, la familia y el círculo de amistades.

Se recomienda adoptar estrategias de observación y monitoreo no sólo de las cargas de entrenamiento, sino también del sueño y de la alimentación. A partir de los datos recogidos se debe orientar a los jóvenes a adoptar rutinas adecuadas a su proceso de desarrollo deportivo

NIÑAS Y MUJERES: EL ABANDONO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN LA ADOLESCENCIA

Ya se sabe que el abandono mayor de la práctica deportiva ocurre durante la adolescencia y la misma afecta más a las niñas que a los varones. Es importante conocer los motivos de dicho abandono para elaborar estrategias que fomenten la permanencia y la formación de las practicantes en el deporte.

Entre los factores principales que llevan a las chicas a abandonar la práctica deportiva está la falta de perspectiva de una carrera profesional. Las dificultades que se enfrentan en la fase adulta con relación a la remuneración y al reconocimiento social influyen en las decisiones que se toman en la adolescencia. Recomendamos que, en ese período, las organizaciones deportivas promuevan todo tipo de contacto e intercambios de experiencia entre las adolescentes y las atletas consideradas modelos para que las mismas puedan mostrar las diferentes posibilidades profesionales que existen en la modalidad.

La relación con los entrenadores/as también es clave para la permanencia o el abandono del deporte.

Las chicas relatan que la presión excesiva y la falta de comprensión ante los cambios vividos en esa etapa, como por ejemplo las alteraciones por la madurez fisiológica (que muchas veces les acarrea vergüenza, inseguridad o prejuicio), son factores que dificultan la práctica deportiva.

Reiteramos la importancia de incluir reflexiones sobre las características de este período en los cursos de formación de entrenadoras/es, así como la importancia de reconocer de forma integrada las exigencias sociales y personales que las practicantes viven durante esta etapa.

Asimismo, recomendamos que los cursos refuercen la importancia de ambientes deportivos favorables para el desarrollo de vínculos y amistades entre las practicantes ya que el apoyo entre los pares se señala como uno de los factores clave para la permanencia en el deporte.

Las construcciones culturales también aparecen como un factor limitante en esta etapa del CDA. Las dudas con respecto a la identidad de género y la orientación sexual, sobre todo en los deportes vinculados tradicionalmente a los hombres, se citan como una de las barreras principales para mantener a los adolescentes en el deporte. Recomendamos que las organizaciones deportivas promuevan acciones educativas para entrenadores/as, familiares, gestores/as y atletas, que deconstruyan los estereotipos de género que todavía están presentes en el deporte.

La Competición

La competición sigue teniendo un papel complementario en los entrenamientos de la etapa **Aprender y Entrenar**. Los formatos de competición empiezan a organizarse en sistemas más formales, con marcadores, tablas y resultados. Por más que en esta fase se empiecen a buscar resultados objetivos, como victorias y títulos, lo principal sigue siendo el *proceso* de competir y el proceso holístico de desarrollo deportivo a largo plazo. Por lo tanto, las experiencias competitivas deben incluir modificaciones en el reglamento y en el contenido de la competición que garanticen la optimización de la participación y el desarrollo de los elementos esenciales de la etapa. Dichas adecuaciones deben proporcionar participaciones competitivas suficientemente desafiantes y que les permitan a las/los atletas sopesar tanto las victorias como las derrotas. Las competiciones deben contemplar prácticas que se hayan trabajado recientemente en los entrenamientos para, de esta forma, estimular el aprendizaje deportivo. Es fundamental evitar desistencias y situaciones humillantes.

También es importante garantizar condiciones igualitarias para jóvenes atletas, en lo que atañe a número de participantes, a la calidad y a la oportunidad de desafíos adecuados a su momento en la formación deportiva. Se pueden organizar competiciones de distintos niveles a lo largo del año, para que los equipos puedan elegir en cuáles participar y con qué atletas; también se puede ofrecer una misma competición con distintos niveles, ya sea organizando los equipos en series o divisiones, ya sea asegurándoles la paridad por medio de las cualificaciones, o incluso coordinando la participación de atletas durante los períodos de juegos o series. Eso contribuye para que atletas de un mismo nivel de desarrollo puedan competir juntos; lo que hace con que la competición sea más significativa para su desarrollo.

Al principio de la etapa **Aprender y Entrenar**, resulta interesante invertir en temporadas más cortas y frecuentes, pues permite una mayor diversidad de formatos y desafíos. Además, los eventos locales y regionales evitan grandes desplazamientos u otras dificultades que comprometan la participación. Al final de la etapa, la temporada competitiva se extiende; los viajes se vuelven más frecuentes, así como la selección de atletas para participar en los eventos competitivos.

Los Valores Olímpicos

En la etapa **Aprender y Entrenar**, la **excelencia** empieza a formar parte de la rutina de desarrollo deportivo de manera más evidente. Las/los atletas de esa fase necesitan responsabilizarse y dedicarse cada vez más para mejorar su desempeño, siempre con el apoyo del equipo técnico, que debe estar atento a la relación entre los indicadores de desempeño y el desarrollo de cada individuo.

Las diferencias personales y las que surgen en los grupos que se forman, dentro y fuera del equipo, se vuelven evidentes. Esto señala la importancia del **respeto** como un valor presente en el cotidiano. Respeto a sí mismo y a los cambios intensos que están ocurriendo; respeto a las decisiones de los pares; respeto hacia las distintas figuras de autoridad -entrenadoras/es, equipo interdisciplinario, gestores/as, arbitraje y a las reglas que rigen el deporte, incluyendo las de antidopaje.

Consecuentemente, se recomienda que las distintas instituciones deportivas promuevan acciones que alienten esos buenos valores. Entre ellas, el comienzo gradual de temas relacionados a la Educación Antidopaje y al Juego Limpio, que busca sensibilizar y concientizar a las/los atletas y a toda la comunidad sobre la importancia de proteger la salud y el deporte limpio, respetando los principios de la naturaleza humana, de la justicia y de la protección a la salud del atleta. También deben abordarse otros temas, durante ese período, como por ejemplo el concepto de dopaje y su historia, el papel de la Agencia Mundial Antidopaje, la existencia de una Lista de Sustancias y de Métodos que las/los atletas no pueden usar y las consecuencias sociales y sanitarias que la violación de dichas reglas puede acarrear.

En un momento en que la identidad de grupo resulta tan relevante, la **amistad** y el cultivo de las buenas relaciones tiene mucho que contribuir en el desarrollo holístico de los jóvenes. El equipo técnico y los compañeros de entrenamiento pasan a estar presentes en una buena parte de la rutina semanal. Los lazos que se crean dentro y fuera del grupo resultan un punto de apoyo importante para la caminata de los jóvenes en el proceso rumbo al desempeño deportivo de alto rendimiento.

LA GESTIÓN

Las instituciones deportivas enfrentan grandes retos en esta etapa para garantizar la disponibilidad de instalaciones y materiales adecuados a la especialización deportiva. Muchas veces hace falta articular sociedades para el uso de espacios y equipos. Las confederaciones pueden apoyar este proceso al realizar y actualizar constantemente un mapeo de instituciones e instalaciones apropiadas para cada modalidad. Efectivar sociedades para importar o acceder a materiales alternativos de menor costo, dentro de las especificaciones del deporte, es importante para que el acceso sea viable. Además de proveer estos datos a los interesados, es importante que la confederación promueva el contacto entre ellos.

Otra gran acción de peso, por parte de la Gestión, es la de promover competencias adecuadas. Se hace necesario invertir tiempo y personal para elaborar y llevar a cabo experiencias competitivas adaptadas a las necesidades formativas de esta fase, según sus objetivos, para evitar reproducir los modelos adultos. Otras ventajas de las adaptaciones es la reducción de los costes; lo que hace con que participen más atletas e instituciones.

En muchas modalidades, es en la etapa **Aprender y Entrenar**, en la que se inicia la formación de las selecciones nacionales; una oportunidad que se restringe a un pequeño número de participantes. Este momento de formación suele ser uno de los más dinámicos, por tanto, la confederación debe estructurar las convocatorias de forma tal que pueda expandir el número de convocadas/os y la cantidad de convocatorias a lo largo del año. Además, se recomienda promover estrategias alternativas para acompañar a otras/os atletas que, por acaso, no hayan alcanzado los criterios de desempeño para la selección ya que muchas veces esto ocurre justo en el momento de la selección.

Puede que no sea lo más adecuado llevar en consideración la conquista de un solo resultado deportivo. Destacamos otras preocupaciones: la sistematización, la claridad y la transparencia con relación a estos criterios.

En algunas modalidades, esta etapa también se caracteriza por invitaciones a integrar otros equipos, incluso fuera del país. Es importante que las confederaciones establezcan instrumentos de regulación de estas transferencias con el fin de preservar los derechos de las/os jóvenes y respetar la legislación en vigor, además de mantener bajo el radar a aquellas/os que siguen su proceso de desarrollo en el exterior.

Recuadro 5 - Síntesis de la etapa Aprender y Entrenar

APRENDER Y ENTRENAR		
PERSONA		
EDAD APROXIMADA: +/- 9 A +/- 16 AÑOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Alteraciones morfológicas, físicas y comportamentales importantes debido a la proximidad de la pubertad al inicio de la etapa y después, durante el período. • Jóvenes en momentos diferentes del proceso de crecimiento, desarrollo y madurez. • Momento intenso, inseguridad sobre el propio cuerpo. • Autoconcepto y autoimagen son importantes en el desarrollo de la autonomía y construcción de la identidad. • Mejor comprensión de ideas abstractas y de razonamiento lógico. • Búsqueda de modalidades específicas. • Expansión de los círculos de interacción y búsqueda de pertenencia a un grupo. • Papel de liderazgo y ejemplo antes encontrado en la familia pasa a dar espacio a otros líderes. 		
DEPORTE		
FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 2 a 4 sesiones por semana. • 50 a 120 minutos por sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento de entrenamientos pautados en las características esenciales de la modalidad. • Manutención del entrenamiento multilateral, ampliando la duración, el volumen y la intensidad del entrenamiento específico de forma progresiva. • Destaque al entrenamiento de las capacidades condicionales. • Atención a las individualidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo en el proceso de competir y no en los resultados. • Adaptar los modelos de competición para garantizar la cantidad y la calidad de las experiencias competitivas. • Condiciones igualitarias que garanticen la paridad por calificaciones o en la gestión de participantes durante un partido o serie.

GESTIÓN	
ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de instituciones y locales de práctica. • Promover competiciones adecuadas. • Desarrollar cuadros de profesionales (entrenadoras/es y oficiales) de calificaciones específicas para actuar junto a jóvenes atletas en formación. • Monitoreo del desarrollo deportivo de atletas – seleccionables y no seleccionables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y calidad de programas. • Número y alcance de instituciones deportivas. • Número y alcance de locales de práctica de modalidades específicas. • Número de practicantes de la modalidad – niños y niñas (nacional, regional). • Número y calidad de competiciones. • Relación de practicantes/participantes en las competiciones. • Número y calificación de oficiales para actuar específicamente en las competiciones de la etapa. • Número o calificación de entrenadoras/es para trabajos específicos con las/los atletas en esta etapa.

2.4

ENTRENAR Y COMPETIR

Esta etapa señala el ingreso al Camino hacia la Medalla y abarca dos períodos importantes de la carrera deportiva: el pasaje por las categorías cadete, juvenil y junior hasta la transición para atleta adulto. El proceso de aprendizaje del entrenamiento que se empieza en la etapa anterior se intensifica junto a la exigencia que traen consigo los ciclos de entrenamiento y competiciones.

Es una fase de aumento en los medios y métodos de entrenamiento empleados en que el proceso de entrenamiento pasa a ser más consciente, volcado al desempeño, así como a la recuperación, a la prevención y al aprendizaje holístico que las/los atletas llevan a otros contextos de la vida

Esta etapa marca un período en el que se aumenta la cantidad y la complejidad de las competiciones; el proceso de entrenamiento es un camino y la competición es el objetivo para seguir desarrollándose en el Camino hacia la Medalla.

CASO: ENTRENAR Y COMPETIR

Carla mantenía resultados estables, sin grandes conquistas, hasta la categoría junior. Como había tenido una madurez precoz, sus entrenadores dudaban de que ella pudiese alcanzar niveles satisfactorios para llegar al alto grado de desempeño deportivo. Al principio de la categoría junior, Carla se encontraba en la doble carrera estudiante-atleta; lo que disminuía temporalmente su progreso en el deporte con relación a las otras chicas. A pesar de la jornada doble, Carla siempre había sido un ejemplo para su equipo. Fue la primera que buscó auxilio psicológico y nutricional, lo que inspiró a sus compañeras a hacer lo mismo. Sus resultados se vieron perjudicados debido a la carrera doble, pero sus entrenadores adaptaron los entrenamientos y el calendario competitivo para que ella pudiese participar en los entrenamientos y en las competiciones más importantes. Aunque sus trazos comportamentales resultaban maduros, su desarrollo competitivo fue tardío. Mientras las compañeras de equipo empezaron a caminar rumbo al alto rendimiento, Carla no lograba que la convocaran para competiciones internacionales. No obstante, era resiliente y contaba con el apoyo de la familia, incluso el hermano, Caio, quien rechazó un contrato de formación deportiva en un club grande para poder dedicarse integralmente a los estudios. Otra fuente de apoyo fue su amiga Rafaela, quien se había convertido en atleta de otra modalidad.

Marina fue la última que confirmaron en el equipo. Ya estaba en el segundo año de la categoría juvenil cuando decidió dedicarse exclusivamente a la modalidad. Había dejado de entrenar porque se había ganado una beca de estudios en una compañía importante de danza contemporánea. No obstante, le gustaba mucho competir y le gustaba mucho el ambiente y la convivencia en el programa deportivo, así que decidió jubilar las zapatillas. Marina tenía una gran capacidad para aprender y una buena capacidad de adaptación a diferentes tipos de entrenamientos. Aun habiendo empezado su especialización tardíamente, participó por primera vez en los juegos olímpicos cuando todavía pertenecía a la categoría junior. ¡Fue una experiencia increíble! Se acordaba de todos los detalles y sensaciones de la época y de cómo esa vivencia la hizo sentirse segura de que era al deporte de alto rendimiento a lo que ella quería dedicarse los próximos años de su vida.

La situación financiera de Henrique empeoró los últimos años. La familia tuvo que mudarse para un barrio distante y el desplazamiento de ida y vuelta al entrenamiento le llevaba cuatro horas. En su casa vivían diez personas y muchas veces faltaban víveres para tener una alimentación adecuada. Él tuvo que dejar la banda de rock, pero siempre que podía iba a los conciertos con una entrada VIP que César le conseguía. Al inicio de la categoría juvenil y debido a la precariedad del ambiente familiar y social, pasó a vivir en el albergue. Esta mudanza tuvo un efecto positivo inmediato en el rendimiento deportivo. De ahí en adelante participó en todas las competiciones y lo llamaron para pasar temporadas de entrenamiento en el extranjero, en las que tuvo la oportunidad de convivir con varios atletas ya consolidados en el deporte. En la categoría juvenil obtuvo resultados excelentes en todos los torneos nacionales y continentales y empezó a participar en algunas competiciones de la categoría junior. No obstante, cuando llegó a la edad de la categoría junior pasó por un período de estancamiento pues le costó mucho adecuar sus hábitos de recuperación, alimentación y entrenamientos complementares. Estaba muy concentrado en su entrenador principal y, cuando obtuvo resultados malos en las competiciones internacionales de forma consecutiva, pasó a valorar la importancia de otros profesionales del equipo interdisciplinar. Al compararse al nivel de preparación de las/los atletas Internacionales, se dio cuenta que tenía que cambiar. Henrique cambió de actitud y logró cosechar el primero de sus frutos: ser finalista olímpico en la categoría junior a sus 20 años.

El equipo recibió a un integrante nuevo: Elias, quien vino de otra ciudad cuando cumplió 17 años. Se destacó en las competiciones escolares y lo llamaron para entrenar en el programa de desarrollo de atletas. Se mudó a la ciudad grande, diez veces más grande que su tierra natal. Tuvo buenos resultados hasta la categoría juvenil, pero el cambio de ciudad, de entrenadores y de exigencias relacionadas con la vida de atleta hicieron con que no lograra mantener los resultados del primer año de la categoría junior. Además, tuvo dificultad para adaptarse al colegio que era más riguroso que el colegio anterior. Estuvo un período de casi dos años sin poder lograr buenos resultados en las competiciones. No lo convocaron para la selección por un tiempo. Pensó en desistir, pero contó con el apoyo de sus entrenadores, compañeros y de todo el equipo interdisciplinar del programa. Durante el último año de la categoría junior, Elias pasó a entrenar cada vez mejor, volvió a tener buenos resultados en las competiciones nacionales principales y lo convocaron otra vez a entrenar con la selección y a representar a Brasil en las competiciones internacionales de la categoría.

El programa deportivo en esta etapa debe orientar para que las/los jóvenes atletas:

- Se sientan comprometidas/os con la mejoría de su desempeño y se adapten a los entrenamientos de rendimiento para ser capaces de convivir con un nivel más alto y avanzado de las etapas del atleta en la fase adulta.
- Hayan progresado a respecto de la transformación comportamental que se necesita en la carrera deportiva del atleta para que se sientan comprometidos con el desarrollo de su potencial en equilibrio con las demás exigencias personales y sociales.
- Adopten posturas y comportamientos coherentes a respecto de la carrera de atleta de alto rendimiento al apropiarse de conocimientos relacionados con las ciencias del deporte en su rutina diaria y mantengan una postura activa de gestión de su carrera bajo la ayuda del equipo interdisciplinar.

LA PERSONA

La categoría juvenil está caracterizada por el final de la adolescencia y el proceso de desarrollo de atletas continúa. **El crecimiento físico y el desarrollo** relacionados con el proceso de madurez influyen en el aumento de la estatura, la masa corporal, las hormonas y la capacidad física. Cabe subrayar que los factores externos, como el ambiente sociocultural, político y económico impactan

indirectamente en la madurez sexual e intelectual e interfieren también en el desarrollo de la persona. En la categoría junior, las/los atletas siguen su proceso de desarrollo bajo una influencia mucho mayor de los estímulos del entrenamiento que propiamente del proceso de madurez y aumentan su desempeño deportivo, según la alta receptividad de cada atleta ante el entrenamiento.

Existe una edad habitual para el final del proceso de madurez; sin embargo, es importante observar la tendencia, en las últimas décadas, de un final más retardado de la adolescencia, pasando de 16 a 20, para 18 a 21 años. Debido al progreso continuo en el desarrollo cognitivo, las/los atletas se encuentran ampliamente abiertos y listos para aprendizajes nuevos y más complejos y para comprender cómo aprenden (metacognición), lo que también les brinda oportunidades de desarrollo de autogestión de la propia práctica deportiva.

Estos aspectos cognitivos se vinculan estrechamente al **desarrollo psicológico** en la medida en que las opciones, muchas veces, se orientan más por estados emocionales o presión social que por lógica. Volverse independiente es algo característico del final de la adolescencia y se asocia a una mayor capacidad de asumir riesgos; ellas/os suelen ser capaces de analizar situaciones y prever las consecuencias de sus acciones antes de asumirlas. La orientación y el apoyo de los adultos para protegerlas/os de riesgos no saludables es importante en la vida, en general y en el deporte en particular, principalmente en cuestiones como el dopaje o la decisión de seguir una carrera deportiva.

Por tanto, durante esta etapa de la carrera deportiva, se recomienda que instituciones y diferentes agentes del sistema deportivo hayan iniciado acciones educativas de prevención del dopaje en la rutina de entrenamiento. Considerando que en esta fase las/los atletas viven las principales competiciones internacionales en las categorías cadete y junior, como por ejemplo los Campeonatos Sudamericanos, Panamericanos y Mundiales, los Juegos Continentales y Olímpicos de la Juventud, es fundamental que estén conscientes de que, en eventos de ese porte, hay control antidopaje.

Otro punto importante es el de la autonomía para buscar informaciones en diferentes plataformas, tales como los sitios de la WADA, ABCD y COB para entender las funciones y responsabilidades de estos agentes con respecto a la educación y prevención del dopaje. Conocer la Política antidopaje del COB, así como el Código Brasileño y el Código Mundial de Antidopaje y sus respectivas reglas y sanciones en cuanto a las violaciones resultarán fundamentales para la carrera deportiva, además de que ayudan a comprender mejor la Lista Prohibida y a identificar mejor las necesidades y los riesgos del uso de suplementos alimenticios, por ejemplo.

El desarrollo de habilidades de autocontrol emocional (percepción, evaluación y control de emociones) y el gerenciamiento del estrés son aspectos claves en este período por lo que exigen que se ofrezcan programas de preparación psicológica a las/los atletas jóvenes, una vez que estos empiezan a manejar mayores sobrecargas psicológicas, tanto en el entrenamiento como en la competición.

El proceso de autonomía y independencia también está vinculado al **desarrollo social** en la medida en que llama a las/os jóvenes a experimentar y asumir nuevos papeles sociales y mayores

responsabilidades. La conciliación entre equipo, club, sectores sociales que interactúan, como la familia, y las influencias culturales de su contexto son aspectos de la formación a lo largo del tiempo que influyen en el desarrollo dentro del ambiente deportivo. Por esto, las/los atletas deben recibir asistencia social a respecto de las tendencias de su generación, incluyendo el uso de los medios de comunicación sociales y las tecnologías.

El apoyo de la **familia** siempre es relevante en lo que respecta a lo emocional, la seguridad y la ayuda para administrar la creciente cantidad de tareas fuera del deporte, como el ingreso a una Universidad, por ejemplo. La relación con los **pares** adquiere nuevos matices ya que aumenta el espacio que van ocupando las relaciones afectivas y el papel más complejo que estas ejercen, como por ejemplo las/los atletas mayores que sirven como modelo, inspiración e incluso como mentores. Las/os **Entrenadoras/es** pasan cada vez más tiempo con las/los atletas y por eso necesitan ejercer una influencia positiva y deben ayudarlos a gerenciar sus actividades deportivas junto a otras actividades ajenas a ese ambiente, como estudios, familia y trabajo, lo que aumenta la calidad de vida de las/los atletas y su longevidad en la modalidad.

En este momento, lo que resulta evidente de la carrera de atleta es que todos esos cambios (biológicos, psicológicos y sociales) son determinantes en su entrada al Camino hacia la Medalla, razón por la cual merecen toda la atención.

EL DEPORTE

El Entrenamiento

Durante esta fase las/los atletas tienden a desarrollar rápidamente su potencial adaptándose a los estímulos del entrenamiento. Esta etapa también se caracteriza por ser un período en que las/los atletas necesitan persistir para mejorar el nivel competitivo; lo que, por su vez, genera una gran presión psicológica. Aumenta el tiempo de dedicación y aumentan todos los procesos relacionados al entrenamiento y la optimización de la recuperación, por lo tanto, el apoyo profesional especializado se vuelve todavía más importante.

En la etapa **Entrenar y Competir** el desarrollo del potencial como atleta de rendimiento se consolida, lo que involucra también el crecimiento como ser humano. Debido a la complejidad a la hora de intentar prever qué atletas tendrán más condiciones de éxito al acceder a la elite de la categoría adulta, es importante que las confederaciones sigan de cerca un conjunto más amplio de atletas para formar un "grupo de desarrollo", que acompañe no solo a las/los atletas jóvenes que hayan sido convocados a competiciones internacionales, sino también a aquellos que presenten un potencial para el futuro y que demuestren una evolución sobresaliente en los últimos años de la categoría junior. Resultan fundamentales las estrategias de monitoreo y acompañamiento y las mismas se deben realizar en sociedad con las confederaciones y clubes.

Las demandas de entrenamiento vienen aumentando de acuerdo con el avance del desarrollo y el proceso de madurez, así como con la mejoría de los resultados deportivos. Las/los atletas juveniles pasan a tener mayor periodicidad en el entrenamiento y llegan a entrenar o hacer actividades de recuperación y prevención todos los días de la semana. La carga y el volumen oscilan entre cuatro y siete sesiones semanales de entrenamiento, mientras que en la categoría junior las sesiones varían de siete a doce por semana, incluyendo la preparación física, táctico-técnica y las sesiones de recuperación. Esta periodicidad de entrenamiento puede variar de acuerdo con las características de la modalidad y debe observar, además del calendario deportivo, el calendario escolar/universitario y debe ofrecer condiciones para que las/los atletas en doble carrera mantengan los estudios.

El cumplimiento de la carga de entrenamiento se vuelve imprescindible durante la categoría juvenil una vez que esas fases finales del proceso de madurez son sensibles para mejorar determinadas capacidades físicas y esto debe ser reforzado a fin de avanzar hacia la categoría de juniors, cuya demanda física es todavía mayor.

Por tanto, una estrategia para aumentar el compromiso en los entrenamientos es evitar exigencias precoces de entrenamiento y desempeño vía búsqueda de equilibrio entre las expectativas de resultados y la planificación del proceso de entrenamiento, adecuándolas a las posibilidades del/de la atleta. Consecuentemente, respetar la evolución gradual entre las fases juvenil y junior es esencial; las/los atletas concilian sesiones de entrenamiento, competiciones o incluso convocatorias en la categoría adulta y en las selecciones (regionales, provinciales y nacionales), lo que debe ser balanceado y ajustado según las exigencias personales, tales como familia/escuela-universidad, y sociales, tales como amigos/ocio/cultura. Llevando en consideración todo esto, las estrategias de entrenamiento entre atletas jóvenes deben seguir las siguientes características:

- Mientras las/los atletas juveniles están aprendiendo a entrenar a alta intensidad, las/los atletas juniors están transformando esa rutina en un hábito; además de la diferencia de volumen (entre 4 -7 sesiones en el juvenil, y hasta 12 en el junior), hace falta observar la intensidad y considerar que en ambas etapas tratamos de atletas que todavía están en formación y preparación para un nivel más alto de entrenamiento y competición en la categoría adulta. Estas sesiones incluyen también aquellas que se dedican a la recuperación y la prevención de lesiones, así como acciones educativas, como las que promueven el Juego Limpio e informan los canales de denuncia. La frecuencia de las sesiones debe disminuir durante el período lectivo.
- En la categoría juvenil ocurre el final de la ampliación del desarrollo táctico técnico de la base y se refinan dichas habilidades, además de entender mejor su deporte: las/los atletas se van volviendo cada vez más competentes y van presentando una variabilidad más grande dentro de su especialización. Las/los atletas juniors, por su vez, tienen que empezar a buscar una consistencia aliada a la creatividad.
- En el caso de modalidades que requieran equipamientos específicos (por ejemplo: tabla, espada, bastones), se recomienda, para el juvenil, experimentar variaciones de equipamientos y de

pruebas; para el junior, es importante reconocer el mejor equipamiento y su prueba más fuerte para concentrarse y mejorar.

- Debe construirse el dominio del proceso de entrenamiento, autoconocimiento y autonomía. Por ejemplo, en la rutina de preparación de su cuerpo para el entrenamiento, las/los atletas juveniles tienden a necesitar más orientación y retroalimentación mientras van conociendo su cuerpo de joven adulto y van identificando sus necesidades individuales. Las/los atletas juniors consolidan este proceso y van implementando rutinas personales a partir de su individualidad.

REFLEXIONA Y REGISTRA

¿Cuáles son las iniciativas de tu confederación que incentivan la capacitación profesional de atletas jóvenes y entrenadoras/es?, ¿Cuál es el impacto en la formación de atletas cuando el equipo / club / confederación monitorea y asiste su desarrollo?

La Competición

Las competiciones representan oportunidades de desarrollo que orientan e involucran a las/los atletas para entrenar, competir y escalar gradualmente el contexto de rendimiento.

Debemos entender la competición como esencial, el enfrentamiento como fundamental y el oponente como necesario para que la competición sea justa y honesta para que el individuo se descubra, consiga alcanzar la autorrealización al competir, y a la vez, entable relaciones con sus pares y sus competidores.

Muchos informes nos muestran que, en la mayoría de las modalidades deportivas, las/los atletas campeones en la categoría adulta pocas veces habían sido campeones en la categoría junior: el problema no está en conquistar títulos en las categorías de base, sino en hacer de eso la meta principal, anticipando para las/los atletas jóvenes el volumen y la intensidad de entrenamiento que serían más adecuados para las/los atletas adultos. En la mayoría de las modalidades, en la etapa de **Entrenar y Competir** las atletas mujeres todavía encuentran menos oportunidades de participar en competiciones sistematizadas que los hombres, lo que muestra la necesidad de establecer calendarios competitivos para ellas.

Una característica de la fase **Entrenar y Competir** es que las/los atletas, al llegar a niveles competitivos más altos, probablemente vivan experiencias frustrantes con respecto a las expectativas de colocación en la competición. Además, se pueden sumar a la vida en la transición hacia el deporte de elite el aumento de la participación en competiciones, nuevas rutinas, como viajes, cambios de equipo, clínicas de tratamiento, y nuevas convocatorias para selecciones, así como actividades relacionadas al control de dopaje (como grupo blanco de chequeos y sistema de localización, —Whereabouts, etc.—).

En esta etapa, la oscilación puede ser muy frecuente, por lo tanto, todo el apoyo y toda la comprensión en el análisis del desempeño (más allá del resultado deportivo) se vuelven necesarios

para que los jóvenes permanezcan comprometidos con la carrera. Por otra parte, algunos pueden alcanzar resultados en competiciones internacionales, lo que los conduce a altas expectativas sobre la carrera deportiva y a la necesidad de manejarse con nuevos agentes: medios de comunicación, patrocinadores, proveedores de material deportivo y redes sociales. Este resulta un momento oportuno para estimular habilidades que también se hacen necesarias en la carrera deportiva, como, por ejemplo, saber conversar con los medios, y ser un buen orador.

Por tanto, el proceso de preparación pasa a ser cada vez más especializado e interdisciplinar del inicio al fin de la etapa; lo que favorece una consciencia con relación al período y una capacidad mejor de hacerles frente a las oscilaciones en lo que respecta a los resultados en el paso de juvenil hacia junior, y de junior hacia adulto. Para mejorar la Gestión de la competición de los jóvenes entre las categorías juvenil y junior, se recomienda:

Llevar en consideración esta red de factores que interfieren en esta fase, el final de la etapa **Entrenar y Competir** y la continuidad en el Camino hacia la Medalla en la categoría adulta ya que pueden establecerse como un momento de crisis por tratarse de un período repleto de incertidumbres y cambios que el atleta todavía desconoce. Por lo tanto, el proceso de preparación pasa a ser cada vez más especializado e interdisciplinar desde el principio hasta el final de la etapa con el objetivo de favorecer una consciencia más profunda con relación al período y una capacidad mayor para enfrentar las oscilaciones de los resultados en el pasaje de juvenil hacia junior y de junior hacia adulto. Para lograr gestionar mejor las competiciones de los jóvenes entre las categorías juvenil y junior se recomienda:

- Las/los atletas juveniles se encuentran en proceso de conocer las reglas y el contexto de las competiciones, por lo que necesitan dominar cómo funciona su modalidad y la rutina de la competición. Lo mismo se aplica a respecto de sus derechos y deberes relacionados con los métodos de control de antidopaje, como, por ejemplo, la autorización para uso terapéutico (AUT), procedimientos básicos de una sesión de recogida de material para test y entender las especificidades de las reglas antidopaje, como diferencia de género, deportes y períodos de entrenamiento y competición.
- Las/los atletas jóvenes necesitan que se les establezcan rutinas de preparación para las competiciones y que las mismas estén ajustadas/os a los procesos de convocación o no para un evento, a los momentos de recibir el papel de protagonista o el papel secundario; además de la atención máxima que requieren los momentos de preselección. Esta consciencia debe ser ampliada al pasar de la categoría juvenil para la junior.
- Después de la competición, es importante construir con las/los atletas rutinas de análisis de desempeño y evaluar correctamente lo que salió bien y lo que necesita mejorar. El proceso de autoconocimiento y de estudio del contexto competitivo y de los adversarios es fundamental para desarrollar atletas autónomos y capaces de responder a la altura de un nivel innovador de desempeño.
- Así como en el entrenamiento en la categoría juvenil se recomienda probar aún alguna variación de alguna prueba o función a lo largo de las competiciones. En el junior conviene que se refine el

desempeño y la preparación para la intensidad máxima de entrenamiento que va a vivenciar en la fase adulta.

- Las/los atletas junior necesitan estímulos para diferenciar el nivel de cada competición y para aprender, paulatinamente, la intensidad de desempeño que se necesita en cada evento. Deben entender los indicadores de desempeño (más allá del resultado) en la competición para aplicarlos en los próximos entrenamientos y competiciones.

Los Valores Olímpicos

A medida en que las/los jóvenes se vuelven atletas en transición hacia la categoría adulta, se deben reforzar los Valores Olímpicos y el desarrollo de las habilidades socioemocionales. Esto es imprescindible para la comprensión del propósito de la carrera de atleta.

La búsqueda por la **excelencia** en la etapa **Entrenar y Competir** se relaciona con la mirada holística sobre el desarrollo de atletas, que muestra un proceso de educación del ser humano que va a entrenar y competir buscando medallas con la expectativa de alcanzar la élite deportiva.

También es importante que las/los jóvenes puedan inspirarse en atletas de más experiencia que ya se encuentran en las etapas de **Competir y Vencer** y **Vencer e Inspirar**. El apoyo de las personas del entorno y de la estructura de la organización son importantes para alcanzar el camino de la excelencia. Sin embargo, es imprescindible reconocer que la/el atleta es la/el responsable principal por el rumbo de su carrera. Por consiguiente, el esfuerzo, la dedicación, la disciplina, la confianza en el proceso, el valor para vencer los obstáculos y la actitud valiente para enfrentar nuevos desafíos son cualidades esenciales que hace falta desarrollar en ese momento y que acompañarán al/a la atleta durante toda la carrera deportiva. Esto convertirá cada ciclo competitivo en un período transformador para lograr resultados cada vez más expresivos y afianzar los cimientos del autoconocimiento y la comprensión del propósito de la carrera del atleta.

Cualquier actividad deportiva conlleva al enfrentamiento o a la oposición mutua entre los protagonistas, no obstante, el **respeto** también es una virtud digna de las/los grandes competidores, de las/los atletas completos y de un ser humano íntegro. Por eso, en esta etapa deben reforzarse los principios competitivos del juego limpio. Las/los atletas tienen que vivenciar procesos de entrenamiento que contribuyan al autocontrol, a cultivar el principio del respeto y a consolidar su carrera en base a la ética competitiva; las entrenadoras/es, psicólogas/os y asistentes sociales pueden contribuir en dicho proceso. Asimismo, es fundamental que en este período se les eduque para que respeten su propio cuerpo, informándose cada vez más sobre iniciativas de cuidados personales, concienciándose de los daños que pueden causar el uso de sustancias y métodos prohibidos en el deporte, sin olvidar tampoco el respeto hacia los entrenadores/as, hacia el equipo técnico y hacia los compañeros de equipo.

El aumento de las oportunidades de competir a alto nivel hace con que las/los atletas se encuentren rodeados de compañeras/os de entrenamiento, el equipo técnico, las/os adversarias/os; en muchas

ocasiones conviviendo con ellos en las convocatorias o selecciones. La amistad es la que, en todas estas circunstancias, favorece a que las/los atletas demuestren espíritu deportivo y practiquen el juego limpio.

La amistad y la fraternidad son el alma del Movimiento Olímpico. La convivencia social en el medio deportivo debe estimular las buenas relaciones, las relaciones de respeto y tolerancia interpersonal entre los individuos involucrados en la práctica deportiva, lo que favorece a la búsqueda de la paz y el reconocimiento de la igualdad entre las personas. Estos son, por ende, los valores que deben ser estimulados en la etapa **Entrenar y Competir**.

La transición junior-adulto

Antes de proseguir hacia los elementos de la gestión de la etapa **Entrenar y Competir**, hace falta fijarse bien en las características de la transición entre esta etapa y la de la consolidación como atleta adulto, que tendrá lugar en **Competir y Vencer**. Durante esta transición resulta común que las/los atletas concilien la carrera deportiva y la vida académica (doble carrera). Por ejemplo, esa transición puede coincidir con el momento del ingreso a la universidad o con los primeros años de la facultad, lo que impacta directamente en las decisiones que se toman sobre la carrera deportiva. Además, es una etapa muy sensible en la autopercepción de las habilidades de las/los atletas: es común que los que obtienen excelentes marcas y títulos en la categoría junior, incluso la número 1 en el ranking de su modalidad, pierdan ese protagonismo al llegar a la categoría adulta, lo que puede llevarlos a interrumpir su desarrollo en el Camino hacia la Medalla. Por último, es una transición que exige más apoyos relacionados tanto con la llegada a la vida adulta como a niveles más elevados de rendimiento. Los casos ficticios que relatamos a continuación ilustran algunas transiciones recurrentes en este momento clave de la carrera deportiva:

CASO: ATLETAS EN TRANSICIÓN JUNIOR-ADULTO

María, Flavia y Bruna tienen 19 años y son atletas de una modalidad individual, todas compiten en la categoría junior. Las tres alcanzaron el podio en la última final del campeonato brasileño en la misma prueba. Las tres tienen un currículo internacional que incluye convocatorias para la selección nacional.

María vive en una capital con la familia, pertenecen a la clase media, entrena en un club que consta con muchos recursos y equipo interdisciplinar. María tiene un sueldo y estudia en una escuela particular. Obtiene, además, excelentes resultados cuando compite en su categoría, pero no logra mantenerlos cuando compite en la categoría sénior. Los equipos de psicología del club y de la selección nacional están analizando dicha cuestión con la atleta.

Flavia vive en una residencia de estudiantes que su club le brinda, en un gran centro urbano; ella es oriunda de una ciudad del interior, donde vivió su primera experiencia deportiva, en el equipo del ayuntamiento. Cuenta con una ayuda de costo baja y contribuye con el presupuesto de la familia. La atleta tiene los mejores tiempos de las tres y logra mantenerlos e incluso mejorarlos cuando compite con atletas adultas; se siente muy motivada, y ya compitió en los Juegos Panamericanos y conquistó una medalla de bronce. Es una excelente alumna, estudió en un curso nocturno para las pruebas de ingreso, pasó en las pruebas y empezó a estudiar en una universidad cerca de su ciudad, donde un pariente le ofreció un empleo en el cual ganaría cuatro veces más que la ayuda de costo que cobra como atleta en la modalidad.

Bruna está en un equipo universitario y recibió una propuesta de beca de estudios para seguir la graduación en el exterior; vive con la mamá, viuda. Es una atleta regular, que compite en la categoría junior y sénior; obtiene resultados expresivos desde la categoría infantil y el último año de junior tuvo un progreso tan expresivo que la comisión técnica de la selección brasileña la considera la atleta con mayor potencial para el próximo ciclo Olímpico.

Resumiendo, María optó no ingresar a los estudios superiores y se dedicará exclusivamente al deporte. Flavia no fue a cursar la facultad en el interior del estado, prefirió ir a vivir con el novio y continuar los entrenamientos en el club; tuvo un aumento en la remuneración, pero aumentó los gastos por haberse mudado de la residencia de estudiantes en que vivía. Ahora también necesita tiempo para los quehaceres domésticos y para los estudios en el curso superior de la EAD. Bruna, por su vez, fue a estudiar y entrenar fuera del país.

¿Cómo saber cuál de las tres atletas permanecerá en el Camino hacia la Medalla? ¿Cuál de ellas se firmará en la categoría adulta, y llegará a ser una atleta de élite? ¿Qué asistencia una federación puede ofrecerles en la gestión de carrera a los jóvenes promisoros? ¿Hasta dónde puede llegar la influencia de una decisión personal del/ de la atleta sobre todos los esfuerzos institucionales? Esta fase coincide con la llegada a la edad adulta y con el inicio de competiciones en esta categoría, algo que puede ser definitivo o gradual, con atletas juniors entrenando y conviviendo con el equipo adulto y participando de algunas competiciones.

El deporte de rendimiento en la categoría adulta se caracteriza por temporadas de competición más intensas, oponentes más fuertes, posibles progresiones táctico-técnicas y más publicidad e incentivos financieros en comparación a la categoría junior. Esto trae nuevas exigencias de entrenamiento y ajustes en el estilo de vida y en las relaciones, incluyendo, por ejemplo, la necesidad de más tiempo de descanso. Además, convivir con el hecho de que los mejores resultados en la categoría junior pueden volverse medianos en la categoría adulta representa presiones nuevas desde el punto de vista psicológico relacionadas, también con la autoconfianza y con la capacidad de realización.

Sumadas, estas múltiples exigencias diseñan un escenario de vida profundamente desafiador para las/los atletas en lo que concierne a cómo distribuir la atención, el tiempo y la energía para manejarse con todos esos cambios y obtener éxito a un nivel superior de exigencia, aprendiendo a equilibrar deporte, educación, trabajo y vida particular, sin dejar de renovar su red de apoyo. Tal desafío acarrea altas tasas de desistencia de la carrera deportiva: en suelo brasileño, entre el 20-30% de las/los atletas logran éxito en esta transición, que se reconoce como decisiva y de las más desafiantes para las/los atletas que siguen en el Camino hacia la Medalla.

En los casos que hemos ilustrado, podemos observar también la transición personal de la atleta Flavia, desde ser una joven mantenida y cuidada por el club hasta convertirse en una mujer adulta y responsable por la propia casa y familia. El equilibrio entre atención y exigencia de actividades deportivas, profesionales y sociales es complejo, por lo que suele llevar a atletas promisoros a desistir si no hay concesiones y ajustes en la organización del tiempo dedicado al deporte y a la familia.

LA GESTIÓN

Esta etapa representa un hito en la carrera deportiva y debe tratarse con celo y atención por parte de las confederaciones. La preocupación por el desarrollo de las/los jóvenes atletas es evidente en todas las etapas, pero resulta crucial en la etapa **Entrenar y Competir** ya que las/los atletas están aprendiendo a convivir con el deporte de alto rendimiento y con las decisiones difíciles que van a acompañar su trayectoria.

En este momento, lo más importante es la posibilidad de representar al país en las selecciones nacionales y participar en competiciones internacionales. Entonces, cabe a las confederaciones garantizarles las condiciones para que dichas participaciones sean de veras provechosas y aumenten el rendimiento deportivo y el logro de resultados propulsores. Esta finalidad pasa por diferentes cuidados estratégicos:

- Escoger la comisión técnica: organizar un equipo interdisciplinar competente y que trabaje de forma integrada, convocar profesionales de perfil adecuado para trabajar en la etapa; garantizar buenas condiciones de trabajo a medio y largo plazo, que incluyan no solo los períodos de entrenamiento y competiciones, sino también los períodos de observación de las/os jóvenes a lo largo de la temporada.
- Establecer períodos y locales de entrenamiento no solo antes de las competiciones, sino a lo largo de todo el año ya que esto permite una aproximación mayor y un alineamiento del trabajo del equipo técnico de la selección al trabajo de las/os entrenadoras/es personales. Los locales deben estar adecuados a los entrenamientos y a los momentos de concentración; pueden ser centros de entrenamiento fijos o incluso locales esparcidos por el país ya que estos últimos facilitan la participación de las/los atletas de todos los rincones. El reto es articular las responsabilidades académicas pues se deben garantizar horarios para los estudios en espacios adecuados y específicos.
- Elaborar metas de desempeño individualizadas: establecidas según una planificación a largo plazo que considere no apenas el desarrollo deportivo, sino también la evolución de y en la carrera como un todo.
- Mantener una comunicación constante con federaciones, clubes y demás instituciones deportivas para acompañar la colaboración de las asociaciones en el trabajo de desarrollo deportivo de las/los jóvenes. Resulta importante ampliar el abanico de las/los seleccionadas/os a lo largo de las temporadas, así como monitorear a las/los atletas no seleccionables en determinado momento, pero que tienen potencial para el futuro próximo.

La asistencia de las confederaciones a las/los atletas en el desarrollo de habilidades y competencias que sobrepasan el ambiente de entrenamiento también es importante y tiene una relación directa con el desarrollo deportivo más estable, que, lógicamente, contribuye con el Camino hacia la Medalla. El Comité Olímpico Internacional propone el desarrollo de algunas habilidades personales que pueden

auxiliar en la vida de atleta y en otros contextos: (1) cómo conversar con los medios de comunicación; (2) ser un buen orador; (3) tener habilidad para solucionar problemas; (4) establecer metas inteligentes; (5) desarrollar una red de contactos de forma eficaz y (6) saber administrar sus finanzas.

En la etapa Entrenar y Competir una habilidad importante es la de aprender a solucionar problemas y establecer metas inteligentes. Tener metas claras y coherentes es un elemento importante de la permanencia y la consolidación de las/los jóvenes en la carrera deportiva. No obstante, enfocar en una u otra habilidad va a depender del contexto. Cada órgano debe pensar sus estrategias para que las mismas atiendan a las exigencias específicas de cada contexto. Algunos ejemplos de estrategias son: cursos, charlas, orientación por profesionales especializados -como psicólogas/os-, distribución de material informativo, etc. Los programas de tutoría también se recomiendan, sobre todo, aquellos que cuentan con la participación de atletas más expertos (en la Etapa de Inspirar y Reinventarse) preparados para ese papel.

La transición de atletas de la categoría junior para la adulta también exige una atención especial por parte de las confederaciones. Citamos a continuación algunas acciones que pueden contribuir para dicha gestión:

- Ampliar el diálogo con las/los atletas para identificar cuáles son los mayores retos que han enfrentado en esa transición.
- Fomentar momentos de interacción entre atletas de dos categorías para que los adultos puedan compartir sus experiencias e informaciones sobre la vida y la rutina de las/los atletas de elite y los desafíos de la transición. Los entrenamientos de campo Suelen ser una buena oportunidad para esto.
- Fomentar la participación en competiciones adultas con el objetivo de entender los retos que podrán ser enfrentados en la preparación para el futuro en la categoría.

Todo lo que expusimos muestra la importancia de una planificación estratégica por parte de la confederación en esta fase. La garantía y el fin inteligente de los recursos financieros, humanos y materiales, el apoyo técnico y administrativo adecuado, planear proyectos y programas específicos; todo esto es determinante para el éxito a la hora de mantener a las/los atletas en la carrera deportiva y en la transición junior-adulto.

Recuadro 6 - Síntesis de la etapa Entrenar y Competir

ENTRENAR Y COMPETIR		
PERSONA		
EDAD APROXIMADA: +/- 14 A +/- 23 AÑOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y madurez en la primera mitad de la etapa pueden interferir en la progresión competitiva. • Final del proceso de madurez biológica y desarrollo atlético progresivo. • Factores externos – ambiente sociocultural, político y económico – impactan indirectamente en la madurez sexual e intelectual e interfiere en todo el proceso de desarrollo de la persona. • Las/los atletas se encuentran abiertos del todo y listos para aprendizajes nuevos y más complejos. • Aumentos expresivos en el rendimiento deportivo debido a los entrenamientos. • Autogestión, autorregulación e independencia sobre el curso de la carrera. • Mayor desarrollo de la postura de competidor/a necesaria a la carrera deportiva del atleta. • Desarrollo de habilidades de autocontrol emocional y manejo del estrés. • Conciliación entre estudio/trabajo, inicio de la vida universitaria. • Las/los jóvenes atletas asumen nuevos papeles sociales y mayores responsabilidades. • La familia continúa siendo un punto de apoyo y de seguridad fundamental. Las relaciones afectivas cobran mayor complejidad e interés. • La convivencia con entrenadoras/es y con el equipo interdisciplinar aumenta y resulta determinante para la progresión de los resultados deportivos. 		
DEPORTE		
FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 4 a 12 sesiones por semana. • 60 a 140 minutos por sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento expresivo de las cargas de entrenamiento y competición e incluso de las actividades de recuperación y prevención. • Promoción de la evolución gradual de las/ los atletas juveniles para juniors a partir de las exigencias del entrenamiento y las expectativas de rendimiento. • Refinamiento y búsqueda de consistencia del desempeño deportivo. • Descentralización de la figura del/de la entrenador/a que conlleva a convivir con un equipo de apoyo interdisciplinar. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competición cobra más importancia. • Búsqueda de mejores clasificaciones e índices aseguran un avance gradual del nivel competitivo. • Aumento de las experiencias competitivas nacionales e internacionales (selecciones).

GESTIÓN

ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Mapeo de instituciones y espacios de práctica.• Promoción de competencias adecuadas.• Desarrollo de cuadros de profesionales (entrenadores y oficiales) de calificaciones específicas para trabajar con atletas jóvenes en formación.• Monitoreo de atletas seleccionables y no seleccionables.• Iniciativas de educación y prevención respecto al dopaje dirigidas a atletas y profesionales.• Interacción con atletas y comisiones técnicas de la categoría adulta para facilitar el entendimiento de las características de la rutina de las/los atletas de elite.	<ul style="list-style-type: none">• Número y alcance de instituciones deportivas.• Número y alcance de locales de práctica de las modalidades específicas.• Número de atletas federados por género en la modalidad.• Número de competencias nacionales e internacionales.• Relación de atletas participantes en las competencias nacionales e internacionales.• Ranking de conquistas nacionales e internacionales.• Número y cualificación de entrenadoras/es y oficiales para actuar específicamente en las competencias de esta etapa.

2.5

COMPETIR Y VENCER

Esta etapa se vive como una fase de afirmación en el Camino hacia la Medalla ya que las/los atletas están llegando a la categoría adulta y consolidando su carrera deportiva. Es un momento de la carrera en el que los resultados van insiriendo a la/al joven en un escalón competitivo de atleta de alto nivel de rendimiento que anhela alcanzar la élite del deporte. Esta fase se extiende hasta que se haya recorrido un ciclo completo, entrenando y compitiendo con atletas o equipos de la élite deportiva, a lo largo del cual la/el joven vive por primera vez temporadas completas como atleta adulto. Hay un aumento en la rutina de las exigencias a respecto de competiciones nacionales, clasificatorias e internacionales. Algunos alcanzan el nivel Olímpico o mundial ya en el primer ciclo, otras/os van a necesitar más ciclos para llegar a las competiciones principales.

Una serie de factores comportamentales asociados a los objetivos de **Competir y Vencer** se modifican, lo que conlleva a un cambio del estilo de vida y a un impacto directo en la vida personal y profesional de la/del atleta.

CASO: COMPETIR Y VENCER

La resiliencia de Carla y la estructura de su equipo permitieron que ella llegase al alto nivel de rendimiento, de hecho, a los 25 años. Se había graduado en la universidad, por lo que estaba más madura todavía y esto la ayudó mucho a comprender la complejidad de su vida de atleta y a mantenerse firme en las rutinas de entrenamiento, lo que la convirtió en una atleta dedicada y ejemplar. El equipo técnico atribuyó a esto su permanencia en la carrera deportiva. A los 29 años, tras unos años de experiencia en la selección nacional, conquistó la tan soñada medalla de oro en los Juegos Olímpicos. Carla mantuvo excelentes resultados en los años siguientes; lo que la convierte también en referencia internacional. Conquista el campeonato mundial y se centra en un nuevo podio Olímpico.

Marina terminó su primera temporada en la categoría adulta a los 21 años. Se convirtió en la mejor atleta brasileña cuando competía todavía en el primer ciclo Olímpico. Tuvo una carrera con pocas lesiones y logró competir en la elite internacional durante 14 años. Hizo una pausa en las competiciones durante el embarazo y en los primeros meses de maternidad, pero logró retomar de forma eficiente la rutina de los entrenamientos. Todo esto fue posible, principalmente, gracias a la planificación cuidadosa de la comisión técnica del club que trabajó de forma integrada con la comisión de la selección brasileña y ambos se encargaron del período de adaptación a los entrenamientos y a las necesidades como madre. Contó también con el apoyo fundamental de su esposo y de su mamá, quien, para ese entonces ya era viuda y vivía cerca de Marina.

Henrique no se dio por satisfecho al participar en las finales olímpicas. Estaba iniciando otra temporada y quería conquistar la medalla olímpica en la próxima edición de los Juegos. La temporada de entrenamientos en el extranjero fue fundamental para que su rendimiento se mantuviera en ascensión. A pesar del alto nivel de competición a la que estaba habituado, no logró el resultado que quería en su segunda participación en los Juegos Olímpicos. Fue muy difícil no dejarse consumir por el sentimiento de frustración y por las críticas recibidas todo el tiempo. Ante un escenario como este, llegó a aquella edición de los Juegos con alguna desconfianza externa, pero mucha confianza en sí mismo y mucha seguridad por parte del equipo técnico. No fue por acaso que, en la entrevista, ya con la medalla de oro colgada del cuello, él insistió en agradecer por todo el apoyo que había recibido y también se alegró por haberse mantenido concentrado en el plan, a pesar de su breve postergación.

Elias llegó al equipo adulto como promesa. Los datos de su historial impresionaron al equipo técnico, quien elaboró un plan bien consistente para la temporada. El empeño en los entrenamientos y mantenerse participando en diferentes competiciones hicieron con que la promesa se concretase. Después de un inicio sin grandes resultados, la temporada siguiente se caracterizó por la primera convocatoria para la selección adulta. Tenía muy claro que su objetivo era ganar una medalla, por lo que decidió, junto a su equipo técnico, "interrumpir" momentáneamente su curso en la facultad y retomarlo un año después de los Juegos Olímpicos. Esta decisión posponía otro de sus sueños: ser la primera persona graduada en un curso superior en la familia. A 800 km de distancia de sus familiares, los solía ir a visitar cada dos o tres meses. Pasó por un ciclo olímpico como suplente de la selección. En el segundo ciclo, tuvo una participación efectiva en los resultados del equipo brasileño y se convirtió en uno de los principales atletas de élite del país.

En esta etapa de tantos estímulos y experiencias acumuladas a lo largo de la carrera deportiva se espera que las/los atletas sean capaces de:

- Auto administrar su carrera de atleta y saber conciliarla con las exigencias sociales (salud, desempeño, educación).
- Adecuar sus hábitos y rutinas para convertirse en un/a atleta de excelencia.
- Interactuar con los sectores que le dan asistencia a la carrera, tales como: el equipo de atletas, el equipo técnico, el club deportivo, patrocinadores, inversionistas, instituciones y entidades de apoyo político, económico y social.
- Consolidarse a nivel competitivo nacional e internacional, manteniéndose o acercándose a la élite mundial.
- Inspirar y ser fuente de conocimiento para las/los atletas de otras etapas del proceso de la carrera de atleta.
- Manifestar competencias y habilidades para manejarse con largos períodos de entrenamiento para alcanzar resultados de excelencia.

LA PERSONA

En la etapa de **Competir y Vencer** las/los atletas pasan a prepararse en busca de un desempeño y resultado. Transitan por un proceso de madurez personal y profesional y asumen un protagonismo mayor en las decisiones sobre su carrera. Necesitan ser constantes en los cuidados con el cuerpo y tener consciencia sobre el proceso de entrenamiento y todos los aspectos relacionados con él, como nutrición, sueño, recuperación, prevención, bienestar emocional, social y desarrollo cultural e intelectual.

No hay grandes cambios en términos de **desarrollo físico**. No obstante, los logros funcionales y el desarrollo atlético oriundos del proceso de entrenamiento son muy marcantes.

Sumados a los avances del desempeño, los aspectos del **desarrollo psicológico** son de máxima importancia para que la/el atleta alcance progresivamente el nivel de élite deportiva, una vez que, por su llegada a la fase adulta, se espera que consolide los aspectos más importantes de su identidad como atleta en el Camino hacia la Medalla. Dichos aspectos deben potencializarse con ayuda de programas de preparación psicológica y construcción de proyectos a corto, medio y largo plazos para la carrera deportiva, que destaquen el protagonismo de las/los deportistas al tomar decisiones y al administrar su propia carrera.

En esta etapa, la atención sobre el desarrollo de las habilidades para la vida que propone el COI se expande hacia la red de contactos y hacia cómo gerenciar las finanzas ya que las mismas pueden contribuir exitosamente en la gestión de sus propias carreras. Las habilidades de resolver problemas y establecer metas inteligentes conservan su importancia y las/los atletas deben continuar recibiendo apoyo durante su desarrollo. La atención sobre las habilidades en cada etapa tiene la finalidad de facilitar la planificación y la aplicación de actos que no sobrecarguen la organización de las actividades de las/los atletas, cuyo volumen aumenta en cada etapa. Con relación al **desarrollo social**, el desafío principal es adaptarse a los cambios, exigencias y responsabilidades de la carrera de atleta, lo que conlleva a una convivencia menor con los ambientes fuera del deporte, además, de una suerte de ajustes en las rutinas, los hábitos y comportamientos asociados a la salud y al aprovechamiento del desempeño.

Otras exigencias **sociales** relacionadas con la vida personal pueden caminar de manos dadas con la carrera de la/del atleta, tales como la continuidad de los estudios o el desarrollo de otra profesión. Las/los atletas que tienen algunas de esas exigencias desarrollan una capacidad de resiliencia muy grande, pero siempre deben buscar el equilibrio.

La relación con la familia recibe nuevos matices, las/los atletas empiezan a formar las propias familias y las responsabilidades aumentan. Se recomienda que sigan recibiendo ayuda para que puedan administrar todas esas exigencias sociales, deportivas y, tal vez, de otro empleo (doble carrera), que forman parte de la vida de las/los atletas y que no pueden ignorarse.

El ambiente deportivo debe continuar seguro y permeado por relaciones saludables, lo que contribuye con la salud mental y con el bienestar de las/los atletas. Una relación saludable y positiva con **entrenadoras/es y pares** se vuelve esencial ya que las/los atletas en esta etapa van a pasar gran parte de sus días, durante

muchos años, es su compañía. Es importante que las/os entrenadoras/es consideren a las/los atletas como seres integrales y sean comprensivos e incentivadores, contribuyendo para que las/los atletas sean capaces de gerenciar sus vidas de forma equilibrada. Colocar atletas en una posición en la que necesiten elegir entre la familia y seguir la carrera, por ejemplo, puede disminuir el bienestar y el rendimiento.

MENINAS E MULHERES: ATLETAS DE RENDIMIENTO NO BRASIL

A pesar de los muchos desafíos sociales que las mujeres enfrentan al practicar deportes a lo largo de la historia, el número de practicantes recreacionales y atletas de alto rendimiento aumentó en los últimos años. En Tokio, las atletas representaron el 47% de la delegación brasileña en los Juegos Olímpicos, conquista que se logró gracias a los cambios culturales en la sociedad y a las acciones de equidad promovidas por diversas organizaciones deportivas, como la de incluir pruebas para mujeres en modalidades que hasta entonces eran exclusivas para hombres. Cabe señalar que el número de pruebas mixtas duplicó desde los Juegos Olímpicos de Río 2016, hasta los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, alcanzando 18, en total.

Entre las acciones realizadas por las confederaciones deportivas que fomentaron una participación mayor y el desarrollo de atletas en el Camino hacia la Medalla, podemos citar: el mayor número de competiciones y la elaboración de una agenda de calendarios competitivos para las categorías de base y adulta; la mayor visibilidad y divulgación de conquistas deportivas y la creación de departamentos específicos para el deporte de mujeres.

A pesar de todos esos avances, sin embargo, cabe recordar que las atletas aún enfrentan desafíos con respecto a la remuneración, la visibilidad y las condiciones de trabajo. Los prejuicios que surgen a nivel individual, como la maternidad y la orientación sexual, también pueden dificultar que sigan en el deporte. O sea que, si en el pasado destinamos nuestros esfuerzos para promover una mayor participación de mujeres en el deporte de alto rendimiento, hoy señalamos la necesidad de acciones que fomenten ambientes deportivos con mayor equidad de género en todas las etapas y que ofrezcan un apoyo mayor para el desarrollo personal y profesional de las atletas. ¿Su confederación ofrece algún programa volcado a la mejoría de las condiciones de prácticas deportivas de alto rendimiento, para atletas mujeres?

El Comité Olímpico de Brasil (COB), cada vez más comprometido con la equidad de género, creó en 2021 la Coordinación de la Mujer en el Deporte, área dedicada exclusivamente a elaborar acciones para atletas, entrenadoras y gestoras, que se encuentra bajo la asesoría de la Comisión de la Mujer en el Deporte, instituida en 2022. Puedes enterarte más sobre esas iniciativas pulsando los siguientes íconos:



EL DEPORTE

El Entrenamiento

El entrenamiento es el factor principal del desarrollo de las/los atletas en la etapa **Competir y Vencer** y debe ajustarse a las exigencias de la vida personal de la/del atleta por lo que se necesita un monitoreo constante de los aspectos físicos, fisiológicos, psicológicos y socioemocionales.

En la etapa **Competir y Vencer**, el proceso de entrenamiento requiere una dedicación rigurosa ya que las cargas de entrenamiento aumentan extensivamente. Además, las/los atletas viven períodos de intensificación y largos procesos de aprendizaje y especialización dentro de la modalidad, lo que exige mucha concentración, disciplina y compromiso.

Por eso, el control de las cargas de entrenamiento, la recuperación diaria, las evaluaciones de la forma deportiva, del estado nutricional, del nivel de hidratación, de la calidad del sueño y de los aspectos emocionales deben incluirse en la rutina de monitoreo que el equipo técnico adopta.

El monitoreo del entrenamiento resulta esencial para saber cómo los/as atletas se están adaptando al programa de entrenamiento, para entender las respuestas individuales provocadas por el entrenamiento/recuperación y minimizar el riesgo del entrenamiento excesivo o insuficiente, lesiones, estrés y enfermedades. Pueden llevarse a cabo dos tipos de monitoreo:

- i. **Evaluaciones periódicas:** medidas antropométricas para evaluar la composición corporal de los tests físicos; para evaluar clínicamente el estado de salud o para evaluar la forma deportiva de la/el atleta en determinados períodos de la temporada, entre otros.
- ii. **Monitoreo del entrenamiento:** se puede realizar diaria o semanalmente y tiene el objetivo de hacer un control más esmerado de las respuestas agudas al entrenamiento y posibilita un mejor control del estado de adaptación de la/el atleta, permitiéndoles, de esta forma, a los equipos técnicos e interdisciplinarios algunos ajustes necesarios en la planificación del entrenamiento a corto plazo. Existen dos formas de controlar las cargas del entrenamiento: el control psicobiológico, que se refiere a las exigencias fisiológicas y psicológicas decurrentes de los entrenamientos y las competiciones; y el control de la magnitud de la carga prescrita, que están relacionadas con las medidas cuantitativas, evaluadas de manera objetiva sobre las exigencias de las/los atletas en el entrenamiento prescrito y en las exigencias de la competición.

La idea de trabajar con informaciones oriundas de los datos del monitoreo es que los equipos técnico e interdisciplinario puedan observar los efectos del programa de entrenamiento para adecuarlo de la mejor manera posible. Por lo tanto, se aconseja usar gráficos y figuras que muestren los resultados para facilitar la comprensión sobre el desarrollo de las/los atletas.

También hace falta concienciar a las/los atletas sobre la importancia del monitoreo del entrenamiento y del control de la carga y la recuperación, además de instruirlos para que acompañen su desarrollo respetando estos controles.

PARA SABER MÁS

Si te interesa saber más sobre el monitoreo y el control de la carga de entrenamiento, te recomendamos los siguientes estudios científicos sobre el tema: BOURDON et al. (2017); THORPE et al. (2017); FOSTER et al. (2017).

El siguiente recuadro se ha elaborado a partir de las referencias citadas en la sesión “Para Saber Más” y destaca algunos métodos de monitoreo del entrenamiento que pueden ser incluidos en la rutina de la/del atleta de alto rendimiento, en evaluaciones periódicas o monitoreo diario/semanal.

Recuadro 7 - Medidas para controlar la carga

MÉTODO	COSTO	FACILIDAD DE USO	CONFIABILIDAD	VARIABLES OBSERVADAS
Medidas Psicobiológicas				
Percepción Subjetiva del Esfuerzo	Bajo	Alta	Moderada/Alta	Unidades Arbitrarias (U.A.)
Percepción Subjetiva de la Recuperación	Bajo	Alta	Moderada/Alta	Unidades Arbitrarias (U.A.)
Otras Escalas de Percepción Subjetiva (ej.: dolor, humor, hidratación, calidad del sueño)	Bajo	Alta	Moderada	Unidades Arbitrarias (U.A.)
TRIMP	Bajo/ Moderado	Alta	Moderada/Alta	Unidades Arbitrarias (U.A.)
Encuestas de Bienestar	Bajo	Moderada	Moderada/Alta	Evaluación, Escala, Chequeo, U.A.
Encuestas Psicométricas (ej.: POMS, RestQSport)	Bajo/ Moderado	Moderada/Alta	Moderada/Alta	Evaluación, Escala, Chequeo, U.A.
Índices de Frecuencia Cardíaca	Bajo/ Moderado	Moderada-Alta	Moderada-Alta	Frecuencia cardíaca (FC), tiempo en zonas de intensidad, medidas de variabilidad y recuperación de la FC, etc.
Consumo de Oxígeno	Alto	Bajo	Alta	VO ₂ , equivalencia metabólica del consumo de oxígeno

MÉTODO	COSTO	FACILIDAD DE USO	CONFIABILIDAD	VARIABLES OBSERVADAS
Lactato Sanguíneo	Moderado	Moderada	Alta	Concentración
Evaluación Bioquímica/ Hematológica	Moderado/ Alto	Bajo	Moderada/Alta	Concentración, volúmenes
Medidas da Magnitud Prescrita				
Tiempo	Bajo	Alta	Alta	Unidad de tiempo (s, min, h, d, semanas, año)
Frecuencia de Entrenamiento	Bajo	Alta	Alta	Número de sesiones
Distancia	Bajo	Alta	Alta	Unidad de distancia (m, km)
Cantidad de Movimientos Repetidos	Bajo	Moderada/Alta	Moderada/Alta	Conteo de actividad (pasos, saltos, lanzamientos, movimientos técnicos específicos)
Modo de Entrenamiento	Bajo	Alta	Alta	Carga do ejercicio, volumen, densidad
Potencia	Moderado/ Alto	Baja/Moderada	Alta	Relativa (W/kg) y absoluta (W)
Velocidad	Bajo/ Moderado	Moderada/Alta	Alta	Unidad de medida (m/s, km/h, m/min)
Aceleración	Bajo/ Moderado	Baja	Alta	Unidad de medida (m/s*s)
Tests Neuromusculares Funcionales	Bajo/ Moderado	Moderada	Alta	Medidas de saltos contramovimiento, <i>squat</i> y <i>drop</i>
Razón de la Carga Aguda: Crónica	Bajo/ Moderado	Moderada	Moderada/Alta	Medida de carga aguda (sesión, sesiones) depende de la carga crónica (semana, mes)
Mensuración por GPS	Moderado/ Alto	Moderada	Moderada	Velocidad, distancia, aceleración, tiempo en zona de velocidad, localización
Potencia Metabólica	Moderado	Potencia Metabólica	Moderada	Energía equivalente
Análisis de Video Automatizado	Alto	Baja	Moderada	Velocidad, localización, aceleración, variable técnica/táctica
Análisis de Video No Automatizado	Moderado/ Alto	Baja	Moderada	Velocidad, localización, aceleración, variable técnica/táctica

MÉTODO	COSTO	FACILIDAD DE USO	CONFIABILIDAD	VARIABLES OBSERVADAS
Medida de aceleración	Moderado	Baja/Moderada	Moderada	Fuerza g x-y-z
Carga Muscular esquelética	Moderado	Moderada	Moderada	Variable simple calculada por la fuerza g x-y-z em U.A.

Fuentes: Bourdon et al. (2017); Thorpe et al. (2017); Foster et al. (2017)

Esos parámetros de control y monitoreo deben usarse para tomar decisiones relativas a los ajustes de carga del entrenamiento, a los medios y métodos del entrenamiento y a las estrategias de recuperación a fin de buscar siempre la mejor adaptación del organismo de la/del atleta y de su estado mental a las exigencias del entrenamiento y del equilibrio con la vida personal.

Un monitoreo efectivo en todas las dimensiones de la/del atleta también permite un control mayor de los riesgos de lesión y de los síntomas psicológicos asociados al proceso de entrenamiento.

Otros profesionales empiezan a participar más en el cotidiano y colaboran en la búsqueda de resultados mejores, como preparadoras/es físicos, nutricionistas, fisioterapeutas, fisiólogos, psicólogas/os, asistentes sociales y mentoras/es, quienes deben ayudar en el desarrollo de la/del atleta al buscar la mejoría de su desempeño de forma saludable, disminuyendo el riesgo de lesiones y de estrés psicológico provocados por el exceso de entrenamiento y por la presión por resultados expresivos. Además, la evaluación periódica del estado clínico de salud también debe ser acompañada por un equipo médico (exámenes bioquímicos, testes físicos y del estado fisiológico y funcional).

Las exigencias que caracterizan esta etapa refuerzan la importancia de medidas de educación y prevención de dopaje, como la concienciación sobre las consecuencias de la violación de las reglas antidopaje, tanto para la/el atleta como para su personal de apoyo, así como restricciones para entrenamiento y competiciones.

La Competición

La competición es el factor de ascensión en esta etapa; lo que requiere participación en eventos a nivel internacional, períodos viajando, viviendo en centros de entrenamiento u hoteles fuera del país, y por lo tanto lejos de su círculo social, en algunos casos. Consecuentemente, se hace imprescindible disponer de un apoyo especializado que ofrezca ayudas socioemocionales que faciliten la convivencia dentro del equipo y del equipo técnico, que ayude a soportar la ausencia y la distancia de amigos y familiares y que provea recursos para que la/el atleta desarrolle al máximo su potencial atlético en entrenamientos y competiciones.

Alcanzar niveles elevados de desempeño en las competiciones abre una perspectiva para planificar la carrera a nivel internacional. Los ciclos Olímpicos se definen bien en términos de eventos y proporcionan proyecciones de participación en competiciones clasificatorias. Lo que permite definir

estrategias de preparación para los Juegos Sudamericanos, Panamericanos, Mundiales y Juegos Olímpicos.

Al alcanzar esta etapa, las/los atletas ya han superado innumerables desafíos, y han conquistado su protagonismo en la modalidad practicada. Se espera que, en este nivel, él/ella disponga de condiciones plenas para seguir comprometido a buscar resultados cada vez más expresivos en su modalidad y debe recibir todo el apoyo necesario para dedicarse al deporte.

La práctica deportiva se extiende a los demás segmentos que promueven el apoyo al desempeño y se hace necesario que exista un buen intercambio de conocimientos entre las más diversas disciplinas que contribuyen para consolidar el entrenamiento y alcanzar el nivel internacional, lo que incluye un conocimiento mayor de las reglas antidopaje.

Afianzar el proceso de entrenamiento demanda dedicación y compromiso con factores que van más allá del mismo, tales como nutrición, recuperación, prevención, entrenamiento mental, etc. La ayuda técnica especializada e individualizada es fundamental para que la/el atleta logre un buen desempeño en la etapa de **Competir y Vencer**.

REFLEXIONA Y REGISTRA

En la etapa de **Competir y Vencer** las/los atletas viven por primera vez competencias al más alto nivel, inclusive internacionalmente. Nuevos viajes e interacciones con los medios de comunicación y las redes sociales tienden a crear exigencias inéditas o a dividir la atención de las/los atletas aún inexpertos. Los patrocinios, sueldos y becas mejores pueden llevarlos, también, a acceder a nuevos bienes o a una buena condición de vida.

¿Las/los atletas de nivel internacional logran mantenerse enfocados en los entrenamientos si participan en eventos sociales semanales o si ingieren alimentos no apropiados para el desarrollo de sus potencialidades físicas? ¿Dejar de lado el descanso y la recuperación proporciona buenas prácticas en el camino hacia la excelencia deportiva? ¿Qué otras preguntas se pueden hacer y se pueden trabajar con las/los atletas para intentar disminuir esos efectos? Resulta importante que su confederación detecte las causas principales que provocan una atención menor en los entrenamientos y en la competición. También es importante que detecte las formas de ayuda que puede ofrecer – tales como planificación de carreras y metas, incluyendo lo que se necesita para lograrlas. A este nivel, los programas más generales pasan a surtir menos efecto, por lo que resulta importante pensar en las necesidades específicas de cada atleta.

Los Valores Olímpicos

La búsqueda por la **excelencia** deportiva es un principio necesario para las/los atletas que quieren confirmar su protagonismo en el deporte de élite. El cuidado diario con su cuerpo y su desempeño, sumado a la capacidad de interacción con la ciencia del entrenamiento son fundamentales para que la planificación pueda ajustarse constantemente, y así optimizar el tiempo de preparación y potenciar el desempeño esperado dentro de ese período inicial de competición a alto nivel. La excelencia va más allá de los resultados que la/el atleta consigue en las competiciones; es un valor cultivado en una serie de comportamientos y actitudes de competidor/a, como: la autonomía, la resiliencia, el

protagonismo y la creatividad; estos valores son los que se deben desarrollar a lo largo de toda la carrera de atleta.

El **respeto** por el propio cuerpo es un cuidado necesario y hay que orientar al/ a la atleta a buscarlo en la etapa **Competir y Vencer**, puesto que en ese momento se vive una intensificación de las cargas de entrenamiento y de las expectativas de resultados. Equilibrar los esfuerzos del entrenamiento, las exigencias de recuperación y los demás procesos, como alimentación, sueño, vida social y ocio, resulta fundamental para el equilibrio en la carrera/vida de atletas.

En la esfera de su relación más cercana, debe haber también el respeto recíproco entre la/el atleta y el grupo de profesionales que la/lo ayudan no solo dentro del equipo/club/selección, sino también en el proceso de educación a fin de que sea, cada vez más, una/un atleta profesional y completa/o. El respeto por esa carrera es algo marcante y se refleja no solo en el contexto deportivo, sino también en los otros sectores sociales con los que la/el atleta interactúa.

Para **Competir y Vencer**, es imprescindible que la/el atleta pase más tiempo entrenando con el equipo. Tanto en la modalidad individual como en la colectiva, las/los atletas van a estar, siempre, rodeados de los compañeros de entrenamiento y del equipo técnico. De hecho, van a encontrar, periódicamente, adversarias/os en competiciones, y llegarán a convivir con esas mismas personas en eventuales convocatorias para las selecciones. Por tanto, resulta fundamental que el ambiente del entrenamiento deportivo promueva interacción y **amistad** entre todos, incluso entre los oponentes. Al fin y al cabo, en esta etapa el deporte empieza a ocupar gran parte de la vida de un/a atleta y todos los sectores donde se lleve a cabo una práctica deportiva deben diseñarse como ambientes de entrenamiento deportivo y de convivencia y aprendizaje para toda la vida.

LA GESTIÓN

A este nivel de desempeño deportivo, las/los atletas deben disponer de todas las condiciones de dedicación integral al entrenamiento y a las competiciones, incluyendo el apoyo financiero para cubrir todos los gastos de su rutina. Las confederaciones pueden implementar programas de becas, apoyar la formación y la selección de atletas beneficiados en programas de subsidios financieros de otras entidades e incluso buscar soluciones junto a clubes, en lo que concierne a contrataciones y a la profesionalización del trabajo de atleta.

Con respecto a la estructura, las confederaciones pueden establecer, en sociedad o con recursos propios, centros de entrenamiento con toda la infraestructura necesaria – incluyendo sesiones de entrenamiento, atendimiento multidisciplinario, descanso y recuperación–, como espacios de referencia para uso en momentos de concentración, monitoreo y evaluación. El acceso a equipos especializados de alto desempeño es fundamental.

Asimismo, es imprescindible planear recursos para viabilizar la participación en competiciones internacionales de alto nivel, en busca de mejores resultados deportivos y de clasificación para competiciones continentales, olímpicas y mundiales. Consecuentemente, debe haber comunicación y alineamiento entre la federación y los clubes a fin de respetar y gestionar los calendarios competitivos, para garantizar una participación de calidad en las competiciones que constan en los objetivos blanco, sin perjudicar la actuación de la/del atleta en el club.

Es un momento importante para el uso de los datos recogidos a lo largo de las trayectorias de diferentes atletas para producir conocimiento que pueda rendir mejores resultados a la generación de atletas actual y a las futuras, así como impactar positivamente el desarrollo y la diseminación de la ciencia del deporte.

Recuadro 8 - Síntesis de la etapa Competir y Vencer

COMPETIR Y VENCER		
PERSONA		
EDAD APROXIMADA: +/- 18 A +/- 25 AÑOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del desarrollo atlético. • Cuidados constantes con el cuerpo y aspectos relacionados a la salud y al desempeño. • Madurez personal y profesional y mayor protagonismo en las decisiones sobre su carrera. • Consolidación de aspectos de su identidad de atleta y competidor/a. • Adaptación a los cambios, exigencias y responsabilidades de la carrera de atleta de alto nivel. • Conciliación de la doble carrera (académica o vocacional) y equilibrio entre la vida profesional, vocacional y social. • Relación saludable y positiva con las entrenadoras/entrenadores y colegas de equipo. • Equipo interdisciplinar pasa a convivir con más frecuencia en los entrenamientos y competiciones. 		
DEPORTE		
FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 5 a 12 sesiones por semana. • 60 a 160 minutos por sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aumentan las cargas de entrenamiento extensivamente. • Entrenamiento con cargas individualizadas. • Monitoreo sistémico (sueño, nutrición, hidratación, estados emocionales, etc.) por el equipo interdisciplinar. • Más participación del equipo interdisciplinar en las rutinas diarias del proceso de entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competición es el principal factor de ascensión. • Aumento na participação em eventos de nível internacional, períodos viajando, vivendo em centros de treinamento ou hotéis e fora do país. • La preparación se hace con vistas a grandes eventos como los Juegos Suramericanos, Panamericanos, Mundiales y Juegos Olímpicos.

GESTIÓN

ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Mayor apoyo (material, financiero, logístico, RH, infraestructura etc.) para que las/ los atletas se dediquen completamente al deporte y participen de competiciones internacionales.• Monitoreo del desempeño deportivo de las/los atletas de alto rendimiento de la modalidad.• Apoyo en el acceso a los programas de becas y patrocinios.	<ul style="list-style-type: none">• Número y estructura de locales de práctica de las modalidades específicas.• Número de atletas (hombres y mujeres) federados en la modalidad.• Número de competiciones nacionales y relación de atletas participantes.• Número de competiciones internacionales – continentales, olímpicas y mundiales y relación de atletas participantes.• Ranking de conquistas nacionales e internacionales.• Número y calificación de entrenadoras/es para actuar específicamente en las competiciones de esta etapa.

2.6

VENCER E INSPIRAR

En esta etapa tratamos de atletas expertos en la rutina de busca del máximo desempeño deportivo y que se proponen mantener o mejorar sus resultados. A partir de este momento la gran ventaja de la/ del atleta es la de tener a su favor su propia trayectoria y poder usar la experiencia de ciclos anteriores para mejorar su rendimiento y prolongar su carrera de forma equilibrada.

CASO: VENCER E INSPIRAR

Caio sollozaba de tanto llorar. ¡Qué emoción! ¡Qué felicidad! Casi no durmió y echó raíces en el sofá mientras esperaba la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos. Sabía que tendría que ver la primera parte de nuevo, pues la ansiedad no le había permitido prestar la atención debida al espectáculo. Después de tanta espera, allí estaban ellos: Carla, su hermana y Henrique, su mejor amigo como abanderados de la delegación brasileña.

¡Carla era la más pura felicidad! Vivía un momento único, que consideraba uno de los mayores reconocimientos que una atleta podía recibir; mientras lo vivía, recordó las ediciones anteriores de los Juegos, que había visto por la tele y recordó cómo esas imágenes de las/los atletas que competían le habían encantado. Se dio cuenta de que, en ese exacto momento, era ella la que servía de inspiración para un montón de niños y jóvenes, sintió que su resultado y su actitud en la mayor competición del mundo podrían hacer la diferencia para que niñas y niños eligieran el camino del deporte.

Henrique no lograba contener el llanto. ¡Caramba! ¡Qué orgullo inmenso sentía de sí mismo! Sabía que Caio y su familia lo estaban viendo, quienes lo habían ayudado tanto, financieramente y con los contratos que había firmado los últimos años. Cuando la ceremonia de apertura terminó, ya en su habitación, se puso a escribir sobre ese momento; le gustó mucho su registro, lo guardó y trató de reconducir su energía y su foco hacia la competición que iba a empezar dos días después.

Elias, fuera de esta edición de los Juegos, apoyaba a los compañeros de lejos. Aprovechó el momento para hacer una autorreflexión sobre su carrera deportiva y manifestó su deseo de poner en práctica un viejo sueño: el de hacerse entrenador en el futuro. En una de sus visitas a la ciudad natal, aprovechó para compartir esa idea con los familiares y, a partir de ahí, inició la planificación de su transición de carrera. Cada vez que visita a la familia es un acontecimiento. Esa vez la alcaldesa lo homenajeó por la conquista en el pasado campeonato mundial y los empresarios de la ciudad se comprometieron a construir un centro deportivo para que los jóvenes que surgieran allí pudieran mantenerse entrenando a alto nivel. Los momentos de gran visibilidad y reconocimiento lo hacían reflexionar sobre si realmente estaba preparado para terminar la carrera como competidor de alto rendimiento. Antes de viajar a Europa para reiniciar los entrenamientos, Elias ya había asumido el compromiso de grabar un anuncio publicitario para la marca que lo patrocinaba. Además del video institucional del equipo que representa, que sería utilizado en la empresa que apoya el proyecto, se proponía motivar a los funcionarios a que buscaran, cada vez más, apoyo al trabajo. La última semana que estuvo en Brasil, Elias participó en la Certificación de Entrenadores Nivel I de su Confederación, lo que resultó una oportunidad que lo ayudó a tomar una decisión dos años más tarde, cuando se dio inicio su transición para la postcarrera deportiva.

Los objetivos de esta etapa son:

- Consolidarse como atleta de rendimiento protagonista y mantenerse en la elite mundial del deporte.
- Desarrollar la mentalidad de alcanzar resultados mejores (índices, podios y récords).
- Intensificar los cuidados a respecto de la salud, el autoconocimiento y el conocimiento de los procesos de entrenamiento a alto nivel de desempeño.
- Prolongar la calidad de la carrera y la calidad de vida.
- Contribuir en el desarrollo de las/los atletas que tienen menos experiencia.
- Establecer un plan de carrera a partir de las metas y los resultados alcanzados en la etapa anterior.
- Planificar el fin de la carrera deportiva y la postcarrera.

LA PERSONA

Para llegar a esta etapa la persona tiene que estar muy motivada a mantenerse en el ambiente deportivo y tiene que estar muy motivada a superarse durante el Camino hacia la Medalla. Un entrenamiento adecuado es lo que ayuda a mantener a la persona en ese escalón y a prolongar la carrera de manera saludable. La excelencia deportiva se desarrolla por medio de las competencias socioemocionales, de las habilidades especializadas dentro de su modalidad y de las técnicas deportivas consolidadas en años de carrera.

El **desarrollo físico** sigue en evolución y tiene que llevarse en cuenta el conocimiento de la/del atleta sobre el propio cuerpo: sus necesidades de intensidad y descanso y a qué tipo de estímulo responde mejor. El historial debe usarse a su favor y es deseable que la/el atleta participe aún más en el proceso de planificación del entrenamiento. Ciertos ajustes técnicos o de equilibrio muscular pueden necesitarse por la evolución de la modalidad o por el historial de lesiones. Los cuidados con la salud y con el cuerpo siguen siendo esenciales en procesos cada vez más individuales.

El **desarrollo psicológico** debe contribuir para que las/los atletas sigan aspirando a resultados mejores y a la conquista de medallas y títulos y no solamente para competir entre las/os mejores. Las/los atletas capaces de mantenerse en el podio en distintas ediciones de eventos de élite son excepcionales y esa condición depende, también, de la resiliencia y del deseo de realización. Las estrategias de concentración y de relajación para entrenamientos y competiciones deben ser sólidas y con rutinas individuales. Durante la fase del final de la carrera, las dudas sobre cuándo parar y la probable disminución del desempeño físico pueden suscitar inestabilidad emocional por lo que es importante contar con el apoyo de los profesionales del área de la psicología.

Dichas incertezas recaen sobre el **desarrollo social**: las preocupaciones por la vida profesional después del deporte se intensifican durante la etapa de **Vencer e Inspirar**, por lo que se recomienda

planear el fin de la carrera y la gestión financiera. Los programas de acompañamiento a esta transición pueden ayudar a un final de carrera competitivo pleno. En la **Sección 2 – Desarrollo de Entrenadoras y Entrenadores Deportivos**, se trata de esta transición a partir del interés en actuar como entrenador/a en la postcarrera.

Las/los atletas en esta etapa se consolidan en la élite deportiva y pasan a ser referencia en su modalidad, más allá, incluso, del escenario deportivo, con un papel social en la promoción del deporte y en inspirar a nuevos practicantes en todos los niveles, incluso niños y adolescentes que van a formar parte de la próxima generación de atletas. Tener ciencia de este papel social y reconocerlo por parte de la confederación pueden resultar fundamentales en el sentimiento de realización de las/los atletas.

La **familia** sigue como base de apoyo, aunque también de preocupación ante el arribo a la jubilación; los programas de ayuda a la transición del final de la carrera pueden contribuir, también, en este aspecto. *Otras/os atletas* siguen como compañeros de jornada y se espera una mayor capacidad de convivencia, tanto en los momentos de gran armonía, como en el protagonismo al resolver posibles problemas de relación dentro del equipo. El papel de referencia para las/los atletas más jóvenes debe asumirse y valorarse; por último, los entrenadores/as y los/as atletas pasan a tener una vivencia deportiva más próxima en lo que se refiere a años dedicados al deporte, lo que suele propiciar una relación más horizontal e intercambios en las decisiones sobre entrenamientos y competiciones.

Las/los atletas adultos siguen en proceso de desarrollo y, por lo tanto, promover el autoconocimiento, el desarrollo de valores y habilidades socioemocionales sigue siendo muy importante. Hacemos hincapié, aquí, en la importancia del trabajo interdisciplinario a la importancia de buscar ambientes saludables de entrenamiento y competición.

Estos procesos deben potenciarse, asimismo, por el compromiso de gestoras/es, equipos técnicos y atletas; todos trabajando para que se alcancen los mismos objetivos. Si llevamos en consideración la exposición de las/los atletas a los medios de difusión en esta etapa, resulta fundamental reforzar las habilidades relativas a cómo dirigirse a dichos medios y a cómo ser un buen orador. Consolidar bien este abanico de habilidades va a contribuir con una transición más fluida hacia la etapa siguiente. Por ejemplo, la gestión de finanzas puede contribuir con la transición hacia la etapa **Inspirar y Reinventarse** y por eso las acciones para afianzarla son bienvenidas.

Los aspectos **sociales** siguen siendo importantes en esta etapa y la atención hacia las formas de administrar las exigencias familiares y hacia otras relacionadas con la **doble carrera** se vuelve fundamental. Al empezar a planear la postcarrera, tal vez las/los atletas ingresen a un curso superior o profesionalizante, lo que acarrearía una nueva demanda que ajustar. La relación con los pares exige cuidado; la competición con compañeras/os de equipo y con adversarias/os necesita ser respetuosa y saludable, no solo porque son ejemplo ante la sociedad como un todo, sino también porque contribuye con la salud mental de las/los atletas. Los entrenadores/as necesitan seguir considerando a las/los atletas como seres integrales y deben trabajar siempre por una relación positiva y por transformarlos en ejemplos de conducta para estimular el respeto de los Valores Olímpicos.

PARA SABER MÁS

El Comité Olímpico Internacional ofrece un programa de carrera para las/los atletas, así como el COB promueve el PCA (Programa de Carrera para Atletas), que tiene como objetivo ofrecer condiciones y herramientas para la planificación y la preparación de las/los atletas desde el inicio hasta la fase de transición hacia el mercado de trabajo.

Para saber más sobre el PCA del COB y sobre las habilidades descritas por el programa del COI, pulsa los siguientes botones:



↓
PCA COB



↓
Programa COI

EL DEPORTE

El Entrenamiento

En la etapa de **Vencer e Inspirar**, la trayectoria previa de entrenamientos y, sobre todo, el hecho de haber pasado por pruebas de competiciones de rendimiento a niveles variados, en especial el internacional, deben reflejarse en la experiencia conquistada y en una mejor capacidad de manejar las rutinas de entrenamiento y competición.

La madurez y el autoconocimiento pueden contribuir positivamente en la planificación y la manifestación del desempeño de forma más equilibrada. A cada nueva temporada "debe cargarse" la anterior: las/los atletas tienen más experiencia y autoconocimiento y el entrenamiento debe centrarse en los mismos para potenciar procesos que favorezcan un mejor desempeño y resultado. Los/as entrenadores/as y la comisión técnica deben considerar todavía más la percepción del/de la atleta en ocasiones como: controlar situaciones de riesgo de lesión o de falta de recuperación del cuerpo y alterar la exigencia, aumentando la densidad del entrenamiento cuando se está bien física y mentalmente ya que está consciente de que su cuerpo aguanta más carga de entrenamiento.

Al programar la temporada, estudiar y planificar el calendario de competiciones es fundamental. Según la cantidad de competiciones que se tengan como objetivo, hace falta implantar distintos modelos de planificación, de entrenamiento y de momentos en los que el mejor desempeño tenga que manifestarse.

La planificación del entrenamiento tiene la finalidad de sistematizar el proceso, para que todas/os las/los atletas construyan sus desempeños de forma progresiva durante la temporada y presenten

el resultado esperado en cada uno de los niveles competitivos, desde los eventos de evaluación hasta las competiciones y los campeonatos que se encontraban dentro de los objetivos. Hace falta que club y atleta estén conectados para comprender las exigencias, los medios y los métodos de entrenamiento que componen la rutina diaria de ese atleta.

Por consiguiente, las actividades de entrenamiento se programan a partir del calendario, de las individualidades y del historial de la/del atleta (ahora ya experto en la rutina de alto rendimiento) y de acuerdo con la metodología adoptada por entrenadoras/es. Esos modelos estructurales requieren dinámicas de trabajos adecuados de entrenamiento y recuperación a fin de buscar siempre las adaptaciones orgánicas que promuevan la mejoría en las formas físicas, técnicas y tácticas, además del desarrollo y de la adquisición de elevados resultados deportivos.

Al final de esta fase comienza el proceso de desentrenamiento, iniciándose así la transición hacia la postcarrera deportiva, de forma tal que se reduzca gradualmente el volumen y de la carga de entrenamiento. En la etapa **Inspirar y Reinventarse** trataremos sobre cómo continúa dicho proceso.

CHICAS Y MUJERES: MODELOS PARA ATLETAS JÓVENES

La falta de atletas mujeres como modelos para jóvenes practicantes contribuye con la idea de que el deporte no es un espacio adecuado para niñas, lo que acarrea mayor abandono de la práctica deportiva y refuerza la falta de interés por el deporte. Las atletas de élite son ejemplos importantes y referencias para las practicantes que están empezando la carrera deportiva. El éxito de estas atletas inspira a las nuevas practicantes ya que las mismas identifican en el deporte una posible carrera profesional.

Para ampliar el alcance y potenciar la transformación social, recomendamos que las confederaciones deportivas divulguen, promuevan y le den mayor visibilidad a atletas de élite que puedan inspirar a las nuevas generaciones. Promover eventos que permitan el contacto y el intercambio de experiencias entre atletas de experiencia y jóvenes practicantes de diferentes regiones del país y clases sociales también es una acción interesante para impulsar una mayor participación deportiva. Esas acciones fomentan el empoderamiento de niñas y adolescentes ya que, de esta forma, se pueden identificar con trayectorias profesionales diferentes dentro del deporte.

El programa “Una Victoria Lleva a la Otra”, promovido en asociación entre la ONU y el COI, es un buen ejemplo de acción que promueve la visibilidad de atletas de éxito en el ambiente nacional para estimular una participación mayor de niñas y jóvenes en el deporte. Uno de los objetivos del programa es divulgar las conquistas y las trayectorias de atletas negras en el deporte, inspirando a niñas y adolescentes a empezar la práctica deportiva y a ver una posible carrera como atletas profesionales. Entérate un poco más, pulsando un clic en el siguiente comando:



La Competición

En la etapa de **Vencer e Inspirar**, la/el atleta centra su preparación en las principales competiciones, como los Juegos Olímpicos, por ejemplo. La planificación plurianual de entrenamiento, por su parte, se subdivide en ciclos de preparación para las principales competiciones internacionales de la modalidad.

A cada ciclo de entrenamiento y competición, la/el atleta gana cada vez más experiencia para adecuar el calendario competitivo a las etapas del entrenamiento, según su forma deportiva. Además, gana más experiencia para planificar estrategias de competición y reconocer a las/os principales adversarias/os por superar.

Como esta etapa puede durar muchos años, suelen vivirse períodos de oscilación en el desempeño, principalmente cuando surgen adaptaciones a estrategias de entrenamiento o cambios de categoría o de pruebas. Por esta razón, es importante conocer los momentos de cambio y de readaptación del entrenamiento, tomando en consideración la salud y el desempeño de las/los atletas para continuar compitiendo siempre a alto nivel. Para este fin, la relación entre las/los atletas y sus equipos técnicos resulta fundamental para trazar las mejores estrategias de planificación competitiva.

Es necesario entender el calendario y los criterios de participación en cada evento, incluyendo el proceso de clasificación para las competiciones que tienen como objetivo, por ejemplo. Debe evaluarse si es necesario participar en eventos nacionales, si son clasificatorios para los internacionales o si un evento continental (Sudamericano o Panamericano) cualifica para eventos mayores (Mundiales y Juegos Olímpicos). Hace falta llevar en consideración, asimismo, el calendario de los clubes y buscar un diálogo para ajustar las prioridades.

También existen las competiciones de evaluación, que son importantes para verificar la forma física, técnica y táctica y que orientan el rumbo del entrenamiento. Muchas veces son indicadores de mantenimiento o incluso de modificaciones en el plan de entrenamiento que buscan mejoras o correcciones en las deficiencias encontradas. Vale repetir: conocer las evaluaciones ya realizadas en el club puede optimizar el trabajo y rendir más días de entrenamiento cuando se acercan las competiciones, lo que suele escasear para las convocatorias por las selecciones.

Por último, el estudio del desempeño post evento competitivo es fundamental para evaluar junto a la/al atleta lo que se ha hecho de la mejor manera y si debe repetirse en la secuencia de los entrenamientos o en la próxima convocatoria, así como lo que hace falta cambiar o implementar.

Otro papel de la/del atleta de la etapa **Vencer e Inspirar** es la importante contribución que se les puede brindar a las/los atletas más jóvenes e inexpertos, lo que puede acarrear la función doble de líder técnico y de compañero de equipo.

El control de dopaje pasa a ser parte de la rutina de atletas que obtienen resultados expresivos en el escenario internacional y que se encuentran en el Grupo-Blanco de Testes de la ABCD o de su Federación Internacional. Los testes ocurren tanto en las competiciones como fuera de ellas y el

uso del Sistema de Gestión y Administración Antidopaje (ADAMS) de la WADA (Whereabouts) es fundamental para evitar notificaciones y violaciones de las reglas antidopaje.

Dos momentos de la carrera de atleta deben observarse durante esta etapa. El primero es cuando se llega al auge competitivo, en busca de medallas, récords y títulos; el segundo es cuando vive el declive natural del rendimiento, cuando el atleta se acerca al final de su carrera. En ambos momentos, es fundamental que haya una orientación correcta ya que esto permite que las/los atletas aprovechen mejor el desempeño atlético cuando están en su auge, así como en el momento de hacer la transición hacia la postcarrera para que la misma se dé de forma saludable y bien planeada.

Los Valores Olímpicos

La/el atleta que sigue el Camino hacia la Medalla se caracteriza por una serie de cualidades físicas, técnicas, psicológicas y por el desarrollo de las competencias socioemocionales. Queremos que ella/él **venza e inspire** a nuevas generaciones de atletas y a todas las personas que la/lo acompañan.

Para que las/los atletas alcancen la **excelencia**, es necesario que ella/el se vuelvan conscientes de todo el proceso de entrenamiento. Ser protagonista en su modalidad va más allá de conquistar medallas y títulos: es estar al frente y en el control de la propia vida y de la gestión de la carrera. Para que eso suceda, debe desarrollar el sentido de responsabilidad y autonomía y debe usar su experiencia para trabajar en conjunto con el equipo interdisciplinario que lo acompaña. Otro factor fundamental para que la/el atleta alcance la excelencia está relacionado con desarrollar resiliencia, ser perseverante para enfrentar las rutinas de entrenamiento y competiciones con dedicación, disciplina y superación constante de los propios límites. La autonomía, la criticidad y la creatividad pueden ser diferenciales que la/lo ayudarán a planificar el entrenamiento y las estrategias de competición.

El **respeto** en esta etapa pasa por actitudes relacionadas al ser humano íntegro; es importante que la/el atleta esté consciente de su responsabilidad social y que considere la importancia de su comportamiento y las consecuencias de sus acciones. Esto incluye el respeto a sí mismo, a las/os compañeras/os de equipo, al equipo técnico, a los árbitros, a los patrocinadores, a los hinchas e incentivadores de manera general. La/el atleta en la etapa de **Vencer e Inspirar** también puede apoyar causas que sean o no del deporte, como el incentivo a la práctica deportiva, el medio ambiente, la identidad de género, la lucha contra el prejuicio y cualquier forma de discriminación, además de reforzar actitudes positivas que muestren el respeto hacia el prójimo y el compromiso con otras personas.

Como nadie llega a vencer e inspirar solo, es muy importante que la/el atleta comprenda que la cooperación amplía las posibilidades de éxito en la carrera deportiva. Por lo tanto, la **amistad** sigue siendo un principio fundamental en ese momento; la/el atleta debe entablar diálogos significativos con el equipo interdisciplinario, y puede participar en el proceso de acogida y pertenencia de las nuevas generaciones de atletas. A este nivel, es fundamental saber sopesar las características socioculturales de las personas, sus diferencias, así como saber liderar el proceso a fin de encontrar sintonía con el grupo de trabajo e inspirar a las personas a desarrollar todo su potencial humano

y atlético. Para lograrlo, es imprescindible conseguir reconocer los propios sentimientos y los sentimientos de los demás, saber manejarlos y liderar, de esta manera, el ambiente deportivo del que forma parte, impregnando ese ambiente con carisma y refuerzos positivos.

LA GESTIÓN

Sumada a las preocupaciones de la etapa anterior, la etapa **Vencer e Inspirar** también se caracteriza por ser oportunidad para utilizar la historia de vida de las/los atletas para inspirar todo el proceso de Desarrollo Deportivo. Además de contribuir en el desarrollo de atletas adultos, al exigir y mejorar competencias relacionadas con la comunicación, la empatía, la pedagogía y la autoconfianza, entre otras, sus historias de vida pueden influir de forma muy positiva sobre miles de jóvenes involucrados en el proceso de desarrollo deportivo a largo plazo, desde la infancia y en todo el ecosistema de la modalidad. Las confederaciones pueden, asimismo, desarrollar programas que involucren atletas como una imagen de referencia para las/los atletas jóvenes e incluso como imagen de la modalidad, en una estrategia de comunicación y de fortalecimiento de la marca institucional.

Recuadro 9 - Síntesis de la etapa Vencer e Inspirar

VENCER E INSPIRAR
PERSONA
EDAD APROXIMADA: +/- 22 A +/- 40 AÑOS
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo físico llega a su auge debido al entrenamiento. • El cuidado con el cuerpo se vuelve parte de la rutina diaria. • Se debe tener cuidado con la preparación atlética y se debe tener en cuenta el historial de lesiones. • Se deben perfeccionar las estrategias de concentración, relajamiento y la mentalidad competitiva. • Desarrollo continuo del autoconocimiento y las habilidades socioemocionales. • Conciliar carrera, familia y otros entornos sociales. • Buscar desarrollo humano, social y cultural. • Desempeñar un papel de ejemplo e inspiración en el contexto deportivo y en la sociedad.

DEPORTE		
FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 5 a 14 sesiones por semana. • 60 a 180 minutos por sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • El entrenamiento debe centrarse en la/el atleta a fin de buscar potencializar su desempeño y resultados. • Entrenadoras/es y comisión técnica deben tener más en cuenta la percepción de la/del atleta en el entrenamiento y en la elaboración de las estrategias de las competiciones. • Programas de transición y desentrenamiento al final de la etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las competiciones regulan los procesos de entrenamiento. • Es común que haya períodos de oscilación en el rendimiento, principalmente en momentos de adaptaciones a estrategias de entrenamiento o cambios de categoría o de pruebas. • Las/los atletas pueden hacer una doble función: líder técnico y compañero de equipo, lo que contribuye en el desarrollo de las/los atletas más jóvenes y de menos experiencia.
GESTIÓN		
ACCIONES	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo (material, financiero, logístico, RH, infraestructura etc.) para que las/los atletas se dediquen integralmente al deporte y participen en competiciones internacionales. • Monitoreo del desempeño deportivo de las/los atletas de alto rendimiento de la modalidad. • Programas educativos para futuras generaciones de atletas bajo el liderazgo/tutoría de las/los atletas actuales de elite. • Programas de transición de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y estructura de locales de práctica de las modalidades específicas. • Número de atletas (hombres y mujeres) federados en la modalidad. • Número de atletas que tienen previsión de consolidarse o mantenerse en la élite el próximo ciclo. • Número de competiciones nacionales e internacionales – continentales, olímpicas y mundiales. • Relación de atletas participantes en las competiciones nacionales. • Relación de atletas participantes en las competiciones internacionales – continentales, olímpicas y mundiales. • Ranking de conquistas nacionales e internacionales. • Número y cualificación de entrenadoras/es para actuar de forma específica en las competiciones de esa etapa. • Número de atletas con previsión de terminar la carrera en el próximo ciclo. 	

2.7

INSPIRAR Y REINVENTARSE

Esta etapa corresponde a la transición para la postcarrera del atleta y puede traer como resultado el ingreso al contexto del deporte de participación. Aunque se le den prioridad a las iniciativas y las aspiraciones de cada atleta sobre su proyecto de vida, en ese nuevo momento, las confederaciones deportivas pueden contribuir con el apoyo a la planificación y beneficiarse del valor y de la inspiración de esa/e atleta junto a la comunidad de su deporte.

A pesar de que en este documento la fase en cuestión se halle después de la etapa de Vencer e Inspirar, las características del período de transición para la postcarrera deportiva pueden presentarse en cualquier momento en que se abandone el sistema de deporte de rendimiento en cualquiera de las fases descritas previamente.

CASO: INSPIRAR Y REINVENTARSE

Carla no veía la hora del reencuentro. Habían transcurrido 4 años desde la última vez que se había encontrado con el grupo del club. Terminó sus compromisos en el tribunal – donde defendía la causa de un atleta, incluso – pasó por casa, recogió la mochila de medallas y uniformes viejos de la selección, buscó a Caio y a Henrique y llegó al club veinte minutos antes. Ya había un grupo de niños entusiasmados esperándolos. ¡Fotos, autógrafos, abrazos! Participó en los talleres deportivos con los grupos del club; todos se quedaron impresionados por su vitalidad, menos quien conocía de cerca su rutina de actividades físicas. ¡Incluso había vuelto a practicar capoeira! Contó historias y enseñó el arsenal de recuerdos que traía en la mochila y que guarda hasta hoy con mucho cariño y se emocionó al ver el brillo en la mirada de los niños, los familiares y los excompañeros/as de equipo.

Elias se atrasó un poco; es uno de los entrenadores de la selección juvenil que estaba en período de entrenamiento en la ciudad. Consiguió el día franco para participar en el evento, que contaba con la participación de su confederación. La víspera, había llevado a sus atletas a conocer la estructura del club que había contribuido mucho en su formación y también había ido a realizar una sesión de entrenamiento allí como parte de la programación de las festividades por el aniversario del club.

Además de ellos, también estaban presentes Rafaela, Marina, João, Maria, Silas y Pedro, entre otros. El club había conseguido entrar en contacto con una buena parte de sus exatletas. ¡Fue una hermosa fiesta! Entrenadoras/es, gestoras/es y demás profesionales que habían pasado por el club también estaban presentes.

Tuvieron la oportunidad de reír y llorar con las historias y los recuerdos. Les encantó saber cómo andaba la vida de las viejas/os compañeros de entrenamiento y ver el rumbo que cada uno siguió; muchos de ellos todavía se mantenían involucrados en el deporte. Ahora bien, más que todo, lo que quedó del momento fue la certidumbre de la fuerza de sus historias como fuente de realización de cada uno/a de ellos/as y como fuente de inspiración para millones de otros/as.

LA PERSONA

Existen varias causas que pueden asociarse al fin de la carrera deportiva de alto rendimiento, como edad, lesiones, falta de convocatoria o de clasificación para la selección nacional, alguna decisión voluntaria, relacionada (o no) a la baja del desempeño deportivo. Estas decisiones, generalmente combinadas con más de una causa, pueden asociarse al sufrimiento psicológico, además de que las/los atletas suelen experimentar innumerables preocupaciones nuevas durante la transición para la postcarrera. Esto incluye exigencias ocupacionales, financieras y sociales; al igual que aquellas asociadas a sus nuevos modelos alimentarios y corporales. Esa persona, que dentro del ambiente deportivo gozaba de determinado estatus, una rutina intensa de entrenamientos, competiciones y a veces compromisos con los medios de comunicación y los patrocinadores, vive la experiencia de la transición a un papel de coadyuvante en el contexto del deporte, o incluso vive la experiencia del olvido.

La forma en que las/los atletas se adaptan a la jubilación está determinada por varios factores psicosociales y de desarrollo, incluso la causa de la jubilación: cuando la misma ocurre como consecuencia de un hecho inesperado, como una lesión o la necesidad de trabajar para mantener a la familia, tiende a asociarse a una reacción emocional negativa y a la pérdida de la identidad. Además, la decisión voluntaria de jubilarse está asociada a un ajuste más adaptativo a la postcarrera: las/los atletas que planean su jubilación suelen vivir emociones más positivas y satisfactorias. Nos parece innegable la necesidad de despertar en las/los atletas el deseo de organizar la postcarrera a través de la implementación de programas de apoyo que se propongan mantener la calidad de vida de las/los exatletas dentro y fuera del contexto deportivo.

Las acciones adoptadas en las etapas anteriores para desarrollar las habilidades que contribuyan en el crecimiento personal y que ayuden a las/los atletas a gestionar sus carreras van a ser de suma importancia en esta fase. Por ejemplo, las/los atletas que aprendieron a administrar bien sus finanzas pueden vivir ese factor de estrés de forma atenuada y, entonces, pueden solamente preocuparse por otros aspectos. Los medios de comunicación suelen buscar a las/los atletas en la etapa Inspirar y Reinventarse para que cuenten sus historias y comenten los eventos, entre otras actividades. Por eso, es importante que las confederaciones hayan incentivado el desarrollo de las habilidades de comunicación y de buena oratoria, lo que puede contribuir para una mayor visibilidad y valorización de la modalidad; estas habilidades también resultan fundamentales en otros posibles roles en el deporte, como el de la tutoría de atletas más jóvenes o el de entrenadoras/es.

Del mismo modo, el incentivo a la doble carrera académica y el apoyo para conciliar el deporte de rendimiento y la vida escolar/universitaria a lo largo de la carrera deportiva van a dejar a las/los atletas más preparados para el período de transición, facilitándoles el ingreso al mercado de trabajo.

PARA SABER MÁS

La transición del atleta para otra carrera a partir de la posibilidad de trabajar como entrenador/a, se aborda en la **Sesión 2 – Desarrollo de Entrenadores y Entrenadoras Deportivos**. El trayecto que en ella se sugiere se puede tomar en cuenta para otras funciones, especialmente aquellas que se encuentran dentro del contexto deportivo.

Las/los atletas en esta fase sirven de inspiración tanto para aficionados como para los que están en etapas anteriores y para la población en general. Su ejemplo puede motivar a muchas personas a acompañar y a participar tanto en el deporte como en otras causas sociales. Un buen ejemplo son las/los atletas que asumen el papel de embajadores del Juego Limpio; e incluso aquellas/os que violaron alguna regla antidopaje, cumplieron su punición y luego volvieron al deporte, pueden ayudar a comprender las consecuencias de una violación. Consecuentemente, darles valor a las/los atletas en esta fase no refleja solamente el respeto por el trabajo que hicieron, sino que puede contribuir también en el desarrollo de nuevos atletas, así como con la sociedad como un todo.

Por este motivo se recomiendan acciones que tengan como fin el reconocimiento y la valoración de estas personas; además es importante que las mismas se mantengan integradas a la comunidad deportiva para que se sientan pertenecientes y puedan contribuir con el Desarrollo Deportivo de una manera general. Disponer de exatletas que en la postcarrera actúen como profesionales del deporte, puede ofrecerles una perspectiva a las/los atletas en final de carrera, ampliando y prolongando su interés en el área.

AHORA TE TOCA A TI

Algunas formas de valorar a las/los atletas en esta etapa pueden involucrar la participación en eventos en que las/los atletas puedan entrar en contacto con atletas más jóvenes. Dichas formas pueden involucrar también la organización de materiales informativos como libros y exposiciones que cuenten sus historias, premiaciones, etc.

EL DEPORTE

El entrenamiento después de la trayectoria como atleta de élite.

La planificación de la transición hacia la postcarrera deportiva puede incluir una nueva fase en la trayectoria de atletas de élite en el momento en que el desempeño ya no es compatible con las competiciones a nivel internacional y Olímpico, pero cuando aún se puede competir a alto nivel nacional. No es raro que algunos atletas se jubilen de la selección nacional o que vuelvan de ligas extranjeras de mayor expresión para seguir compitiendo a nivel nacional o regional en competiciones entre clubes por períodos prolongados.

De cualquier manera, en determinado momento, las/los atletas que pasaron por largos períodos que envuelven dinámicas de entrenamiento de altas exigencias **físicas, psicológicas y sociales**, van a necesitar adaptarse a una rutina nueva con respecto a actividades diarias y consecuencias diferentes en otros aspectos de su vida.

Disminuir la carga de entrenamiento, en un primer momento, cuando todavía se mantiene el consumo alimentario, acarrea un aumento del peso corporal, lo que requiere una buena orientación a fin de disminuir los efectos que causa el proceso de desentrenamiento. A pesar de la inevitable disminución de las cargas de entrenamiento, es importante que las/los atletas se mantengan activos, ahora en otra dinámica, manteniendo actividades que les den placer y estableciendo por lo menos tres sesiones de entrenamiento por semana con duración de 30 a 60 minutos. Al principio, algunos prefieren decir que no van a practicar más aquella modalidad con la cual estuvieron comprometidos por muchos años, pero lo que importa, en ese momento, es encontrar prácticas que promuevan la calidad de vida y el placer.

Otro punto sensible es la atención que las/los atletas reciben; acostumbrados al ambiente de entrenamiento, a los viajes, a las competiciones y a la visibilidad que la carrera deportiva de alto rendimiento les brinda, en determinado momento las/los atletas pasan a tener menos notoriedad y se vuelven personas con una rutina "normal"; cumplen actividades diarias en la profesión que han elegido, en jornadas más largas y muchas veces de trabajo sedentario y de remuneración compatible al nuevo contexto. Por lo tanto, puede ser que se necesite apoyo psicológico; el mismo le puede ayudar a comprender su nueva condición y puede ayudar a establecer estrategias de adaptación a la nueva realidad después de terminar su carrera competitiva.

La Competición

El rendimiento que se obtiene en las competiciones puede resultar determinante para tomar la decisión de interrumpir o no la carrera deportiva. El declive del rendimiento, así como las lesiones que se acumulan a lo largo de la carrera, muchas veces se asimilan como señales de que el fin de la carrera competitiva está llegando.

Resulta común, en esta etapa, que las/los atletas disminuyan el calendario de competiciones y que, además pasen a competir gradualmente en eventos de menos expresión, ya sea para cumplir contratos ya planificados o para motivarse a dar continuidad al proceso de desentrenamiento. Probar otras prácticas corporales tiende a incluir aprender otros deportes; por lo que el período de transición puede incluir participaciones en competiciones recreativas entre atletas amadores.

Las decisiones voluntarias sobre el fin de la carrera suelen hacer posible que se planifiquen mejor las últimas participaciones en competiciones a alto nivel; lo que puede convertirse en un momento especial de reconocimiento por parte de la comunidad deportiva debido a las realizaciones y conquistas a lo largo de la carrera.

LA GESTIÓN

La transición hacia la postcarrera es un proceso delicado: las/los atletas pueden ser personas muy jóvenes que le dan fin a una actividad intensa y dinámica y empiezan una actividad nueva en una edad un poco más avanzada dentro o fuera del contexto deportivo. Por tanto, es de suma importancia que haya una planificación a ese respecto. Los procesos de tomar la decisión de jubilarse del deporte resultan ser multifacéticos y complejos y se extienden por un largo período de tiempo en la etapa final que tiende a durar entre 8 y 19 meses (desde que se consolida la decisión hasta que se integra a la actividad nueva).

Las confederaciones deportivas pueden contribuir para que ese proceso resulte menos traumático y para que las/los atletas de su modalidad lleguen a tener éxito en postcarrera. Esto puede proporcionar más seguridad y motivación para que más atletas jóvenes inviertan en la carrera deportiva. Se recomiendan trabajos de concienciación y asesoramiento de atletas que se encuentran en el final de la carrera.

Otro aspecto fundamental trata de la inclusión de atletas en programas de desarrollo: pueden ser conferencistas o consejeras/os de carrera, entrenadoras/es, mentoras/es e/o gestoras/es capaces de contribuir en el conocimiento práctico vivido, como, por ejemplo, las comisiones de atletas. Cabe destacar que dicha ocupación se debe asociar a la formación que requiere el trabajo nuevo. También los exatletas pueden ser personas claves en las actividades de marketing y divulgación de determinada modalidad deportiva a fin de atraer tanto practicantes nuevos, como inversionistas nuevos; además de que pueden ser claves para darle continuidad a la visibilidad de su modalidad. Las/los atletas y exatletas pueden incluso integrar comisiones en sus respectivas confederaciones y en los Comités Olímpicos Nacional e Internacional, utilizando sus experiencias como profesionales para ayudar a planificar el Desarrollo Deportivo de las nuevas generaciones de atletas.

REFLEXIONA Y REGISTRA

¿Quiénes son y dónde están las/los exatletas de tu deporte? ¿Existe alguna galería virtual o física que reúna los logros de las/los atletas brasileños/as en tu deporte? Estas actividades pueden contribuir a fortalecer la historia, y, por tanto, el futuro del deporte; también ayudan a la realización personal de las/los exatletas que ayudaron directamente a este deporte. Por último, mantener en contacto a exatletas (a través de un grupo de aplicación o una página de red social, por ejemplo) puede ser una actividad propulsora de apoyo entre las/los propias/os exatletas.

NIÑAS Y MUJERES: ¿JUBILACIÓN O UNA NUEVA POSIBILIDAD PROFESIONAL?

Sabemos que en Brasil la participación de mujeres como líderes en el deporte aún es baja. En las competiciones de élite, las entrenadoras representan aproximadamente el 20% y las gestoras el 10% de todos los profesionales. En los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, las mujeres representaron el 26% del total de profesionales en las comisiones técnicas de la delegación del Equipo Brasil. A pesar de que las construcciones culturales en la sociedad y en el deporte se consoliden como barreras para la progresión de las mujeres en esas profesiones, hay diversas acciones que pueden desafiar ese escenario. Entre estas, señalamos la posibilidad de que las mujeres sigan actuando como profesionales en la comisión técnica, como árbitras y gestoras después de jubilarse como atletas.

Así como les sucede a los hombres, las mujeres que fueron atletas de élite presentan una ventaja al seguir estas carreras profesionales pues cuentan con el apoyo de distintos profesionales con los que se relacionaron a lo largo de su trayectoria deportiva. Sin embargo, las mujeres están menos presentes que los hombres en la gestión deportiva por lo que acciones específicas para este grupo resultan fundamentales. Dichos vínculos y contactos son importantes tanto para su ingreso y primera experiencia como líderes en el deporte, como para su progresión profesional. Otra ventaja es la vivencia amplia que esas mujeres tuvieron en ambientes competitivos; lo que les permitió un gran conocimiento del contexto de actuación y una gran identificación con las atletas.

Consecuentemente, para promover una mayor participación de las mujeres en esos cargos de liderazgo sugerimos que las confederaciones deportivas incentiven el contacto entre atletas de rendimiento y profesionales que ya actúan en el deporte, como entrenadoras, árbitras y gestoras que puedan presentar distintas posibilidades de actuación profesional después de la jubilación. También subrayamos la importancia de las políticas deportivas y de aquellas iniciativas que facilitan y estimulan la participación de las atletas en cursos de formación, por ejemplo, estableciendo cuotas o dándole prioridad a la participación de mujeres en sus cursos de formación y, por consiguiente, llevando a esas futuras profesionales a cualificarse.

Recuadro 10 - Síntesis de la etapa Inspirar y Reinventarse

INSPIRAR Y REINVENTARSE
PERSONA
<ul style="list-style-type: none">• Buscar placer en otros tipos de entrenamientos y su intensidad, incluso en modalidades diferentes a aquella en la que compitió.• Adaptarse al nuevo contexto social, profesional y financiero, además de adaptarse también a las exigencias de los modelos corporales y de alimentación nuevos.• Adecuarse a un papel de menos visibilidad en el contexto del deporte o incluso adecuarse al distanciamiento del ambiente deportivo.

DEPORTE		
FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 4 a 10 sesiones por semana. • 50 a 140 minutos por sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución gradual de la carga y el volumen de entrenamientos. • Adhesión a prácticas corporales nuevas. • Mantenimiento del estilo de vida activo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la adecuación del nivel competitivo en el período de transición que resulte participar en competiciones de menor expresión. • La jubilación de la selección nacional no representa necesariamente el fin de carrera deportiva. La misma se puede prolongar en competiciones a nivel nacional, regional o entre clubes. • La última participación en una competición puede ser un momento especial de despedida de la carrera y un momento de recibir homenajes. • Iniciar otras modalidades deportivas puede estimular también la participación en competiciones amateurs.
GESTIÓN		
ACCIONES	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo holístico de atletas en todas las etapas de la carrera deportiva contribuye para que se sientan más seguros y motivados para invertir en la misma y preparar el momento de su fin. • Identificar los motivos que llevan a algunos atletas a dejar la carrera deportiva en distintas fases de su desarrollo. • Acciones de concienciación y asesoría a las/ los atletas que se encuentran en la fase final de sus carreras. • Programas de Transición de Carrera que ayuden a dirigir y planificar la vida profesional y que incluyan asistencia para actuar en el mercado deportivo en el área técnica o en la gestión. • Facilitar la participación en programas de capacitación para actuar en otras funciones de la modalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de atletas beneficiados por los Programas de Transición de Carrera. • Número de atletas que ostentan graduación completa al encerrar la carrera deportiva. • Número de atletas que permanecen trabajando en el contexto deportivo después de jubilarse. 	



CONSIDERACIONES DE LA SECCIÓN 1

Con el objetivo de desarrollar atletas a largo plazo en el **Camino hacia la Medalla**, a partir de una perspectiva holística y sobre el proceso a largo plazo que se ha presentado en siete etapas distintas del Camino de Desarrollo de Atletas, se han considerado algunos puntos claves al formular esta sección:

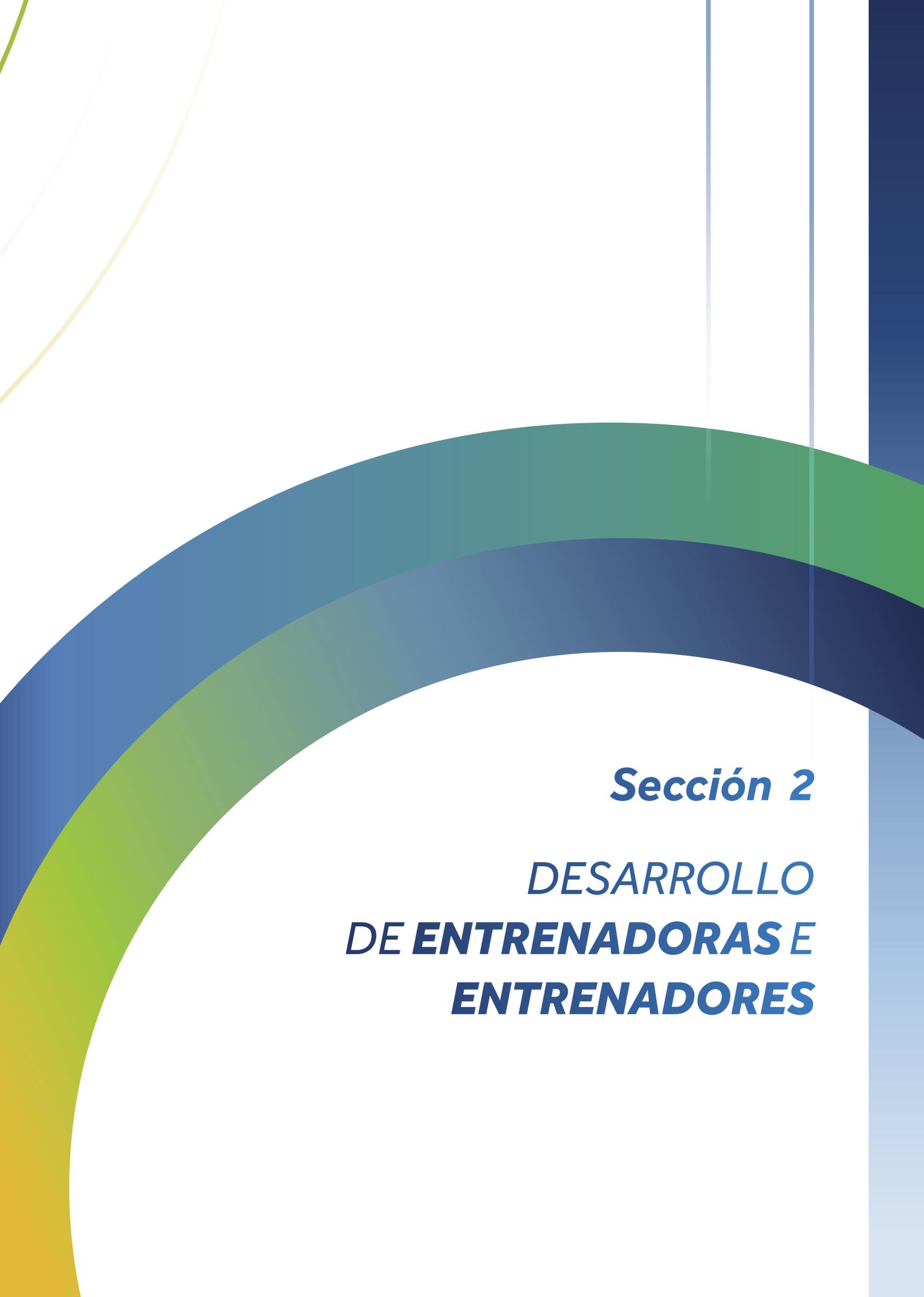
- El desarrollo de atletas es un proceso multifactorial a largo plazo: cortar etapas es asumir el riesgo de perjudicar el desarrollo personal de las/los atletas.
- Niños, jóvenes y adultos se encuentran en momentos diferentes del proceso de desarrollo y de sus responsabilidades con respecto al deporte. Es necesario distinguir los procesos de vivencia, de enseñanza y de entrenamiento del deporte, respetando las características y las potencialidades de cada momento.
- Las niñas y las mujeres han tenido, históricamente, menos oportunidades y menos apoyo para dedicarse al deporte. Consecuentemente, se hacen muy necesarios programas y acciones que promuevan la práctica y el desarrollo deportivo entre ellas.
- Los Programas de Desarrollo Deportivo deben considerar tanto los factores sociales como los culturales. Otros grupos, a ejemplo de una sociedad más amplia, disponen de menos oportunidades de acceso al deporte y, por tanto, menos acceso a participar en el Camino hacia la Medalla. Son ellas las personas negras y las personas que pertenecen a familias de bajos ingresos.
- La perspectiva holística ve a las/los atletas como seres integrales y potenciar su desarrollo físico, psicológico y social significa potenciar su desarrollo deportivo; los profesionales de las más variadas áreas pueden contribuir con un trabajo interdisciplinario.
- Las confederaciones deportivas son agentes centrales al proponer directrices que orienten acciones de otras organizaciones responsables del desarrollo de atletas. Confederaciones actuantes e influyentes junto a las demás organizaciones constituyen el punto de partida para

consolidar la cultura deportiva de cada modalidad paralelamente al interés y al aumento del deporte de alto rendimiento.

- Conocer y acompañar atletas, chequear sus necesidades y contribuir en la implementación de soluciones puntuales y de programas a largo plazo, exige mecanismos de monitoreo y de evaluación de “quién, dónde, cómo y con qué calidad” se practica el deporte.
- Organizaciones deportivas semejantes tienden a enfrentar desafíos semejantes. El contacto sistemático con otras confederaciones puede contribuir a identificar necesidades y a implementar nuevas acciones y programas.

Ofrecer directrices para desarrollar atletas es tan importante como ofrecer asistencia en el proceso de desarrollo de entrenadoras y entrenadores deportivos. Se trata de profesionales que son agentes centrales en la implementación de programas de desarrollo de atletas a largo plazo ya que están en contacto directo con las/los atletas. Igualmente, son los que conducen el proceso de entrenamiento y de competición y son los que desafían a las/los atletas de manera adecuada, convirtiéndose de este modo en la referencia y el apoyo de estos.

Así, los invitamos a conocer la **Sesión 2 – Desarrollo de Entrenadoras y Entrenadores Deportivos**, donde trataremos de los principios de actuación, aprendizaje, formación y desarrollo de dichos profesionales.



Sección 2

***DESARROLLO
DE ENTRENADORAS E
ENTRENADORES***

Las/los entrenadoras/es ocupan una posición estratégica en el sistema deportivo y se les reconoce como uno de los pilares para alcanzar el éxito deportivo internacional. La calidad de la actuación de estos profesionales se relaciona estrechamente con las experiencias prácticas de desarrollo profesional a lo largo de la carrera. Consecuentemente, promover el crecimiento continuo de entrenadoras y entrenadores es determinante para promover la cultura deportiva, para mejorar la calidad de la preparación de jóvenes atletas, y para alcanzar el desempeño competitivo de atletas y de equipos dentro del ámbito del rendimiento deportivo.

Es importante destacar que las características de los distintos grupos sociales involucrados en el deporte pueden brindar oportunidades de inserción, permanencia y evolución en la carrera de entrenadoras/es. Cuestiones de género, raza o clase social, entre otras, son condiciones que pueden representar diferencias a respecto de las oportunidades y las posibilidades de actuación de dichos profesionales en el deporte. El Comité Olímpico Internacional, atento a esta situación, ha adoptado políticas específicas para mitigar estas desigualdades. En total acuerdo con este objetivo, esta sección trata también aspectos específicos sobre la comprensión de las barreras de acceso de las entrenadoras, así como estrategias específicas para promover su representatividad y potenciar el aumento del número de entrenadoras actuantes en el deporte brasileño.

Debido a la diversidad de los campos de actuación y a lo complejo del trabajo de las/los entrenadoras/es, este documento no tiene el objetivo de ser un "modelo" a ser seguido por todas las confederaciones deportivas, sino una referencia amplia y flexible, pues considera que el nivel de desarrollo de cada entidad y las necesidades formativas de las respectivas modalidades pueden ser diferentes. La sección se ha dividido en cuatro capítulos, que contemplan: (3) Actuación y Aprendizaje Profesional de Entrenadoras/es; (4) Programas de Formación de Entrenadoras/es; (5) Formadoras/es de Entrenadoras/es; y (6) Iniciativas Formativas para el Desarrollo Profesional de Entrenadoras/es.

3

*ACTUACIÓN Y APRENDIZAJE PROFESIONAL
DE ENTRENADORAS Y ENTRENADORES*

3.1

ACTUACIÓN PROFESIONAL DE ENTRENADORAS/ES Y SUS CONTEXTOS

Comprender las particularidades de la actuación de entrenadoras/es se hace fundamental a la hora de definir los conocimientos y las competencias que se necesitan para la práctica profesional y para promover iniciativas de formación y desarrollo de dichos profesionales.

La variedad de contextos en los que se ofrece el deporte y los múltiples motivos y finalidades para su práctica son aspectos que deben considerarse al definir los principios fundamentales para la actuación de entrenadoras/es. También se debe llevar en cuenta la variedad deportiva presente en la realidad brasileña, pues cada deporte presenta sus características de desempeño, su sistema de competición, su cultura y sus tradiciones y estas influyen directamente sobre el trabajo liderado por este profesional.

Los distintos contextos de actuación de entrenadoras/es se caracterizan por los objetivos que las/los atletas o practicantes le atribuyen a su práctica deportiva y por las finalidades definidas por un sistema o una entidad deportiva. La legislación brasileña (Ley 9.615/1998 y Decreto 7.984/2013) reconoce cuatro contextos de actuación: Deporte Educativo, Deporte de Formación, Deporte de Participación y Deporte de Rendimiento. En este documento, sin embargo, optamos por una perspectiva más amplia y adoptada internacionalmente, subrayando dos contextos principales: el *Deporte de Participación* y el *Deporte de Rendimiento* (figura 10).



Figura 10 - Contextos de actuación profesional de entrenadoras/es

La actuación profesional de entrenadoras/es puede estar, esencialmente, orientada hacia dos contextos deportivos generales. En ambos, la labor de la/del profesional en cuestión estará determinado por las características de los practicantes/atletas y/o por la etapa de desarrollo deportivo en la que se encuentran (etapas del CDA ¹). Se pueden reconocer, de esta manera, aspectos decisivos en la actuación y en el desarrollo profesional, lo que les permite a las entidades y a las organizaciones deportivas definir:

- los conocimientos y las competencias **comunes** a las/los entrenadoras/es de ambos contextos de actuación profesional (Deporte de Participación y Deporte de Rendimiento);
- los conocimientos y competencias **específicas** de entrenadoras/es de cada contexto de actuación (Deporte de Participación y Deporte de Rendimiento);
- los conocimientos y competencias **específicas** para entrenadoras/es de atletas/ participantes de diferentes **frangas de edad** y **etapas do** CDA dentro de un mismo contexto de actuación.

PARA SABER MÁS

Para profundizar los conocimientos sobre sobre la naturaleza de la actuación de entrenadoras/es y sus contextos de actuación, consulta las referencias bibliográficas siguientes que se encuentran al final de este documento: CUSHION, C.; LYLE, J. 2010. JOWETT, S. 2017. INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE). 2013.

1 Etapas del Camino de Desarrollo de Atletas (CDA): Experimentar y Jugar, Jugar y Aprender, Aprender y Entrenar, Entrenar y Competir, Competir y Vencer, Vencer e Inspirar, Inspirar y Reinventarse.

3.2

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE ENTRENADORAS/ES

El aumento de la experiencia, de la formación y del desarrollo profesional de entrenadoras/es viene acompañado, en general, de funciones más complejas y de niveles más altos de responsabilidad. Definir estas variables permite definir mejor los conocimientos y las competencias que se necesitan para su cumplimiento, así como diseñar mejor las estrategias de formación y desarrollo profesional. Cada una de las cuatro funciones presentadas en el recuadro 11 se aplica a los dos contextos de actuación (Participación y Rendimiento).

Recuadro 11 - Funciones y responsabilidades de las/ os entrenadoras/es

FUNCIONES	RESPONSABILIDADES
Entrenadoras/es Auxiliares	<ul style="list-style-type: none">• Auxiliar a (entrenador/a asistente y entrenador/a) a conducir las sesiones de entrenamiento y las competiciones (regionales y nacionales).• Conducir sesiones de entrenamiento bajo la supervisión del/la entrenador/a o del/la entrenador/a asistente.
Entrenadoras/es Asistentes	<ul style="list-style-type: none">• Dar asistencia a las/los entrenadoras/es durante la planificación, la conducción y la evaluación de las sesiones de entrenamiento y competiciones (regionales, nacionales e internacionales), como parte del equipo técnico.• Dominar conocimientos y competencias generales necesarias para planificar, conducir y evaluar las sesiones del entrenamiento.• Realizar una evaluación general de los resultados alcanzados y proponer cambios generales en los entrenamientos y las competiciones.• Apoyar a las/los entrenadoras/es auxiliares durante su desarrollo.

FUNCIONES	RESPONSABILIDADES
Entrenadoras/es	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, conducir y evaluar las sesiones de entrenamiento y competiciones (regionales, nacionales e internacionales) a lo largo de la temporada deportiva, de forma independiente. • Dominar los conocimientos y competencias especializadas para planificar, conducir y evaluar, de forma independiente, las sesiones de entrenamiento avanzadas. • Realizar una evaluación avanzada de los resultados alcanzados (entrenamiento y competición), en vistas a elaborar estrategias alternativas que conduzcan a soluciones y cambios significativos. • Actuar de forma independiente y desempeñar un papel de liderazgo dentro de un equipo interdisciplinar. • Contribuir en el crecimiento de entrenadoras/es y de entrenadoras/es asistentes y auxiliares de menos experiencia.
Coordinadoras/es Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar y supervisar la planificación, la conducción y la evaluación de programas de entrenamientos y competiciones (regionales, nacionales e internacionales), a lo largo de una temporada deportiva, o sea, desde las categorías de base hasta la categoría adulta. • Dominar conocimientos amplios y actualizados y tener capacidad de relacionarlos. • Demostrar un extenso repertorio de competencias para planificar, conducir y evaluar las sesiones de entrenamiento y competiciones a un nivel avanzado y bajo ambientes de presión. • Planificar, conducir y evaluar iniciativas para desarrollar entrenadoras/es. • Liderar equipos interdisciplinares. • Actuar en colaboración con los diferentes stakeholders (clubes, federaciones, confederaciones, patrocinadores, comunicadores, entre otros). • Hacer evaluaciones avanzadas de los resultados alcanzados (entrenamiento y competición), según lo que proponen las ciencias del deporte, variando los criterios y estrategias de evaluación que conduzcan a soluciones innovadoras.

Cada una de las funciones presentadas y sus respectivas responsabilidades pueden presentar variaciones según la modalidad deportiva, el contexto de actuación y las etapas del CDA. La progresión de Auxiliar hacia Coordinador Técnico no se da manera automática. En la medida en que se asuman funciones y responsabilidades más complejas, se exige una filosofía de trabajo primoreada y también conocimientos y competencias más complejos.

3.3

FILOSOFÍA, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DE ENTRENADORAS/ES

La filosofía de trabajo, los conocimientos y las competencias de las/los entrenadoras/es definen la calidad de las experiencias deportivas que se les brindarán a niños, jóvenes y adultos en las diferentes etapas del CDA, influyendo sobre cuánto van a desarrollar su potencial deportivo (figura 11).

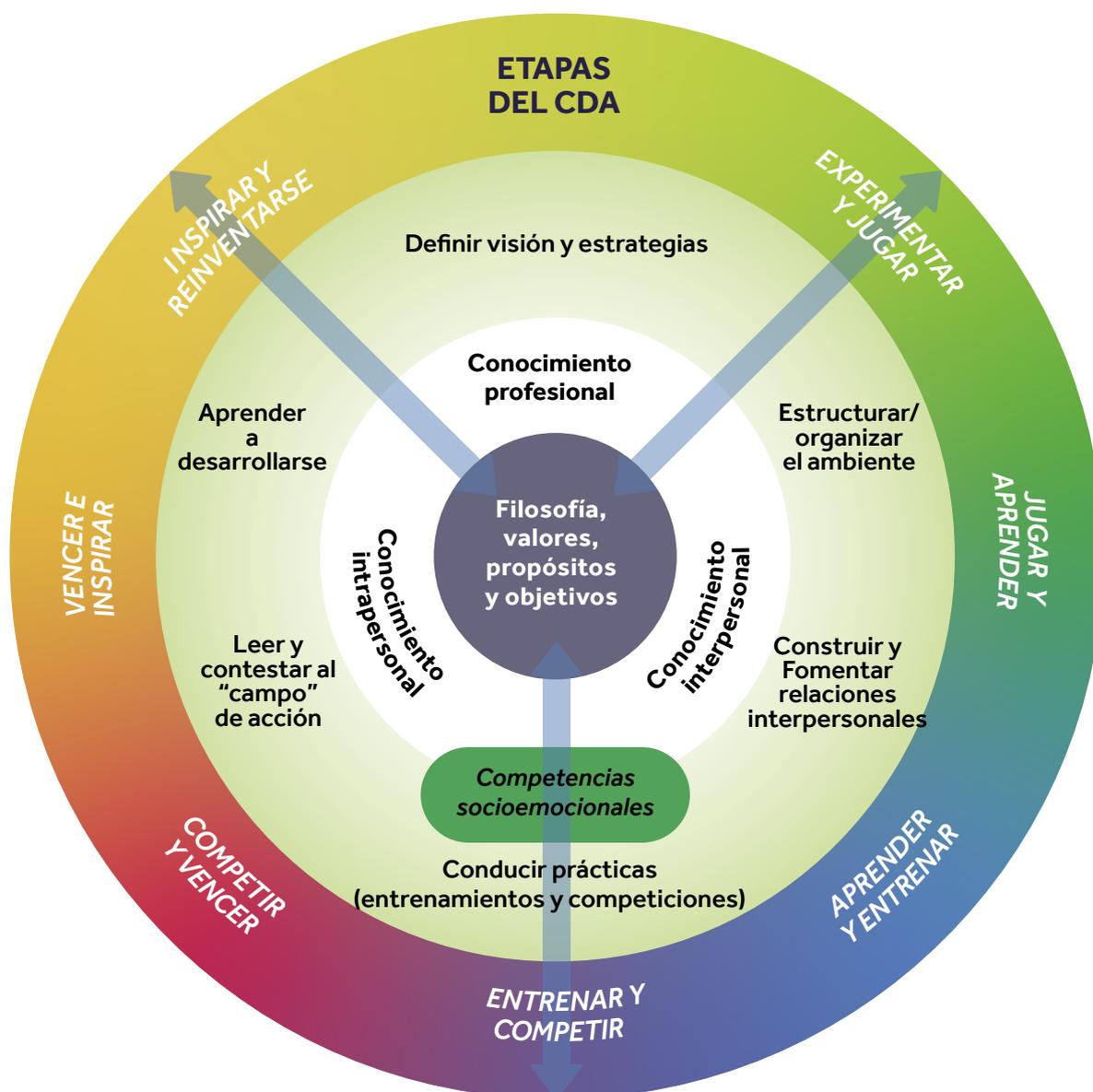


Figura 11 - Filosofía, conocimientos y competencias de entrenadoras/es

La filosofía de trabajo de las/los entrenadoras/es (círculo central) y las tres áreas de conocimiento (profesional, interpersonal e intrapersonal) forman la base del desarrollo de las competencias (centrales, específicas y socioemocionales), que se encuentran bajo la influencia del contexto deportivo (participación o rendimiento) y bajo la influencia de la etapa de CDA en que el/la entrenador/a actúa.

Filosofía, valores, propósitos y objetivos de entrenadoras/es: ¿quién soy?

CONCEPTO-CLAVE

La filosofía de las/los entrenadoras/es consiste en un conjunto de valores, visiones y convicciones que orientan los actos y comportamientos para el desarrollo de los atletas y de los equipos que lidera.

Desarrollar una filosofía clara permite que entrenadoras/es y atletas desarrollen una manera de pensar y de actuar consistente y alineada a lo que se anhela alcanzar en términos de desempeño y de resultados deportivos.

Recuadro 12 - Cuestiones para definir la filosofía de trabajo de las/los entrenadoras/es

CUESTIONES E INDICADORES PARA DEFINIR LA FILOSOFÍA DE ENTRENADORAS/ES	
¿Por qué soy entrenador/a?	<ul style="list-style-type: none"> • Para mantenerme vinculado al mundo del deporte. • Para educar a niños y jóvenes a través del deporte. • Para formar nuevas generaciones de atletas. • Para promover y desarrollar el deporte en mi club, ciudad y país.
¿Qué valores personales fundamentan mi forma de actuar?	<ul style="list-style-type: none"> • Amistad, compañerismo, valentía, compromiso, determinación, disciplina, empatía, equidad, excelencia, honestidad, honradez, justicia, perseverancia, resiliencia, respeto, solidaridad.
¿Qué representa el deporte para mí?	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida, profesión, oportunidad de formación.
¿Qué quiero alcanzar en el mundo del deporte?	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistas deportivas, éxito en la carrera, crecimiento personal, reconocimiento financiero.
¿Cuáles son mis responsabilidades con los/las atletas?	<ul style="list-style-type: none"> • Acoger, apoyar, evaluar, exigir, cuidar, desafiar, desarrollar, educar, enseñar, requerir, promover, respetar, entrenar.
¿Qué significa éxito deportivo para mí?	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia, reconocimiento, oportunidad, realización personal, crecimiento.

Conocimientos de base para actuar como entrenadoras/es: ¿qué es lo que sé?

CONCEPTO-CLAVE

Para desempeñar sus funciones profesionales, las/los entrenadoras/es deben dominar un conjunto de conocimientos que fundamenten sus decisiones y actos en los entrenamientos y las competiciones.

Presentamos en el recuadro 13 las tres áreas de conocimiento que dan base a la actuación profesional.

Recuadro 13 - Áreas de conocimiento de entrenadoras/es

CONOCIMIENTOS DE BASE PARA ENTRENADORAS/ES	
<p>Conocimiento profesional</p> <p>Base para la actuación profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos del deporte (cultura/valores, reglas, reglamentos, equipos, técnicas, tácticas, lo físico, lo psicológico en general y específico). • Ciencias del Deporte (fisiología, biomecánica, desarrollo y aprendizaje motor, psicología, nutrición, medicina deportiva, antidoping). • Nuevas tecnologías aplicadas al deporte y uso y análisis de datos deportivos. • Principios de la Pedagogía del Deporte. • Teoría y metodología del entrenamiento deportivo. • Principios didácticos y pedagógicos (pedagogía y andragogía). • Principios del desarrollo deportivo a largo plazo. • Características personales de participantes/atletas (fases de desarrollo biológico, psicológico y afectivo).
<p>Conocimiento interpersonal</p> <p>Base para una comunicación efectiva y buenas relaciones sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación saludable y de confianza con las/los atletas y sus familiares. • Buena relación con los demás profesionales del equipo de trabajo (médicas/os, psicólogas/os, fisioterapeutas, nutricionistas, gestoras/es, preparadoras/es físicas/os). • Buena relación con otras/os entrenadoras/es, personal, árbitras/os y entidades deportivas. • Relación profesional con los medios de comunicación y los patrocinadores.
<p>Conocimiento intrapersonal</p> <p>Base para su aprendizaje y desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad sobre sus valores personales y su filosofía de trabajo. • Pensamiento crítico sobre metas y objetivos personales como entrenadoras/es. • Conocimiento sobre las funciones y responsabilidades en el desarrollo de los atletas. • Autoanálisis de la propia actuación profesional (puntos de vista, objetivos, decisiones y resultados). • Aprendizaje y desarrollo profesional constantes. • Innovación y producción de conocimiento.

Competencias centrales para actuar como entrenadoras/es: ¿qué es lo que hago?

CONCEPTO-CLAVE

Las competencias de las/los entrenadoras/es expresan su capacidad (demostrada) de seleccionar, movilizar y aplicar conocimientos en determinado contexto y bajo circunstancias específicas.

Al desempeñar sus funciones profesionales, las/los entrenadoras/es llevan a cabo una serie de tareas que exigen el dominio y la aplicación de un conjunto de seis competencias centrales, según como lo presentamos en el recuadro 14.

Recuadro 14 - Competencias centrales para la actuación de las/los entrenadoras/es

COMPETENCIAS CENTRALES	INDICADORES
Definir la visión y las estrategias de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una visión amplia del contexto/escenario de trabajo. • Definir un punto de vista/filosofía de trabajo, como entrenador/a, y hacérselo saber a sus atletas y a los demás profesionales. • Desarrollar planes de acción y estrategias a corto, medio y largo plazos. • Alinear la visión/filosofía y las estrategias adoptadas al sistema deportivo al que pertenece. • Identificar/analizar las necesidades de su contexto de trabajo. • Apoyar y promover acciones para potenciar la participación de niñas, mujeres y otras minorías en el contexto deportivo.
Planificar las prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de acción para alcanzar las metas y los objetivos. • Organizar el ambiente y las personas involucradas en su contexto de trabajo. • Identificar y seleccionar atletas y profesionales dispuestos a alcanzar objetivos y metas comunes. • Promover un ambiente seguro y efectivo para el crecimiento de sus atletas. • Elaborar indicadores de progreso/evolución del trabajo, así como de las/los atletas y del equipo que se encuentra bajo su responsabilidad, a lo largo de la temporada deportiva.

COMPETENCIAS CENTRALES	INDICADORES
Construir relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer influencia positiva sobre las/los atletas y las demás personas/profesionales involucrados en su contexto/dominio de actuación. • Liderar su equipo de trabajo positivamente (atletas, entusiastas, entrenadoras/es, equipo de apoyo y demás involucrados). • Gerenciar sus relaciones interpersonales. • Ser un/a educador/a y ser alguien que inspira a los demás. • Construir y mantener relaciones saludables con las/los atletas, otros entrenadores/as, equipo técnico y otros profesionales presentes en su ambiente de trabajo. • Ofrecer oportunidades y apoyo para que la/el atleta se vuelva, gradualmente, más independiente y consciente de sus decisiones y de los resultados decurrentes de ellas.
Conducir los entrenamientos y las competiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Guiar/orientar los entrenamientos de forma eficaz. • Promover el crecimiento de las/los atletas por medio de experiencias deportivas adecuadas. • Aplicar los principios pedagógicos para conducir entrenamientos y las competiciones. • Promover y gerenciar situaciones de competiciones según el desarrollo continuo de las/los atletas.
Evaluar las acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Observar/analizar el desempeño deportivo de las/los atletas y de su equipo en entrenamientos y competiciones y proporcionar feedbacks adecuados. • Tomar decisiones y adaptar sus actos constantemente. • Evaluar y registrar las informaciones importantes de los entrenamientos y las competiciones que sirven como indicadores para evaluar el progreso del desempeño de sus atletas y de su equipo. • Ser capaz de notar las características, los eventos y las personas que influyen indirectamente en el desempeño de sus atletas y de su equipo, así como en su propio trabajo.
Aprender y reflexionar	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar y monitorear su filosofía de trabajo y sus actos en situaciones de entrenamientos y de competiciones. • Participar en iniciativas para su crecimiento profesional (cursos, intercambios, workshops, comunidades, campamentos, conferencias). • Innovar, crear y buscar soluciones para los retos de su práctica profesional.

Fuente: adaptado del ICC (2013)

Competencias específicas de entrenadoras/es para actuar profesionalmente en etapas diferentes del CDA

Más allá de las competencias centrales, presentamos, a seguir, competencias específicas de la actuación de entrenadoras/es en etapas diferentes del CDA (recuadro 15).

Recuadro 15 - Competencias específicas de actuación de entrenadoras/es

ETAPAS DEL CDA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Probar y Jugar Diversificación y diversión	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un ambiente favorable para probar diferentes juegos y bromas de carácter lúdico. • Actuar como facilitador/a del desarrollo de competencias corporales generales (alfabetización física). • Poner en práctica estrategias para desarrollar los Valores Olímpicos, tales como: respeto, amistad y excelencia, además de otras competencias socioemocionales (empatía, responsabilidad, solidaridad, cooperación, inteligencia emocional, creatividad, autonomía y resiliencia).
Jugar y Aprender Iniciación deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y definir el mejor ambiente, las metas y estrategias que estimulen y respeten el desarrollo infantil. • Comunicarse de forma clara y objetiva con las/los niñas/os y sus familiares. • Tener en cuenta el "ritmo" personal de aprendizaje de cada niña/o (reconocer el avance de cada niña/o). • Motivar a las/los niñas/os a que den lo mejor se sí al mismo tiempo que se divierten. • Acercarse a las/los niñas/os y sus familiares con respeto, confianza y empatía. • Actuar como un facilitador/a de los múltiples ambientes sociales y de las personas que forman parte de la vida del niño (familia, escuela, amigos, médicos, entre otros). • Ayudar a la familia a gerenciar las expectativas para evitar excesos de presión y exigencia sobre el desempeño de la/del niña/o.

ETAPAS DEL CDA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<p data-bbox="240 562 379 622">Aprender y Entrenar</p> <p data-bbox="220 712 400 772">Especialización deportiva</p>	<ul data-bbox="448 277 1385 1061" style="list-style-type: none"> • Ayudar a la/al atleta, guiando tanto su crecimiento deportivo como personal. • Crear una relación de acogida, confianza y respeto mutuo con la/el atleta. • Conocer las exigencias de la vida escolar de la/del atleta y adaptarlas a las necesidades del entrenamiento. • Planificar los resultados que se quieren alcanzar corto, medio y largo plazo. • Empezar a monitorear los resultados, de forma gradual para establecer criterios coherentes según la etapa del CDA. • Concientizar la familia de la/del atleta a colaborar en todo el proceso de desarrollo deportivo. • Crear estrategias para ayudar a la/al atleta a mantenerse concentrado en sus metas y objetivos de aprendizaje. • Concientizar a la/al atleta sobre las exigencias en situaciones de entrenamiento y competición. • Saber observar y dirigir los entrenamientos según las necesidades de cada atleta. • Interactuar con el equipo interdisciplinar y compartir las exigencias del crecimiento deportivo y personal de la/del atleta.
<p data-bbox="245 1223 375 1283">Entrenar y Competir</p> <p data-bbox="213 1373 406 1469">Gestión hacia el alto desempeño deportivo</p>	<ul data-bbox="448 1099 1385 1585" style="list-style-type: none"> • Establecer una relación de profesionalismo, respeto mutuo y confianza con la/el atleta. • Capacitar a la/al atleta para que dé lo mejor de sí en términos de desempeño deportivo. • Ayudar a la/al atleta a crear rutinas de entrenamiento y de competición. • Perfeccionar y maximizar los aspectos psicológicos de la/del atleta en entrenamientos y competiciones. • Motivar a la/al atleta a buscar a la excelencia en su desempeño deportivo tanto en situación de entrenamiento como en situación de competición. • Liderar un equipo interdisciplinar para ayudar el desarrollo holístico/integral de la/del atleta.

ETAPAS DEL CDA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
<p>Competir y Vencer</p> <p>Alto desempeño deportivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una relación de confianza y acogida con la/el atleta, respetando los límites de la relación profesional. • Conocer las exigencias de la vida académica/vocacional de la/del atleta y conciliarlas con las necesidades del entrenamiento. • Comprender e integrar todas las áreas que envuelven el desarrollo de la/del atleta a fin de que el individuo comprenda lo que se está trabajando para alcanzar el rendimiento más alto. • Compartir las exigencias del trabajo de desarrollo deportivo de la/del atleta con el equipo multidisciplinar. • Mantener a la/al atleta motivado y comprometido con un crecimiento y perfeccionamiento deportivo continuo, gerenciando las situaciones de victorias y derrotas. • Analizar el desempeño de la/del atleta y poner en práctica estrategias eficaces para su perfeccionamiento. • Analizar el desempeño de la/del atleta en base a criterios que se obtengan de los resultados de los eventos oficiales.
<p>Vencer e Inspirar</p> <p>Mantenimiento y mejoría deportiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver su trabajo y su desempeño de la/del atleta y del equipo de forma holística a fin de relacionar las exigencias del día a día con las metas y objetivos generales. • Desarrollar conocimientos estratégicos para solucionar situaciones complejas, tanto en entrenamiento como en competiciones. • Actuar con flexibilidad y creatividad para poder adaptar sus decisiones y actos a las circunstancias individuales de cada atleta, tanto en situación de entrenamiento, como en situación de competición. • Evaluar todos los aspectos que pueden influir en el desempeño deportivo y en el cumplimiento por parte de los atletas.
<p>Inspirar y Reinventarse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear situaciones para que las/los atletas de esta etapa puedan influir positivamente en los atletas de etapas anteriores. • Valorar la trayectoria deportiva de las/los atletas. • Crear oportunidades para tomar decisiones en conjunto con sus atletas sobre el equipo, el proceso de entrenamiento y las competiciones. • Ofrecer asistencia para que el/la atleta tome decisiones con relación a la transición de la carrera para otra ocupación, incluyendo la posibilidad de actuar como entrenadoras/es.

La importancia de las competencias socioemocionales para actuar como entrenadoras/es.

CONCEPTO-CLAVE

Las competencias socioemocionales se refieren a la capacidad de las/los entrenadoras/es de poner en práctica formas de portarse y actitudes motivacionales, afectivas y relacionales, con relación a sí y a las/los otras/os en su ambiente de trabajo y en otros contextos sociales.

La complejidad de la actuación profesional de del/de la entrenador/a en el siglo XXI viene exigiendo competencias emocionales y sociales para tomar decisiones y para resolver problemas en las distintas situaciones que surgen durante los entrenamientos y las competiciones deportivas. Estas competencias también permiten crear un ambiente de trabajo seguro y productivo que potencia las relaciones interpersonales con los atletas y sus familiares, con miembros de su equipo técnico multiprofesional y con profesionales de los medios de comunicación, entre otros.



Figura 12 - Competencias socioemocionales para actuar como entrenadoras/es

El desarrollo de la filosofía de trabajo de las áreas de los conocimientos y de las competencias centrales y específicas presentadas en este documento deben pautarse en la participación

constante de las/los entrenadoras/es en distintas oportunidades de aprendizaje y de desarrollo profesional, promovidas por las diferentes entidades que componen el sistema deportivo (federaciones, confederaciones, asociaciones y clubes, entre otros) y educacional brasileño (universidades y facultades).

PARA SABER MÁS

Para ampliar los conocimientos sobre filosofía, pensamiento y competencias de las/los entrenadoras/es, puedes conferir los materiales siguientes: GILBERT, W. (2017); GONDIM, S.; MORAIS, F.; BRANTES, C. (2014); INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE). (2013).

3.4

JORNADA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE ENTRENADORAS/ES (JADT)

CONCEPTO-CLAVE

Hacerse entrenador/a significa pasar por un proceso complejo y continuo de aprendizaje y crecimiento que en general está marcado por una trayectoria deportiva, exigencias de formación/certificación profesional y también por una serie de oportunidades de desarrollo profesional.

El aprendizaje, la formación y el desarrollo profesional son cuestiones vinculadas directamente a la calidad y a la efectividad de la actuación de entrenadoras/es en cualquier contexto deportivo. En este documento, dichos aspectos integran lo que denominamos Jornada de Aprendizaje y Desarrollo de Entrenadoras/es (JADT) (figura 13); lo que se caracteriza por las experiencias, las circunstancias y los significados particulares de la trayectoria personal de cada profesional.



Figura 13 - Jornada de Aprendizaje y Desarrollo de Entrenadoras/es

Este documento considera la perspectiva de aprendizaje y desarrollo profesional como la integración de tres componentes fundamentales: a) los contextos de actuación profesional de entrenadoras/es, b) las etapas de la JADT y c) el perfil de aprendizaje de entrenadoras/es.

a) Contextos de actuación profesional de entrenadoras/es

La actuación y el desarrollo de entrenadoras/es están directamente relacionados con el ambiente en el que se encuentran, de forma tal que sus conocimientos y sus competencias se aplican al contexto donde actúan y que definimos aquí como Deporte de Participación o Deporte de Rendimiento.

b) Etapas de la JADT

La JADT abarca, por lo menos, tres fases: aprendizaje preprofesional, formación y desarrollo profesionales. Cada una de estas fases presenta particularidades de las experiencias vividas por las/ los entrenadoras/es que contribuyen en la construcción de su identidad (recuadro 16).

Recuadro 16 - Descripción de las etapas de la JADT

ETAPAS DE LA JADT	
Preprofesional	<ul style="list-style-type: none">• Experiencias que anteceden a la escuela y a la certificación profesional.• Experiencias lúdicas, corporales y deportivas, en el ambiente de la familia y de la comunidad que permiten el desarrollo de valores, creencias y visiones que influyen en las preferencias y en los enfoques de actuación de futuros entrenadores/as.• Experiencias deportivas (clases, entrenamientos y competiciones) en escuelitas, clubes, asociaciones y otras organizaciones similares, que les brinden a los niños y a los adolescentes las primeras representaciones sobre lo que es ser un/a entrenador/a.• Aprendizaje por inmersión en el contexto familiar, comunitario y deportivo.• La/el aprendiz es dependiente de quienes asumen la responsabilidad de su proceso educativo, y tiende a incorporar los valores, las creencias y las habilidades de forma implícita.• Los valores, las creencias y las habilidades incorporados en esta etapa actúan como una especie de filtro de los aprendizajes subsecuentes.• Los atletas en fase de jubilación son entrenadoras/es en potencial, y pueden proyectar esta carrera (formación y desarrollo).
Formación profesional	<ul style="list-style-type: none">• Preparación o capacitación inicial de entrenadoras/es, en referencia a un conjunto de conocimientos y de competencias considerados esenciales para acceder y desarrollarse en la carrera, en determinado contexto deportivo.• Búsqueda de la certificación para el acceso a la profesión – instituciones de enseñanza superior (universidades, centros universitarios, facultades) e instituciones/entidades deportivas (Comité Olímpico de Brasil, confederaciones, federaciones y asociaciones deportivas).• Búsqueda de cursos específicos y de otras oportunidades formativas que amplíen el acceso de las mujeres a la profesión de entrenadora.

ETAPAS DE LA JADT

Desenvolvimiento profesional	<ul style="list-style-type: none">• El punto de partida se caracteriza por la identificación de áreas de conocimientos y de competencias que merecen profundizarse, considerando las exigencias de la actuación de entrenadoras/es.• Se trata de un proceso centrado en la práctica profesional, contextualizado en las demandas del trabajo y promovido a partir de diferentes estrategias.• Las/los entrenadoras/es intentan convertirse en la "mejor versión de sí", de modo que la promoción en la carrera, en términos de las responsabilidades asumidas, el reconocimiento y las oportunidades profesionales, sea una consecuencia de su desarrollo profesional.• Las estrategias formativas deben atender, prioritariamente, a las necesidades de entrenadoras/es.• Entre los ejemplos más comunes están los cursos de formación continuada (especialización y maestría), redes de relaciones (networks)², tutorías, comunidades de práctica y espacios sociales de aprendizaje.
-------------------------------------	--

c) Perfil de aprendizaje de entrenadoras/es

A partir del momento en el que el individuo ingresa a la carrera, las experiencias formativas, en las etapas de Formación Profesional y Desarrollo Profesional, deben estar de acuerdo con su perfil o su actitud de aprendizaje, de tal modo que contribuyan para o su desarrollo. El perfil de aprendizaje expresa la actitud cognitiva y socioemocional de entrenadoras/es frente a los desafíos del proceso formativo y de la propia actuación profesional. Este perfil puede variar en un continuo que va desde una actitud de subordinación y dependencia (Perfil Dependiente) hasta una más autónoma y autodirigida (Perfiles Independiente e Interdependiente) (recuadro 17).

Varios factores influyen en la actitud de aprendizaje de entrenadoras/es, entre ellos, el ambiente de trabajo, el tiempo de experiencia profesional, y las características del proceso educativo al cual el individuo fue expuesto a lo largo de la vida. Destacamos, asimismo, el importante papel mediador de las federaciones y las confederaciones en este proceso.

2 Son interacciones sociales (en persona, por sitios, blogs y redes sociales) a través de las que las personas intercambian informaciones sobre determinado tópico o asunto. Las interacciones sociales establecidas poseen un carácter "flexible" en términos de compromiso, lo que permite que miembros de localidades distantes compartan conocimientos sobre un dominio en común, de forma eficaz, coherente y bajo la mediación de los conocimientos adquiridos en las prácticas en las que actúan (OCCHINO, MALLETT; RYNNE, 2013).

Recuadro 17 - Perfil de aprendizaje de entrenador/as

PERFIL DE APRENDIZAJE	CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE ENTRENADORAS/ES
Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> • Es dependiente de aquellos que asumen la responsabilidad de su proceso educativo y de las personas más expertas que ejercen influencia sobre él/ella. • Tiende a incorporar valores, opiniones, conocimientos y competencias, sin mayores cuestionamientos. • No demuestra una actitud de autoanálisis de los propios valores, opiniones, conocimientos y competencias.
Independiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece mayor claridad sobre su filosofía de trabajo y confianza en sus conocimientos y competencias profesionales. • Todas las experiencias profesionales, los conocimientos y las competencias acumuladas a lo largo de la carrera le brindan más asertividad en sus decisiones. • Confía en su perspectiva y cuestiona otras formas de trabajo que considera inadecuadas.
Interdependiente	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta una profunda capacidad reflexiva. • Siente la necesidad de desafiarse con respecto a cómo se realizan las tareas y trabaja estratégicamente en dirección a la innovación. • Activo en el propio aprendizaje y desarrollo profesional, se vuelve responsable de "crear" sus oportunidades de aprendizaje. • Hábil en determinar metas de aprendizaje y en comprender los recursos necesarios, así como al elegir y aplicar estrategias adecuadas para evaluar los resultados alcanzados.

Los perfiles de aprendizaje descritos en el recuadro 17 representan características comúnmente encontradas entre entrenador/as en la etapa de Formación o Desarrollo Profesional de su JADT. No obstante, cabe señalar que aun entre profesionales experimentados, es común encontrar ejemplos de entrenador/as con perfil Dependiente, o sea, con resistencia a reevaluar y a modificar sus perspectivas de actuación profesional. Además, hay ejemplos de entrenador/as a comienzos de carrera, en la etapa de Certificación Profesional de su JADT, que presentan el perfil de aprendizaje Independiente.

PARA SABER MÁS

Para profundizar los conocimientos sobre el aprendizaje y el desarrollo de entrenador/as, puedes consultar los materiales bibliográficos siguientes: BRASIL, V. (2015); RODRIGUES, H.; PAES, R.; NETO, S. (2015); TRUDEL, P.; GILBERT, W.; RODRIGUE, F. (2016).

3.5

LAS ENTRENADORAS EN EL DEPORTE

La participación de entrenadoras en el contexto deportivo brasileño, así como en innumerables países alrededor del mundo, ha sido baja. Si bien las niñas y las mujeres vienen conquistando espacio como practicantes y atletas, su presencia como líderes en el deporte todavía es escasa y se caracteriza por diversos obstáculos. La baja representatividad histórica de las mujeres como entrenadoras es el retrato de las prohibiciones y de los prejuicios arraigados en el deporte y en la sociedad.

La inclusión y la visibilidad de atletas, de profesionales de la comisión técnica y de gestoras es fundamental para promover cambios en el escenario deportivo. La presencia de mujeres en puestos directivos es esencial para proponer políticas deportivas de mayor equidad de género en el deporte. La subrepresentación de mujeres en el cargo de entrenadoras se relaciona, entre otros factores, con su baja presencia en otras posiciones de liderazgo, como los cargos de gestión. Cuando la administración deportiva se lleva a cabo por hombres, estos suelen contratar a otros hombres, lo que refuerza el dominio masculino en el sector.

PARA SABER MÁS

Se pueden encontrar más informaciones y datos sobre las gestoras en el deporte en los materiales bibliográficos siguientes: AMARAL, C. M. D. S. (2021); FERREIRA, H. J. (2013); TORGA, M. (2019).

Debido al dominio preferencialmente masculino en las posiciones de liderazgo, las chicas no identifican el deporte como una carrera profesional posible y los chicos no reconocen la posibilidad de que las mujeres participen en ese ambiente. Las mujeres que actúan como modelos en el deporte desempeñan un papel influyente sobre las niñas y sus opciones profesionales ya que estas pueden identificarse con esa profesión y adquirir confianza a respecto de sus habilidades como futuras líderes del deporte.

Muchos estudios han revelado una baja participación de las mujeres en cargos de entrenadoras deportivas en diferentes modalidades y contextos de actuación. La representatividad femenina en el deporte ha variado según la modalidad o confederación, mas, de forma general, el porcentaje gira alrededor del 20% del escenario nacional.

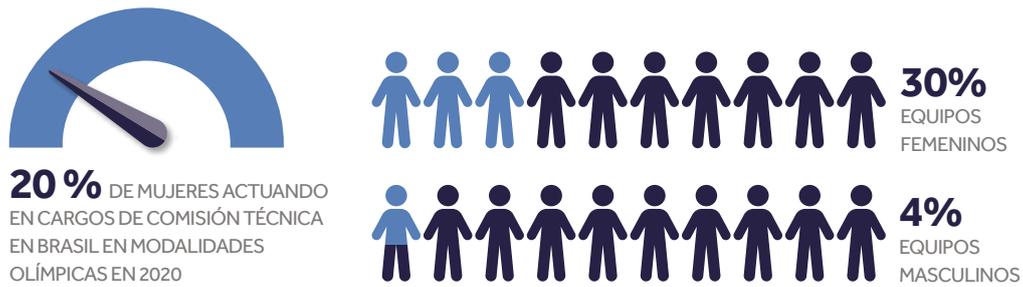


Figura 14 - Porcentaje de mujeres actuando en comisiones técnicas en 2020

Fonte: Adaptado de Amaral et al. (2021)



Figura 15 - Porcentajes de mujeres actuando como entrenadoras en Brasil

Si observamos la participación en el escenario, también vemos que ocurrió una baja representatividad en los eventos que se realizaron en 2021.

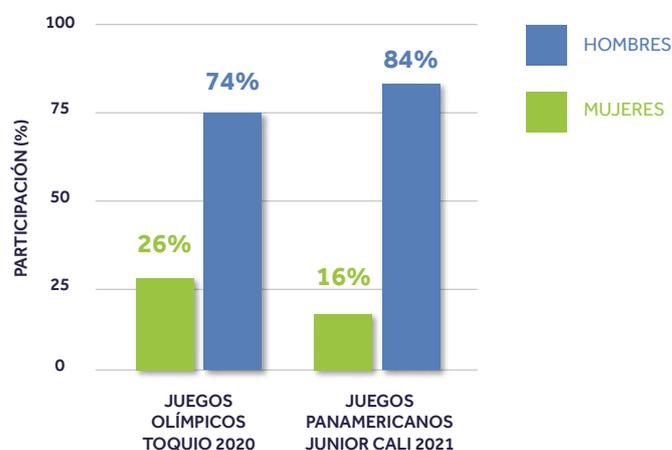


Figura 16 - Participación de mujeres en comisiones técnicas en eventos internacionales

De manera general, la participación de entrenadoras en el deporte viene aumentando en las últimas décadas. Sin embargo, la ocupación de estos cargos todavía está restringida a las posiciones de menor visibilidad, o sea, que las mujeres actúan en contextos menos competitivos, en equipos menos visibles y raramente entrenan a niños y a hombres. Sabemos que las entrenadoras presentan una inserción mayor en los ambientes de iniciación deportiva y en las categorías de base, pero, a medida que se acercan a los equipos adultos, las barreras y los desafíos profesionales se vuelven mayores. Este escenario refuerza la necesidad de elaborar políticas y acciones destinadas específicamente a ellas en el contexto de rendimiento.

AGORA TE TOCA A TI

¿Cuántas entrenadoras hay en tu federación? ¿Y en tu modalidad? ¿En qué contextos o categorías actúan? Y las gestoras: ¿cuántas son, y cuáles son sus cargos? Reconocer este escenario específico en cada modalidad se vuelve fundamental para establecer acciones al fin de impulsar la equidad de género en el deporte.

Barreras y apoyos para la inserción de entrenadoras

Para comprender mejor la entrada y la permanencia de las mujeres como entrenadoras en el deporte es necesario comprender los diferentes factores que influyen directa o indirectamente en ese proceso. Reconocemos que varios sistemas ambientales influyen en el desarrollo y en la experiencia humana y estos pueden clasificarse en cuatro niveles: individuales, interpersonales, organizacionales y socioculturales.

Recuadro 18 - Sistemas ambientales que influyen en el desarrollo humano

NIVEL	ASPECTOS
Individual	Incluye factores psicológicos, personales y biológicos, tales como emociones, opiniones, valores y la personalidad del individuo.
Interpersonal	Abarca las relaciones personales, tales como la familia, los amigos, los parientes y los compañeros de trabajo.
Organizacional	Se caracteriza por políticas organizacionales, prácticas profesionales, uso del espacio y oportunidades.
Contexto sociocultural	Sistemas culturales y normas existentes que afectan los estereotipos de género asociados a la masculinidad y al liderazgo tradicional.

Dentro de estas dimensiones, que son dinámicas y que se encuentran estrechamente interrelacionadas, se presentan las barreras que las mujeres enfrentan y la asistencia que puede servir de apoyo para impulsar la participación de entrenadoras en el deporte (figura 17).

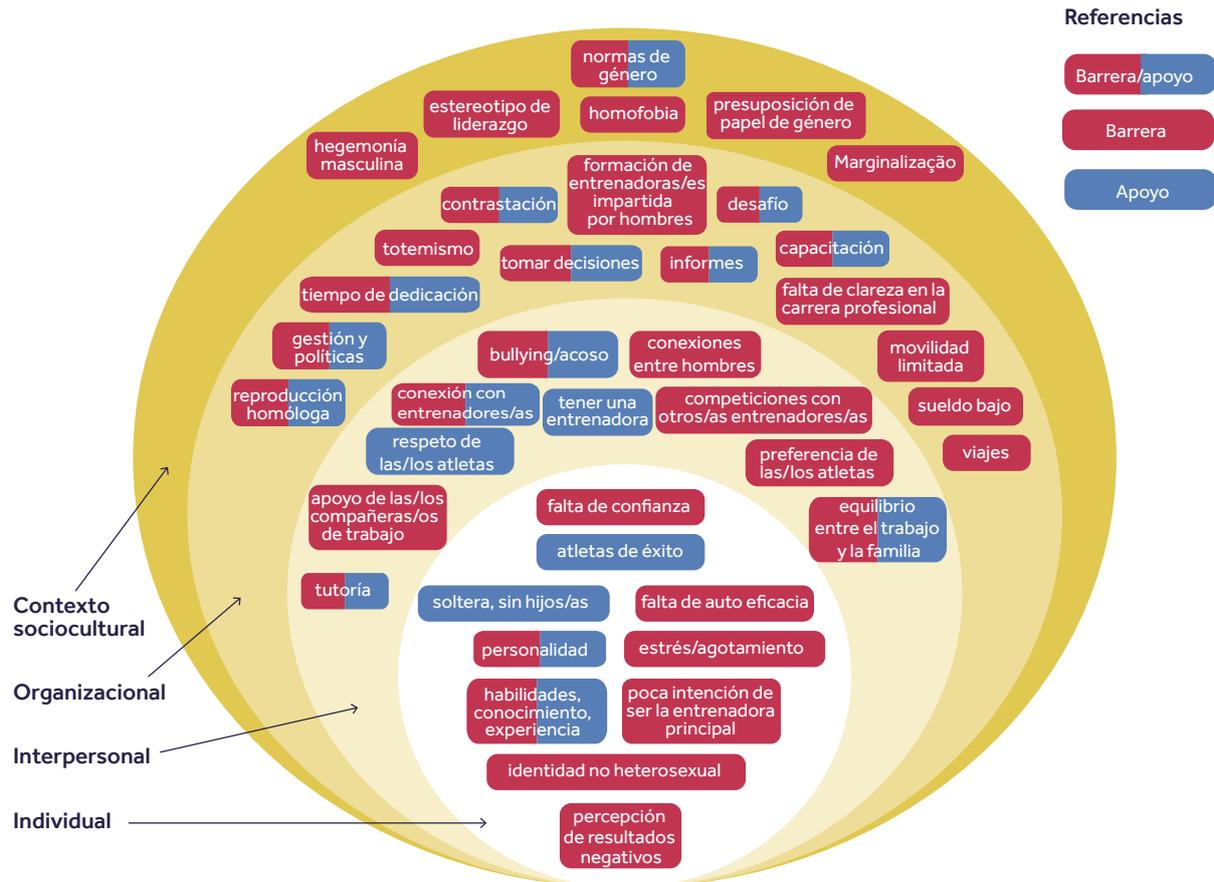


Figura 17 - Dimensiones de apoyo y barreras a las entrenadoras

Fonte: Adaptado de LaVoi e Dutove (2012)

Los cuatro niveles interrelacionados y los diversos factores que los componen refuerzan que el camino seguido por todas las mujeres como entrenadoras no es lineal ni único. Por más que las características del primer nivel sean individuales, las barreras se construyen socialmente e indican la necesidad de políticas deportivas específicas que desafíen los estereotipos masculinos en los cargos de liderazgo en el deporte.

Las entrenadoras apuntan las relaciones interpersonales de apoyo presentes en el segundo nivel como esenciales para su inserción y su ascensión profesional, así como para su empoderamiento y desarrollo de sus sentimientos de competencia y autoconfianza ya que los mismos también pueden ser incentivados y promovidos por las organizaciones deportivas.

El tercer nivel es organizacional y está definido por políticas organizacionales, descripción de cargos, prácticas profesionales y oportunidades. Entre los retos que las entrenadoras enfrentan, cabe citar la dificultad de acceso y la progresión en la carrera, el sueldo bajo y la realización de cursos de formación impartidos por hombres y ocupados mayoritariamente por los mismos. Las organizaciones deportivas, como las confederaciones, se hallan a ese nivel, y desempeñan un papel importante al fomentar transformaciones en el ambiente deportivo y proponer políticas volcadas especialmente

hacia las mujeres. Las que presentan más estrategias específicas para estas suelen obtener más éxito en las contrataciones y en la permanencia de las entrenadoras. Políticas volcadas al apoyo sobre las cuestiones familiares – como la creación de un ambiente favorable para los compromisos personales, las políticas que amparan los costos de la infancia, brindar licencia por maternidad y amparo a los miembros de la familia durante los viajes, destacan como acciones favorables para mantener a las mujeres en el cargo de entrenadoras en el deporte de alto rendimiento. El recuadro 19 señala algunas acciones y estrategias de enfrentamiento y de superación de las barreras encontradas por las mujeres al acceder y al permanecer en la carrera de entrenadoras.

Recuadro 19 - Identificación de barreras y sistemas de apoyo a las entrenadoras

BARRERA	APOYO – LO QUE LA CONFEDERACIÓN PUEDE HACER
Falta de entrenadoras como modelos	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la divulgación de las entrenadoras que actúan en la modalidad en los canales de comunicación. • Promover encuentros entre entrenadoras y atletas para compartir experiencias profesionales.
Inseguridad y falta de autoconfianza para actuar como entrenadora	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cursos de formación específicos para mujeres. • Promover eventos que fomenten red de contactos entre mujeres. • Desarrollar tutorías para entrenadoras.
Acosos sufridos en el ambiente deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un canal de denuncia para que las mujeres puedan relatar situaciones embarazosas vividas en la práctica profesional.
Prejuicios a respecto de la homo afectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Promover acciones, eventos y divulgación educativa sobre la identidad de género y la orientación sexual.
Falta de perspectiva profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar eventos educativos que presenten la posibilidad de trabajar como entrenadoras a aquellas atletas que se encuentran en la postcarrera.
Ausencia o escasez de mujeres como formadoras de entrenadoras/es	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer acciones de estímulo a la producción de formadoras y de conferencistas mujeres; equilibrar la presencia de hombres y mujeres como ponentes o como formadoras/es, en programas y cursos.

Se señala la importancia de que las actividades de apoyo por parte de las instituciones deportivas estén presentes a diario en la organización y no sólo en momentos específicos. Para citar un ejemplo, las confederaciones pueden elaborar un informe sobre el número de entrenadoras que actúan en las distintas etapas del CDA y pueden crear un amplio plan de acción para transformar la realidad. Políticas de inducción, como la obligatoriedad de mujeres en las comisiones técnicas o como formadoras, han sido buenas alternativas y han empezado a cambiar el escenario.

Conocer las barreras que las mujeres enfrentan, así como conocer el apoyo que las confederaciones pueden brindar, son importantes para elaborar políticas deportivas específicas para suplir las necesidades de las entrenadoras y revela una diversidad de acciones que pueden proponerse para fomentar una mayor participación de las mujeres en el deporte. Acciones en conjunto entre todos los niveles podrán influir, directa o indirectamente, el cuarto nivel, que abarca las normas y los sistemas

culturales, como las ideologías, los prejuicios y los estereotipos de género que dificultan la inserción y la progresión de las entrenadoras en el deporte. Al reconocer su protagonismo y su liderazgo mundial, el Comité Olímpico Internacional ha promovido diversas acciones para fomentar una mayor participación de las mujeres en el deporte y estimular a las demás organizaciones deportivas en esta misión.

PARA SABER MÁS

Puedes encontrar más informaciones y acciones específicas relacionadas con la equidad de género en el deporte en las referencias bibliográficas siguientes: COI. (2018); LAVOI, M.; DUTOVE, J. K. (2012); VINSON, D. (2016).

4

*PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE
ENTRENADORAS Y ENTRENADORES*

4.1

FORMACIÓN DE ENTRENADORAS/ES EN BRASIL

A partir de la reglamentación de la profesión de Educación Física (Ley nº 9696/1998), la actuación de las/los entrenadoras/es deportivas/os (excepto las/los entrenadoras/es de fútbol, que siguen una legislación propia) pasó a permitirse solamente después de terminar el curso de bachillerato en Educación Física y después de emitida la cédula de los Consejo Federal y Regionales de Educación Física. Las Directrices Curriculares Nacionales (DCNs) que orientan la estructuración de los cursos universitarios en Educación Física contemplan un conjunto de conocimientos y de competencias distribuidos a lo largo de cuatro años. Los estudiantes-entrenadoras/es tienen la oportunidad de adquirir conocimientos generales sobre los fundamentos de las Ciencias del Deporte (Fisiología, Biomecánica, Psicología, Sociología, Antropología, Pedagogía, entre otros), además de desarrollar competencias de enseñanza-entrenamiento, evaluación, análisis crítica y reflexión, que son elementos basilares de la actuación de entrenadoras/es.

La formación inicial en Educación Física/Deporte varía según el currículo establecido por cada institución de enseñanza superior, que, en su mayoría, proporciona una formación general que sirve de base para la intervención en el deporte, sobre todo en el contexto del Deporte de Participación. Por otro lado, las Confederaciones (y Federaciones) deportivas y el Comité Olímpico de Brasil componen el sistema deportivo y son responsables por la formación continuada (después de la formación en Educación Física/ Ciencias del Deporte) y específica de entrenadoras/es, principalmente para la actuación en el contexto del Deporte de Rendimiento.

Por lo tanto, la formación por medio del sistema educacional y la formación en el ámbito del sistema deportivo a través del Comité Olímpico de Brasil y/o Confederaciones Deportivas mantienen una relación de complementariedad en el proceso de desarrollo profesional de entrenadoras /es brasileños (figura 18).

Los programas de formación ofrecidos a través del sistema deportivo, en general, establecen contenidos específicos de determinada modalidad deportiva y estrategias condecientes con la estructura de cada modalidad. Lo que se observa es que no existe ningún modelo entre los programas de las confederaciones brasileñas y cada una establece sus propias directrices a respecto de la certificación y el desarrollo de las/los entrenadoras/es.

Delante de este escenario, presentamos orientaciones generales para auxiliar a las confederaciones brasileñas a mejorar y/o a estructurar dichos programas.

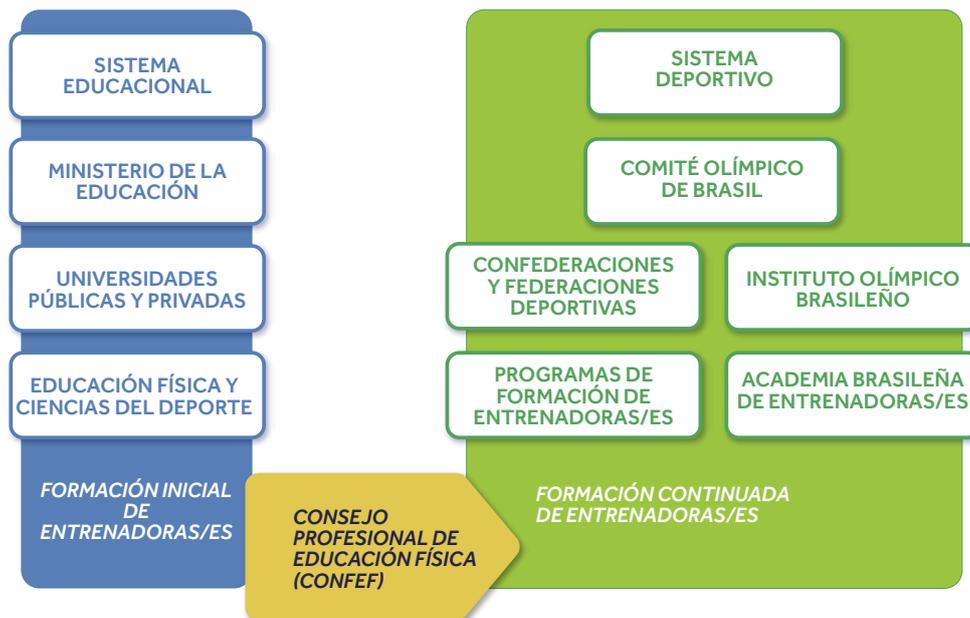


Figura 18 - Vías de formação de treinadoras/es en Brasil

Fonte: Adaptado de Milistetd et al. (2016)

Los programas de formación continuada son iniciativas educacionales ofertadas por las entidades deportivas a través de cursos (como talleres, clínicas y campamentos). Elaborar un programa de formación de entrenadoras/es es una tarea compleja que involucra cuatro etapas fundamentales (figura 19): 1) Comprensión del Contexto; 2) Planificación Curricular; 3) Conducción de Cursos; e 4) Procesos de Evaluación.



Figura 19 - Etapas para elaborar programas de formación de treinadoras/es

4.2

COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO

El análisis inicial del contexto debe ser claro, objetivo y debe conservar la atención debida para obtener datos que van a guiar la construcción del programa que se va a ofrecer. Omitir esta etapa puede definir programas que no atiendan a las necesidades de las/Los entrenadoras/es y sus modalidades, además, dicha omisión también puede representar un desperdicio financiero. Para evitar errores, el análisis del contexto debe contemplar dos fases complementares: la primera tiene que ver con la definición sobre **quién somos y dónde estamos**; y la segunda se centra en definir **hacia dónde vamos y qué necesitamos** para alcanzar las metas que el programa se propone. El recuadro 20 presenta los puntos que requieren atención y consideración especial en la comprensión del contexto para que el trazado posterior de los programas de formación de entrenadoras/es sean coherentes y adecuados a las exigencias de la confederación.

Recuadro 20 - Puntos de atención para comprender el contexto

	¿QUIÉNES SOMOS Y DÓNDE ESTAMOS?	¿PARA DÓNDE VAMOS Y QUÉ NECESITAMOS?
Cultura deportiva	<ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta la misión y la filosofía de la entidad. Identificar las exigencias de la entidad y de la(s) modalidad(s). 	<ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta el punto de vista de la entidad. Aclarar metas, objetivos y límites hasta donde se quiere llegar.
Contextos de actuación de entrenadoras/es	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os contextos de participação e rendimento. Verificar a existência de um modelo de desenvolvimento de atletas em longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Adequar la formación de entrenadoras/es al contexto de actuación y a la etapa de desarrollo de atletas.
¿Quiénes son las/los entrenadoras/es?	<ul style="list-style-type: none"> Identificar quiénes y cuántos son las/los entrenadoras/es y cuáles son sus funciones (auxiliar, asistente y coordinadoras/es). Comprobar características, datos demográficos, necesidades y remuneración. Comprobar los niveles de certificación que poseen. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir estrategias de formación que contemplen las/los entrenadoras/es de todos los niveles. Buscar alcance (contemplar todas/os) y amplitud (aumentar el número de entrenadoras/es en la modalidad). Proporcionar incentivo y oportunidades para ampliar el cuadro de entrenadoras/es y, principalmente, de entrenadoras en la confederación. Establecer iniciativas específicas (acciones afirmativas, cursos, formaciones etc.) según las exigencias (funciones y responsabilidades de las/los entrenadoras/es).

	¿QUIÉNES SOMOS Y DÓNDE ESTAMOS?	¿PARA DÓNDE VAMOS Y QUÉ NECESITAMOS?
Programas e iniciativas formativas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si hay programas e iniciativas formativas actuales de la entidad. • Identificar, en su organización, los puntos fuertes y los que tienen que mejorar. • Comprobar el lugar y la frecuencia con la que se ofrecen. • Identificar si hay iniciativas volcadas a las entrenadoras. • Identificar la obligatoriedad de los cursos para la actuación de entrenadoras/es. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o adecuar un programa de formación (módulos, cursos, temas, charlas, visitas, etc.). • Alinear el programa a la misión y a la visión de la entidad. • Definir las metas, los objetivos y los resultados esperados en el programa. • Proponer programas especiales. • Pensar sobre la viabilidad del programa (formato de los cursos, locales de realización y duración).
¿Quiénes son las las/los formadoras/es?	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si hay un departamento de capacitación en la entidad. • Identificar quiénes son las/los formadoras/es actuantes y su cualificación. • Comprobar el lugar donde se encuentran estos profesionales y su vínculo con la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar en crear un departamento de capacitación/educación o cualificar a las/los formadoras/es que ya existen. • Tener en cuenta a las/Los formadoras/es ya existentes y los profesionales que se necesita contratar (características, cualificación, experiencia, etc.). • Buscar apoyo y asociaciones con otras instituciones.
Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar los recursos financieros disponibles. • Identificar las formas y posibilidades de usar los recursos disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un informe de gastos (personas, estructura, materiales etc.) para ofrecer el programa. • Establecer vías de obtener recursos.

AHORA TE TOCA A TI

Ten en cuenta la cultura deportiva de tu entidad, comprueba cada uno de los puntos del recuadro y toma nota sobre las informaciones. Haz un informe sobre las/los entrenadoras/es que trabajan en tu modalidad y en qué contextos lo hacen. Si tu federación ya dispone de un programa de formación, analiza los puntos fuertes y reevalúa de qué forma se podrían paliar las limitaciones que presenta. Si, em cambio, tu federación no dispone de ningún programa, empieza a buscar todos estos datos para poner en marcha la construcción y la implantación de un programa de formación que atienda las exigencias de las/los entrenadoras/es y que quepa dentro del presupuesto.

Los programas de formación de entrenadoras/es deben tener en cuenta los puntos neurálgicos que se detecten en el proceso de comprensión del contexto y se deben guiar por la visión de la entidad deportiva para desarrollar la modalidad, así como por las necesidades de las/los participantes y entrenadoras/es.

Sugerimos crear un departamento de capacitación/educación para gerenciar la oferta y la demanda de programas, garantizar la calidad de la planificación, la conducción y la evaluación de los programas y establecer un sistema colaborativo que apoye un enfoque basado en evidencias prácticas y científicas.

Como veremos de forma detallada, las acciones necesarias para la elaboración/implementación de programas de formación se componen de varias etapas; por lo que requiere personas especializadas y que dispongan del tiempo necesario para cumplir ese tipo de exigencia. Para las confederaciones que tengan condiciones de crear un departamento de capacitación/educación, la sugerencia inicial es la de nombrar a una persona responsable de la mediación con especialistas externos a fin de alinear el trabajo de estos a las expectativas y a la visión compartidas por la entidad para la modalidad.

A partir del informe sobre lo que es necesario y adónde se desea llegar, las proposiciones sobre cómo llevarlo a cabo van a dirigir las posibilidades y las estrategias para empezar a diseñar el programa. La secuencia de las acciones, la conducción y la evaluación de la planificación de los programas podrán garantizar su calidad y su éxito como un todo.

PARA SABER MÁS

Para profundizar los conocimientos y comprobar otros ejemplos de cómo comprender el contexto, consulta las referencias bibliográficas siguientes: NEW ZEALAND (2016-2020); WINDER, L.; TOWNEND (2010).

4.3

PLANIFICACIÓN CURRICULAR

La etapa de Planificación Curricular consiste en emplear las informaciones adquiridas y los principios elaborados en la etapa de Comprensión del Contexto para estructurar el programa de formación de entrenadoras/es. Si la entidad deportiva ya posee un programa organizado y ofrece cursos para entrenadoras/es, puede utilizarlo como base para la lectura de este tópico y considerar posibles mejoras a partir de lo que se le presenta. Si, en cambio, la entidad no dispone de un programa, este tópico va a colaborar con el proceso de elaboración a partir de las cinco etapas (de A a E), ilustradas en la figura siguiente:



Figura 20 - Etapas para la construcción de la estructura curricular de programas de formación de entrenadoras/es

Diversas entidades deportivas internacionales ofrecen programas propios de formación de entrenadoras/es y la confederación puede aprovecharlos como un punto de partida para elaborar el suyo propio. Esto puede facilitar el proceso pues ya se contaría con la sistematización de temáticas, de conocimientos y de competencias que se consideran relevantes. Sin embargo, aunque el modelo exista, no se recomienda una mera reproducción en contexto brasileño. En los tópicos siguientes, se presentarán orientaciones que sería bueno tomar en cuenta al elaborar programas de formación de entrenadoras/es.

Elaboración de los objetivos

Si tenemos en cuenta que un programa de formación de entrenadoras/es se compone de diversos cursos, la entidad deportiva tendrá que elaborar objetivos generales y específicos tanto para los programas como para los cursos. Para tal, la entidad debe tener en cuenta lo que desea alcanzar a

través de las iniciativas formativas que les ofrece a las/los entrenadoras/es. Los objetivos deben buscar anticipar resultados y procesos esperados del trabajo conjunto entre quienes enseñan (formadoras/es) y quienes aprenden (entrenadoras/es), además, deben dejar claro los conocimientos y/o las competencias por desarrollar.

Los objetivos deben establecerse a partir de las informaciones recogidas y elaboradas en la etapa de Comprensión del Contexto. Con este fin, presentamos a continuación dos ejemplos de objetivos generales de programas de formación de entrenadoras /es, elaborados por dos federaciones que presentan realidades diferentes:

EJEMPLO 1 – OBJETIVO DEL PROGRAMA

Si consideramos que el curso de graduación en Educación Física desarrolla conocimientos y competencias básicas para la intervención profesional en el deporte, la Confederación X decidió elaborar un programa dirigido exclusivamente al contexto de rendimiento. Por esta razón, el objetivo definido para el programa fue: “certificar entrenadoras/es deportivos para intervenir de forma cualificada en el contexto de rendimiento deportivo de la modalidad”.

EJEMPLO 2 – OBJETIVO DEL PROGRAMA

La Confederación Y representa una modalidad poco conocida en Brasil, por lo que optó por alinear el objetivo de su programa de formación a la propia visión establecida por la confederación: masificación de la modalidad en Brasil. Así, se definió el objetivo general: “desarrollar competencias básicas de entrenadoras/es deportivos para intervenir y diseminar la modalidad en contextos de participación”.

Después de definir el objetivo general, los objetivos específicos van a “detallar” el objetivo general propuesto. Si usamos como base el objetivo general de la Confederación X, se podrían definir como ejemplo los objetivos específicos siguientes:

- Profundizar conocimientos sobre la enseñanza de la modalidad a fin de intervenir de forma cualificada en los atletas de alto rendimiento;
- Perfeccionar la práctica de entrenadoras/es para promover un nivel de excelencia deportiva en los contextos de actuación, inclusive en campeonatos nacionales e internacionales;
- Desarrollar competencias avanzadas en las/los entrenadoras/es a fin de alcanzar tanto perfeccionamiento constante como innovación en las prácticas deportivas de la modalidad.

Propuestas curriculares

Los currículos de los programas de formación pueden hacer énfasis en desarrollar conocimientos y/o competencias. Como se observa en la figura 11 (capítulo 3) los **conocimientos** se refieren

a una dimensión conceptual de lo que las/los entrenadoras/es deben saber (**qué es saber**). Las **competencias**, por su parte, corresponden a una dimensión operacional/práctica: lo que las/los entrenadoras/es deben saber hacer (**saber poner en práctica**). Si tenemos en cuenta que ambas propuestas (concentradas en conocimientos o en competencias) pueden contribuir con el desarrollo y con la actuación de las/los entrenadoras /es, resulta fundamental comprender sus características y hallar la más adecuada a los objetivos estipulados para el programa de certificación.

Recuadro 21 - Características de los programas de certificación que hacen énfasis en conocimientos y competencias

CURRÍCULO BASADO EN CONOCIMIENTOS	EJEMPLO PRÁCTICO	CURRÍCULO BASADO EN COMPETENCIAS	EJEMPLO PRÁCTICO
Enseña contenidos que sirven de base para conocimientos importantes.	Presenta teorías, temáticas y conceptos importantes en el área deportiva.	Utiliza los contenidos para desarrollar competencias importantes.	Conecta teorías, temáticas y conceptos del área deportiva y los articula al campo práctico.
Enfatiza lo que las/ los entrenadoras/es deben saber.	Crea objetivos vinculados a la comprensión de las temáticas de los cursos.	Enfatiza lo que las/ los entrenadoras/es deben lograr/saber hacer	Crea objetivos vinculados a lo que las/los entrenadoras/ es sabrán hacer después del curso.
Promueve la adquisición y la comprensión de contenidos.	Selecciona temáticas relacionadas con la intervención en el deporte.	Promueve el desarrollo o la mejoría de la intervención de entrenadoras/es (práctica).	Selecciona temáticas aplicadas que contribuyen directamente con las sesiones de entrenamiento.
Evalúa la comprensión y la memorización de los contenidos.	Elabora pruebas teóricas para evaluar el aprendizaje.	Evalúa la ejecución / aplicación de los contenidos en la práctica.	Elabora evaluaciones prácticas para que las/los entrenadoras/ es impartan entrenamientos.

Aunque no haya una opción correcta o mejor, es importante recordar el papel de las confederaciones en la formación de las/los entrenadoras/es. Llevando en consideración que normalmente ya han pasado por lo menos cuatro años en el ambiente universitario, que cuenta con diversas asignaturas volcadas a los aspectos conceptuales y generales, se deben evitar los programas de formación de entrenadoras/es con currículos basados apenas en conocimientos. Se recomienda que el programa se estructure tanto en conocimientos como en competencias, consideradas importantes para la intervención cualificada de entrenadoras/es, que promueven tanto la comprensión conceptual como la capacidad de implementar, en la práctica, las temáticas abordadas en los programas.

AHORA TE TOCA A TI

¿Cómo puedo saber si el curso de mi confederación debe basarse en conocimientos o en competencias?

De manera general, todos los cursos buscan perfeccionar la práctica de las/los entrenadoras/es. No obstante, no es por esta razón por la que todos se basan en competencias. La pregunta que debemos hacernos, en este momento, es: "¿Qué espero que las/los entrenadoras/es desarrollen al participar en este curso?" El currículo que toma de base las competencias se vuelca a que los aprendices mejoren o desarrollen comportamientos, habilidades y actitudes; por eso, los cursos deberán contar con actividades de experimentación y de demostración de las competencias seleccionadas. En el caso de que la experiencia anhelada se asemeje a una charla o a una exposición de contenidos por parte de las formadoras/es, probablemente tendrá como base los conocimientos. Por lo tanto, basar el programa o el curso en conocimientos y/o en competencias no se trata de una cuestión meramente protocolar, sino de una decisión que va a influir directamente en la estructura, la planificación, la implementación y la evaluación de los demás cursos.

Componentes curriculares

La estructura curricular es la manera como el programa de formación se estructura y se les ofrece a las/los entrenadoras/es. No existe una estructura curricular ideal o un modelo único a ser adoptado por las entidades deportivas. Por eso, presentaremos parámetros para la organización curricular que vale la pena tener en cuenta al elaborar el programa. Ellos son: los niveles de progresión, los contextos de alcance, la relación de obligatoriedad y de complementariedad y los contenidos de los cursos.

Niveles de Progresión: de la misma manera que los cursos universitarios se organizan por semestres, y a cada semestre que el estudiante avanza, aumenta la complejidad de las asignaturas, los programas de formación de entrenadoras/es se organizan por niveles. No existe una directriz ni un número ideal de niveles que ofrecer, sino en promedio los cursos ofrecen de tres a cinco niveles de capacitación. En el caso de que la entidad esté estructurando el programa desde el principio a partir de este documento, tal vez la decisión sobre cuántos niveles impartir no se pueda tomar todavía. Es probable que esta respuesta surja cuando la entidad empiece a elegir y a distribuir los contenidos de los cursos, y sus respectivas cargas horarias.

Contextos de Alcance: históricamente, los programas se organizan de modo que los primeros niveles se vuelquen hacia la intervención con niñas/os y jóvenes (iniciación deportiva y categorías de base) y los niveles subsecuentes hacia las categorías adultas. Por un lado, la propuesta contribuye en que las/los entrenadoras/es de rendimiento debatan sobre la iniciación deportiva en los niveles iniciales y desarrollen una comprensión amplia de la formación deportiva. Por otro lado, las/los entrenadoras/es de niños y jóvenes se ven limitados a formarse en sólo uno o dos cursos. Por esta razón, hay dos opciones de estructura curricular a respecto de los contextos de alcance: la de no especificar el contexto de actuación para los cursos e integrar a entrenadoras /es de distintos contextos, en todos los

niveles (Ejemplo I); o la de crear dos vías de formación separadas con niveles secuenciales que permitan la progresión de entrenadoras/es hasta el nivel máximo del programa de la entidad (Ejemplo II).

Ejemplo I



Ejemplo II

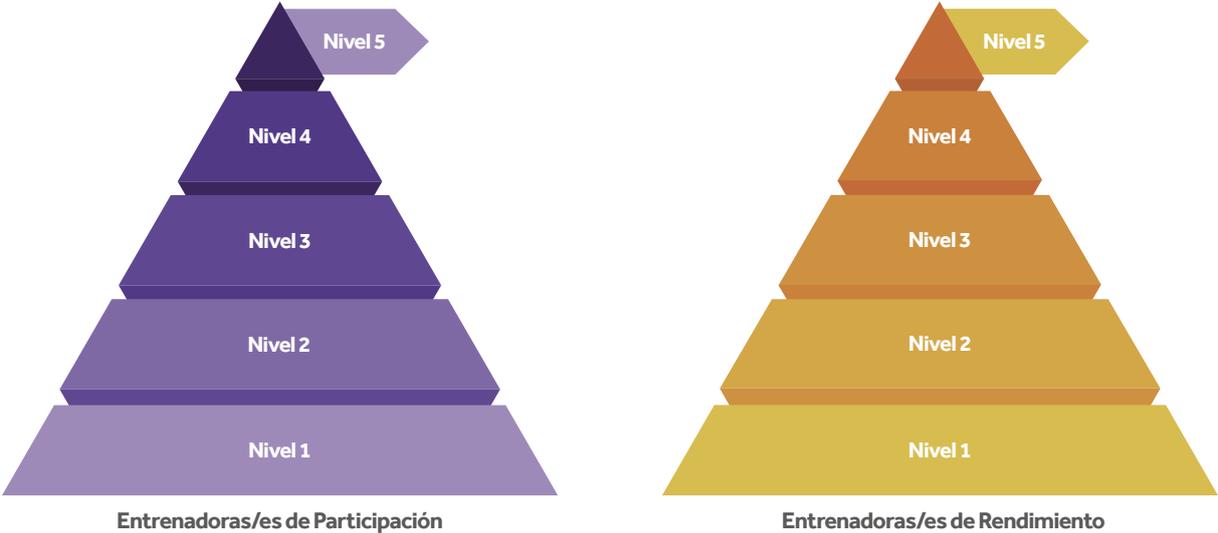


Figura 21 - Ejemplos de estructuras de organización de cursos de formación de entrenadoras/es

PARA SABER MÁS

Pulsa en los botones a seguir y observa algunos ejemplos de estructuras curriculares de entidades internacionales:



Federación Canadiense
de Esgrima (Canadian
Fencing Federation)



Deportes de Nieve
da Australia (Snow
Australia)



Federación
Internacional de
Rugby (World Rugby)

Obligatoriedad y Complementariedad: en la etapa de comprensión de contexto propusimos reflexiones sobre la obligatoriedad de la certificación de entrenadoras/es en los programas ofrecidos por las entidades. Algunas confederaciones deportivas en Brasil ya utilizan su propio programa de formación como un requisito previo para la participación de entrenadoras/es en competiciones oficiales de la modalidad. Por un lado, esto estimula la participación en los cursos ofrecidos y promueve la capacitación continuada de entrenadoras/es de la modalidad. Por otro lado, los cursos que cobran tasas altas de inscripción y que no se ofrecen a menudo en diferentes lugares de Brasil pueden dificultar la formación de entrenadoras/es. Por estos y otros motivos, optar por un programa obligatorio debe debatirse bien en la entidad en cuestión, reflexionando siempre sobre los posibles impactos de esta decisión. En el caso de un programa obligatorio, la entidad también debe tomar en cuenta las siguientes cuestiones:

- a) ¿Aun después de la formación en el programa, las/los entrenadoras/es tendrán que cumplir determinada carga horaria de cursos, anualmente, para mantener su certificación?
- b) ¿Las/los entrenadoras/es van a tener que volver a hacer los mismos cursos después de determinado tiempo?

La participación continuada en los cursos de la entidad puede fomentar tanto el desarrollo de las/los propias/os entrenadoras/es como impulsar el intercambio de experiencias entre los iniciantes y las/los más experimentados. Esta iniciativa tiene una singular importancia en el desarrollo de las entrenadoras ya que esto fomenta los contactos entre las profesionales y promueve el intercambio de experiencias sobre las dificultades enfrentadas en la práctica profesional. Igualmente, las relaciones y la comunicación recíproca se fortalecen y se vuelven más seguras para la actuación profesional.

Además, merece la pena destacar que los programas obligatorios pueden contar, también, con cursos complementarios. La oferta de estos puede favorecer la participación de entrenadoras/es que estén interesados en mejorar la propia intervención y, por ende, contribuir en la calidad de

los cursos. Los mismos pueden concentrarse en temáticas específicas de la modalidad, como: condicionamiento y preparación física de atletas, monitoreo y análisis del desempeño deportivo y desarrollo de habilidades socioemocionales por medio del deporte, entre otras.

Contenidos de los Cursos: la selección de los contenidos de cada curso es una consecuencia de la cadena de decisiones que se han tomado anteriormente, empezando por el objetivo del curso y por el énfasis del currículo (conocimientos o competencias). El objetivo general debe desmembrarse en objetivos específicos, que van a dar origen a temáticas generales y, más adelante, van a permitir seleccionar los contenidos. El recuadro 22 ilustra el proceso de definición de los contenidos del curso.

Recuadro 22 - Proceso de definición de los contenidos de un curso de formación de entrenadoras/es

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEMÁTICAS	CONTENIDOS
Desarrollar conocimientos y competencias para conducir los entrenamientos de la modalidad	Comprender los factores que influyen en la intervención de entrenadoras/es deportivos	Introducción a la modalidad	Características y cultura de la modalidad
			Fundamentos de la modalidad
			Reglas básicas de la modalidad
		Desarrollo e intervención de entrenadoras/es deportivos	Ciclo PCA (planificar, conducir y evaluar)
			Los tres conocimientos de entrenadoras/es deportivos
			Las seis competencias de entrenadoras/es deportivos
	Conducir entrenamientos a partir de metodologías contemporáneas de enseñanza de los deportes	Bases fundamentales para entrenamientos efectivos	Promover un ambiente de entrenamiento positivo
			Establecer relaciones positivas con y entre los atletas
		Metodologías de la enseñanza del deporte	Metodologías de la enseñanza y el entrenamiento
			Comunicación a partir de diferentes métodos
			Entrenamiento centrado en el atleta

Formatos de conducción

A medida que la tecnología avanza, los programas de formación de entrenadoras/es han utilizado cada vez más los recursos digitales y en línea. Además de los cursos presenciales, normalmente ofrecidos por las entidades deportivas, se han ofrecido también cursos en línea e híbridos. Es

importante destacar que el mismo programa puede contar con cursos en diversos formatos y la federación debe considerar cuáles son los que se encuadran en los objetivos, recursos e intereses del propio programa.

Formato presencial: los cursos presenciales poseen el gran potencial de facilitar las interacciones entre entrenadoras/es, el intercambio de experiencias y, sobre todo, las actividades prácticas, que son componentes indispensables en los cursos de énfasis en el desarrollo de competencias. No obstante, teniendo en cuenta las dimensiones continentales de Brasil, los cursos presenciales también poseen la limitación de acceso a las/los entrenadoras/es de diversos locales del país.

Formato en línea: los cursos en línea pueden suplir las limitaciones de los cursos presenciales ya que facilitan el acceso de entrenadoras/es vía internet sin que sea necesario desplazarse hasta el lugar del curso. Además, los cursos pueden ofrecerse tanto en el modelo sincrónico, donde se crea un aula virtual para que las/los entrenadoras/es participen "en vivo", como en el modelo asincrónico, cuando a través de video clases, materiales para lectura, foros y otras actividades se suben a una plataforma en línea, para que las/los entrenadoras/es los accedan libremente. Sin embargo, estos cursos en línea exigen una conexión a la internet de alta calidad y suelen limitar las actividades prácticas y la interacción entre los participantes (especialmente en el modelo asincrónico).

Formato híbrido: los cursos híbridos cuentan tanto con un componente en línea (sincrónico y/o asincrónico) como con un componente presencial. Este formato permite diversas posibilidades de estructuración de programas de formación. A continuación, presentaremos un ejemplo:

CASO – FORMATO HÍBRIDO

A Confederación Z, a fin utilizar los cursos en línea asíncronos, anteriormente elaborados y disponibles en la plataforma, optó por elaborar un curso en formato híbrido. Por tanto, antes del curso presencial, las/los entrenadoras/es debían hacer dos en línea, según las reglas de la modalidad y las orientaciones de los primeros socorros. El día del encuentro presencial, el/la formador/a responsable les solicitó a las/los entrenadoras/es que presentaran el certificado de conclusión de los cursos en línea.



Figura 22 - Ejemplo de secuencia de encuentros de un curso híbrido

Carga horaria

Normalmente, los cursos de formación de entrenadoras/es pueden variar entre corta duración (un día/1 a 8 horas), media (fin de semana/9 a 15 horas) o larga y cuentan, además, con más de 16 horas distribuidas a lo largo de diversos días y/o fines de semana. Para seleccionar la carga horaria del programa y de cada curso ofrecido, se deben tener en cuenta los objetivos, los contenidos previstos y el formato del curso. Por ejemplo, un curso presencial de 60 horas, distribuidas a lo largo de cuatro fines de semana, va a exigir un desplazamiento doble: de las/los entrenadoras/es, con el suyo propio, y de la entidad deportiva, con el de las/los formadoras/es. A su vez, 10 horas para un curso avanzado puede no resultar suficiente para contemplar los objetivos y los contenidos estipulados para el curso. Por lo tanto, para seleccionar la carga horaria, es importante que la entidad deportiva analice las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es la carga horaria necesaria para alcanzar el objetivo del curso de manera satisfactoria?
- ¿La carga horaria establecida es viable para la entidad en términos de inversión financiera y de recursos humanos?
- ¿La carga horaria establecida permitirá que se aborden los contenidos de manera adecuada?

CASO – ESTRUCTURA CURRICULAR

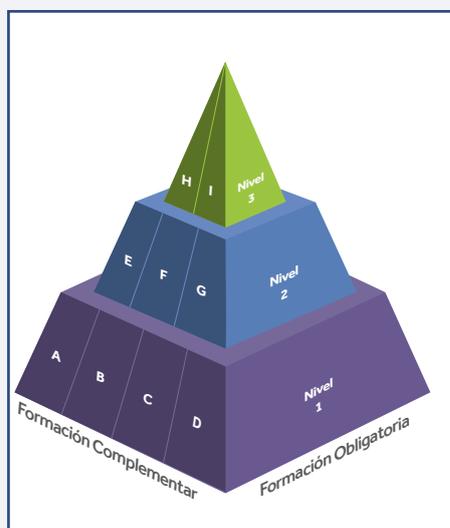


Figura 23 - Estructura curricular

Después de entender el contexto en el que el programa se estructuró, la Confederación V elaboró un programa de formación de entrenadoras/es cuyo objetivo general fue: “desarrollar conocimientos y competencias de entrenadoras/es deportivos para la intervención cualificada en contextos de participación y rendimiento”. En dicho objetivo, ya se identifica la orientación de un currículo basado tanto en conocimientos como en competencias, así como en el público al que se destina. Además, por ser la primera vez que se estructuraba un programa propio para la formación de entrenadoras/es, la entidad utilizó el programa de la federación internacional como punto de partida. Las principales informaciones del programa internacional que se usaron fueron la organización de los contenidos para cada curso y la división de la estructura curricular en tres niveles.

Aunque la certificación en el programa internacional no es obligatoria para trabajar profesionalmente como entrenadoras /es, la Federación V decidió que el propio programa dispondría de dos vías de formación: una obligatoria, en la que las/los entrenadoras/es tendrían que presentar la certificación para actuar en la modalidad, y otra, complementaria, que contaría con cursos temáticos opcionales para entrenadoras/es, de acuerdo con la propia necesidad e interés (figura 23). La estructura piramidal y la disminución del número de cursos ofrecidos para la formación complementaria se justifican porque el proceso de aprendizaje y de desarrollo de entrenadoras/es se ha vuelto más autoguiado, a medida que se vuelve más experimentado y amplían su certificación, como se sugiere en la propuesta de JADT, en el capítulo 3 de este documento.

La elaboración efectiva de un programa de formación a partir de diversos conocimientos y competencias relevantes es el primer gran paso para contribuir en la a intervención cualificada de entrenadoras/es. Sin embargo, el impacto de los cursos estará directamente relacionado con la manera como las/los formadoras/es los imparten/conducen. En las últimas décadas, los programas que se concentran excesivamente en los aspectos conceptuales han sido criticados pues fomentan la memorización de los contenidos y fallan al articular esas temáticas con el campo práctico y con realidades diferentes. Por esta razón, es crucial que las federaciones presten atención tanto al estructurar un programa adecuado a las propias necesidades como para impartir los cursos de manera adecuada y significativa, para desarrollar entrenadoras/es mejores.

4.4

CONDUCCIÓN DE CURSOS

Tradicionalmente, la persona responsable de conducir un proceso educacional posee la responsabilidad de liderarlo a través de la transmisión del conocimiento a los aprendices, que normalmente asumen un papel más pasivo. Sin embargo, en las últimas décadas esto ha venido cambiando debido a la propuesta de Enseñanza Centrada en la/el Aprendiz que coloca al aprendiz como figura central.

CONCEPTO-CLAVE

La Enseñanza Centrada en el Aprendiz es un enfoque de enseñanza pautado en el paradigma de aprendizaje de adultos que tiene como objetivo final fomentar la autonomía en el proceso de aprendizaje y no apenas en la trasmisión de contenidos.

Esta propuesta presenta cinco dimensiones (figura 24) que sugieren que los aprendices (en este caso, las/los entrenadoras/es) deben participar más activamente en la selección de las temáticas del curso, de las estrategias de enseñanza y del proceso de evaluación. Es fundamental que la federación y las/ los formadoras/es responsables de los cursos comprendan los principios de la Enseñanza Centrada en el Aprendiz para fomentar nuevas dinámicas en el programa de formación de entrenadoras/es estructurado a partir de este documento.



Figura 24 - Dimensión de la enseñanza centrada en el/la aprendiz

Recuadro 23 - Dimensiones para fomentar una enseñanza centrada en el aprendiz

Papel de formadoras/es	El papel de las/los formadoras/es es facilitar y guiar el aprendizaje de entrenadoras/es, los responsabilizándose por crear un ambiente positivo para la participación de las/los mismos y por estimular la interacción y la colaboración en el proceso de construcción conjunta del conocimiento.
Equilibrio del poder	Esta dimensión sugiere que las decisiones relacionadas con contenidos, actividades y procesos de evaluación deben tomarse en conjunto con entrenadoras/es a lo largo del programa/curso. Es importante destacar que compartir el poder de decisión es algo que debe ocurrir de manera gradual, llevando en consideración las características del curso, la madurez y la autonomía de las/los entrenadoras/es.
Función del contenido	Las temáticas y los contenidos abordados en los programas/cursos deben construir una base de conocimientos para las/los entrenadoras/es que los ayude a resolver problemas enfrentados en el cotidiano de actuación. Es importante evitar la lógica de "cuanto más contenido, mejor" y promover debates referentes a contenidos y reflexiones sobre su aplicabilidad en diferentes etapas del desarrollo de atletas (CDA).
Responsabilidad por el aprendizaje	Las/los formadoras/es deben compartir la responsabilidad por el aprendizaje de las/los entrenadoras/es con los propios entrenadores/as. Los aprendices deben ser agentes activos del propio aprendizaje y contribuir con el de los demás, a partir del intercambio de reflexiones y experiencias.
Propósitos y procesos de evaluación	Centralizar el proceso de evaluación en las/los entrenadoras/es significa transformarlo en una de las etapas del aprendizaje, incluyendo estímulos reflexivos para potencializar el desarrollo y la autonomía del individuo para el aprendizaje continuado, incluso después del término del curso.

Poner en práctica estas cinco dimensiones sucede de forma dinámica y conjunta; es decir que no sería adecuado que las/los formadores adoptasen el papel de guía y facilitador del aprendizaje y, a la vez, mantuviesen todo el poder de decisión sobre los contenidos y las actividades del curso. Además, la enseñanza centrada en el aprendiz no debe considerarse una propuesta del tipo: "o todo, o nada", en el sentido de: (1) si la entidad deportiva identifica que los cursos de formación de entrenadoras/es están totalmente centrados en formadoras/es, el proceso de volverlo más centrado en el/la aprendiz/entrenador/a; (2) entre la enseñanza centrado en la/el formador/a y la enseñanza centrada en la/el aprendiz existe un continuo de progresión a tres niveles, que se debe tomar en cuenta (figura 25).

PARA SABER MÁS

Recomendamos la lectura de los siguientes materiales para profundizar en la temática Enseñanza Centrada en la/el Aprendiz: BLUMBERG, P. (2009); WEIMER, M. (2013).

Enseñanza Centrada en la/el Formador/a

Enseñanza Centrado en la/el Aprendiz



Figura 25 - Continuo de los niveles entre la enseñanza centrada en formadoras/es y la enseñanza centrada en el/la aprendiz

Fuente: Adaptado de Blumberg (2009)

El recuadro que sigue toma en cuenta los tres niveles de centralización propuestos en la figura 25 y presenta cómo se pueden aplicar, en cada nivel, cada una de las cinco dimensiones de la enseñanza centrada en el aprendiz.

Recuadro 24 - Dimensões do ensino centrado no aprendiz, níveis de centralidade do processo de ensino-aprendizagem e exemplos práticos

DIMENSIONES	NIVEL TOTALMENTE CENTRADO EN FORMADORAS/ES	NIVEL CENTRADO EN FORMADOR/A E APRENDIZ	NIVEL TOTALMENTE CENTRADO EN LA/ EL APRENDIZ
Papel de formadoras/es	Las/los formadoras/es dan conferencias/ transmiten a entrenadoras/es los contenidos previstos para el curso.	Las/los formadoras/es imparten contenidos incluyendo a las/los entrenadoras/es a partir de interacciones y cuestionamientos sobre los mismos	Las/los formadoras/es organizan a las/ los entrenadoras/es en grupos y crean momentos específicos durante el curso para que interactúen y discutan sobre los contenidos impartidos.
Equilibrio do poder	Las/los formadoras/es siguen los contenidos, las actividades y las evaluaciones previstas para el curso, previamente seleccionados por la entidad.	Las/los formadoras/es siguen los contenidos, las actividades y las evaluaciones previstas para el curso, pero añaden determinados contenidos sugeridos por las/los entrenadoras/es.	Las/los formadoras/es debaten los contenidos, las actividades y las evaluaciones previstas para el curso y conducen alteraciones para suplir a las necesidades de las/los entrenadoras/es sin desvirtuar el curso.

DIMENSIONES	NIVEL TOTALMENTE CENTRADO EN FORMADORAS/ES	NIVEL CENTRADO EN FORMADOR/A E APRENDIZ	NIVEL TOTALMENTE CENTRADO EN LA/ EL APRENDIZ
Función del contenido	Las/los formadoras/es presentan los contenidos que las/los entrenadoras/es deben comprender y memorizar para aplicar en sus contextos de actuación.	Las/los formadoras/es imparten los contenidos utilizando diferentes estrategias para facilitar la aplicabilidad en diferentes realidades después que el curso termine.	Las/los formadoras/es fomentan la reflexión de entrenadoras/es sobre los contenidos transmitidos y usan diversas estrategias, esquemas y recursos para potenciar el aprendizaje.
Responsabilidad por el aprendizaje	Las formadoras/es asumen toda la responsabilidad, presentan los contenidos y hacen pequeñas pausas para preguntar si las/los entrenadoras/es tienen dudas.	Las formadoras/es asumen buena parte de la responsabilidad y transmiten los contenidos, promoviendo que se compartan las opiniones y las experiencias previas en algunos momentos.	Las formadoras/es comparten la responsabilidad y organizan a las/os entrenadoras/es en grupos de trabajo para intercambiar experiencias, ayudarse y pasarse informes unos a otros.
Propósitos y procesos de evaluación	Las/los formadoras/es evalúan la memorización de los contenidos al final del curso a partir de una prueba escrita.	Las/los formadoras/es proveen informes a las/os entrenadoras/es durante el curso y lo terminan con una actividad reflexiva sobre la aplicabilidad de los contenidos impartidos.	Las/los formadoras/es proponen pequeñas evaluaciones a lo largo del curso de manera aliada a los contenidos y promueven la autoevaluación y la evaluación de los pares.

Cabe recordar que las/los formadoras/es desempeñan un papel fundamental en promover un ambiente seguro y cómodo de aprendizaje para las personas en formación. Por lo tanto, al fomentar una enseñanza centrada en el aprendiz, es muy importante la sensibilidad hacia las cuestiones sociales, culturales y económicas que especifican las distintas trayectorias de los participantes.

AHORA TE TOCA A TI

Sigue las recomendaciones sobre cómo poner en práctica la enseñanza centrada en el aprendiz en los cursos de formación de entrenadoras/es de la confederación en que trabajas:

- **Conoce a las/los entrenadoras/es:** antes, al empezar o durante el curso, pregunta sobre trayectorias, experiencias previas, contexto de actuación o características del lugar de trabajo.
- **Crea un clima positivo de aprendizaje:** proporciona un ambiente donde las/los entrenadoras/es se sientan cómodos y motivados a hacer preguntas y a contribuir con la construcción conjunta del conocimiento.

- **Flexibiliza la estructura curricular:** intenta alcanzar el equilibrio entre los contenidos y las actividades planeadas para el curso, y las necesidades de las/los entrenadoras/es presentes
- **Flexibiliza la aplicación de los contenidos:** las/los entrenadoras/es deben estar motivados para adaptar y aplicar los contenidos del curso de acuerdo con las competencias y las realidades del lugar de trabajo.
- **Promueve interacciones:** organiza actividades que generen discusiones y trabajos en grupo para que las/los entrenadoras/es compartan las dificultades y las experiencias previas.
- **Ten en cuenta perspectivas múltiples de evaluación:** crea momentos para que las/los entrenadoras/es reflexionen sobre su forma de intervenir y para que reciban retroalimentación de las/los formadoras/es y de los demás.
- **Elabora evaluaciones a largo plazo:** planifica actividades que involucren a las/los entrenadoras/es en un proceso reflexivo y evaluativo a largo plazo.
- **Haz cambios graduales en tu actuación:** reflexiona constantemente sobre de qué forma se conducen los cursos de formación se conducen e intenta poner en práctica los actos y las actividades que tienen más que ver con la enseñanza centrada en el aprendiz, paulatinamente.

Variables que Influyen en la centralidad de la enseñanza y el aprendizaje

Optar entre un programa o curso más centrado en formadoras/es o en el aprendiz no es fácil, principalmente porque son múltiples las variables que influyen en el proceso. A continuación, ilustramos seis, entre ellas, en la figura 26 y detallamos su influencia posteriormente.



Figura 26 - Variables para poner en práctica la Enseñanza Centrada en la/el Aprendiz

Fonte: Adaptado de Blumberg (2009)

Formato de conducción: los cursos presenciales tienden a brindar un potencial mayor para centrarse más en los aprendices desde la perspectiva estructural. Por ejemplo, las/los formadoras/es pueden organizar las mesas y las sillas para que las/los entrenadoras/es se sienten en grupos pequeños, unos frente a los otros, de modo que se estimule la interacción y la colaboración. En los formatos en línea, los cursos también pueden centrarse en los aprendices, pero tal vez se les exija a las/los formadoras/es un dominio mayor de los recursos tecnológicos, y que las/los entrenadoras/es, participen activamente con las cámaras conectadas e interactúen por audio o por la sala de conversación.

Carga horaria: los cursos de corta duración (entre 1 y 8 horas) normalmente se centran más en las/los formadoras/es. Esto se debe a que ya presentan objetivos y temáticas más específicas, lo que dificulta su flexibilización; los de duración mayor, permiten que las/los formadoras/es conozcan a más entrenadoras/es, y tengan más oportunidades de alterar la planificación del curso para satisfacer las exigencias de los participantes.

Experiencia de las/los participantes: según se ha presentado en el modelo JADT, la etapa de certificación profesional cuenta con la participación de las/los entrenadoras/es en diversos cursos de capacitación, y la etapa de desarrollo, con un proceso más individual y autoguiado. Consecuentemente, lo que se viene observando en los últimos años es que las/los entrenadoras/es con menos experiencia acumulada tienden a buscar contenidos seleccionados y mediados por expertos, a la vez que las/los entrenadoras/es más experimentadas/os prefieren participar en ambientes más colaborativos. Por consiguiente, la enseñanza centrada en el aprendiz quizás esté más facilitada en cursos que disponen de un número mayor de entrenadoras/es más experimentadas/os.

Interés de las/los participantes: uno de los aspectos principales del aprendizaje humano es la apertura y la motivación para el aprendizaje. Las/los entrenadoras/es que se muestran más comprometidos y motivados a participar tienden a contribuir mejor con un ambiente favorable para el intercambio de experiencias, y más centrado en los aprendices. Cabe también señalar que el interés de las/los entrenadoras/es puede surgir a lo largo del curso mediante el uso de estrategias instigadoras por parte de las/los formadoras/es.

Número de participantes: buscar principios más centrados en los aprendices en un aula con 80 entrenadoras/es y un/a formador/a puede ser un desafío. De hecho, la enseñanza centrada en el aprendiz se facilita cuando el número de participantes ronda los 15 o 20 entrenadoras/es. Por lo tanto, las/los formadoras/es pueden empezar a considerar el nivel de centralidad de la enseñanza y del aprendizaje al saber cuántos participantes van a frecuentar el curso.

Capacitación de las/los formadoras/es: cuando los cursos los imparten formadoras/es que pasaron por un proceso de capacitación y que desarrollaron competencias específicas para formar entrenadoras/es, la centralidad de la enseñanza en los aprendices se vuelve más viable. Por otro lado, las/los formadoras/es que no hayan pasado por este proceso difícilmente van a centrarse en los aprendices, aunque se encuentren en un curso que facilite dicha orientación pedagógica. Por

esta razón, esta variable aparece en un nivel superior a las demás. Es fundamental que la federación también promueva programas y cursos de formación para que las/los formadoras/es desarrollen competencias de instrucción y de didáctica (el capítulo 6 de este documento abordará el asunto con más detalles).

Para ilustrar cómo estas variables pueden influir en la conducción de un curso de formación de entrenadoras/es, se presentan a seguir dos casos ficticios que representan iniciativas de formación de entidades deportivas.

CASO 1 – CURSO DE FORMACIÓN NIVEL 3

Veinte entrenadoras/es se inscribieron en el curso ofrecido por la Federación P; el objetivo de este era desarrollar competencias para intervenir en la modalidad, tomando en cuenta planificar un equipo para una temporada. Por tratarse de un curso de nivel 3, las/los entrenadoras/es ya tenían experiencia en la modalidad y algunos, incluso, tenían más de 10 años de experiencia. El formato del curso era presencial y se realizaría a lo largo de cuatro fines de semana distribuidos en cuatro meses con una carga horaria total de 60 horas. Estas eran las informaciones que Thais – la formadora de entrenadoras/es – tenía; ella era Maestra en Educación Física, docente de una facultad particular y certificada por la entidad internacional de la modalidad como formadora de entrenadoras/es. Al empezar el curso y notar que las/los entrenadoras/es expresaron motivación para aprender y para desarrollarse profesionalmente, la formadora decidió adoptar **un enfoque más centrado en los aprendices**.

CASO 2 – TALLER TÉCNICO DE LA MODALIDAD

Sesenta y cinco entrenadoras/es se inscribieron en el taller ofrecido por la Confederación Q. El curso tenía como objetivo presentar la planificación de la selección brasileña y de qué manera se les enseñaban a las/los atletas de la selección ciertos fundamentos técnicos de la modalidad. El curso contaba con un grupo heterogéneo, compuesto por entrenadoras/es experimentados y novatos; el formato era en línea y se realizaría a lo largo de un día, con una carga horaria total de seis horas. Estas eran las informaciones que Julio – el formador de entrenadoras/es – tenía; él era graduado en Educación Física, medallista en los Juegos Olímpicos y asistente técnico de la selección brasileña. Al empezar el curso y notar que pocos entrenadoras/es estaban con la cámara conectada, el formador decidió adoptar **un enfoque más centrado en sí**.

Aunque estos casos representen cursos distintos, cabe señalar también que el mismo curso, impartido por el mismo/a formador/a pero para distintos/as entrenadores/as puede centrarse más (o menos) en la/el aprendiz. Por lo tanto, la opción por el nivel de centralidad en el/la formador/a o en el/la aprendiz debe partir de una orientación general de la entidad para el programa como un todo o para cada curso. Además, las/los formadoras/es también deben tener flexibilidad para tomar la decisión sobre la centralidad a partir de la auto percepción de la confianza y la competencia y de las características de los/as entrenadores/as participantes (interés, experiencia, cantidad).

Estrategias de enseñanza

Las posibilidades de estrategias de enseñanza van mucho más allá de la instrucción a partir de una presentación de *slides*. Adoptar estrategias que involucren a entrenadoras/es en prácticas, en interacciones y en reflexiones es fundamental para potenciar la efectividad de los cursos y, por ende, centralizar más la enseñanza en los aprendices. A seguir, cinco estrategias de enseñanza ampliamente adoptadas en programas internacionales de formación de entrenadoras/es que podrán inspirar los programas ofrecidos por las confederaciones brasileñas.

Recuadro 25 - Estrategias de enseñanza adoptadas en programas de formación de entrenadoras/es

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	DEFINICIÓN	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE APLICACIÓN
Cuestionamiento	Utilización de preguntas durante la conducción del curso con el fin de fomentar la reflexión y la participación de entrenadoras/es	Identificar el conocimiento previo	¿Qué saben sobre los factores que deben incluirse en la planificación de un equipo?
		Despertar interés	¿Ya pensaron que las habilidades socioemocionales pueden ayudar a las/los atletas a desempeñarse mejor en momentos decisivos de la competición?
		Promover reflexiones	¿Cómo se podrían adaptar esos contenidos a su realidad?
Trabajos en grupo	Organización de entrenadoras/es en pequeños o en grandes grupos para trabajar de manera conjunta en alguna actividad.	Fomentar a troca de experiências	Solicitarle al grupo que se enseñen mutuamente los modelos de plan de entrenamiento que usan en sus clubes.
		Estimular la colaboración	Pedirles a las/los entrenadoras/es que interpreten el scouting de un partido, y elaboren un plan de entrenamiento que atienda a las necesidades identificadas.
Actividades prácticas	Dinámica que les permite a entrenadoras/es demostrar la articulación de los contenidos del curso en contextos prácticos.	Proporcionar la aplicación práctica de contenidos	Desafiar a entrenadoras/es a elaborar un plan de entrenamiento que integre las informaciones debatidas en el curso.
			Solicitar que las/los entrenadoras/es impartan un entrenamiento a partir de una metodología específica.
			Reproducir un video de una competición para que las/los entrenadoras/es analicen el desempeño de los atletas.

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	DEFINICIÓN	OBJETIVOS	EJEMPLOS DE APLICACIÓN
Reflexión por video	Utilización de videos para estimular la reflexión de entrenadoras/es	Incentivar debates sobre determinada situación	Reproducir un video de una actitud antideportiva de un atleta y preguntarles a entrenadoras/es cómo reaccionarían ante esta situación.
		Estimular la reflexión individual o grupal	Utilizar video de entrenadoras / es comentando la propia filosofía de trabajo, para estimular a que las/os entrenadoras/es elaboren las suyas.
Aprendizaje basado en problemas	Utilización de problemas complejos y reales que estimulen a entrenadoras/es a elaborar planes de acción para solucionarlos.	Estimular reflexiones sobre determinada situación	Presentar el caso de atletas que estén con dificultad de desempeño en entrenamientos y competiciones y cuestionar a las/o entrenadoras/es sobre posibles acciones.
		Facilitar cómo observar una situación o problema	Utilizar el caso de atletas profesionales que estén enfrentando depresión, y pedirles a las/os entrenadoras/es que elaboren un plan de acción integrando un equipo multidisciplinario (psicólogos, nutricionistas, preparadores físicos, médicos, etc.).

Planificación de la conducción del curso

De la misma manera que las/los entrenadoras/es se planifican para impartir un entrenamiento, las/los formadoras/es de entrenadoras/es se deben planificar para conducir un curso; para alcanzar este objetivo, deben recibir de la entidad las informaciones necesarias para elaborar su propio plan de conducción del curso. Estas informaciones deben referirse a los objetivos, a la estructura curricular, a los recursos materiales y físicos disponibles y a las/los entrenadoras/es inscritos en el curso; todo esto les permitirá reflexionar sobre el nivel de centralidad en el aprendiz que van a adoptar, si harán o no alteraciones en los contenidos previstos y qué estrategias de enseñanza van a elegir. A seguir les presentaremos un caso para ilustrar el proceso de elaboración de un plan de conducción de curso.

CASO – PLAN DE ENSEÑANZA DE CURSO

Thais fue invitada dos meses antes por su confederación a impartir un curso de 15 horas, distribuidas a lo largo de un final de semana (sábado de las 8h a las 12h y de las 14h a las 18h; domingo de las 8h a las 12h y 14h a las 17h) que contaría con la participación de 20 entrenadoras/es iniciantes. El curso se llevaría a cabo en un hotel socio de la confederación, que cedería una sala con mesas, sillas, proyector y acceso a una cancha polideportiva. Cuando recibió las informaciones sobre las características de los participantes por parte de la confederación, Thais empezó a elaborar su plan del curso, pensando en adoptar un enfoque *centrado tanto en sí como en los aprendices*. Esta es la planificación de Thais:

Curso: Formación Nivel 1

Participantes: 20 entrenadoras/es

Carga Horaria: 15 horas

Responsable: Thais

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

- Desarrollar conocimientos y competencias para conducir entrenamientos de la modalidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CURSO

- Comprender los factores que influyen en la intervención de los entrenadores deportivos.
- Conducir los entrenamientos a partir de metodologías contemporáneas de enseñanza de los deportes.

CONTENIDOS

TEMÁTICA 1	TEMÁTICA 3	TEMÁTICA 3	TEMÁTICA 4
Características y cultura de la modalidad	Ciclo PCA (planificar, conducir y evaluar)	Promover un ambiente positivo de entrenamiento	Metodologías de la enseñanza y el entrenamiento
Fundamentos básicos de la modalidad	Los tres conocimientos de las/los entrenadoras/es deportivos	Establecer relaciones positivas con y entre los atletas	Comunicación a partir de métodos diferentes
Reglas básicas de la modalidad	Las seis competencias de las/los entrenadoras/es deportivos		Coaching centrado en la/el atleta

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

- El curso se impartirá a partir de exposición oral de los contenidos, cuestionamientos, trabajos en grupo y actividades prácticas.

EVALUACIÓN

- Participación en el curso y en las discusiones propuestas (5 puntos).
- Calidad del entrenamiento impartido en la actividad práctica (5 puntos).

DÍA/PERÍODO	TEMÁTICAS	ACTIVIDADES
Día 1 Mañana	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la modalidad • Desarrollo e intervención de entrenadoras/es deportivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación inicial de la formadora y las/los participantes • Presentación de los contenidos • Cuestionamientos y trabajos en grupo sobre las temáticas
Día 1 Tarde	<ul style="list-style-type: none"> • Bases fundamentales para entrenamientos efectivos • Metodologías de la enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los contenidos • Cuestionamientos y trabajos en grupo sobre las temáticas • Primera actividad práctica para que los participantes impartan entrenamientos
Día 2 Mañana	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de la enseñanza de deportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los contenidos • Cuestionamientos y trabajos en grupo sobre las temáticas
Día 2 Tarde	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de la enseñanza de deportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda actividad práctica para que los participantes impartan entrenamientos • Reflexiones y retroalimentación sobre la actividad práctica de final de curso

4.5

PROCESOS DE EVALUACIÓN

la evaluación corresponde a uno de los elementos fundamentales de cualquier proceso educacional. Aunque tradicionalmente la evaluación asume el papel de “rendir cuentas” por parte de los aprendices, o sea, deben comprobar el propio desarrollo ante los responsables de los cursos, es importante ampliar la comprensión sobre sus finalidades. A seguir, destacamos algunas:

1. Diagnosticar las perspectivas, conocimientos y competencias de las/los entrenadoras/es;
2. Acompañar y contribuir en el aprendizaje de las/los entrenadoras/es a lo largo y al final de un programa/curso de formación;
3. Ofrecer informaciones pertinentes a las formadoras/es y entidades deportivas para el perfeccionamiento de los cursos.

Comprender la naturaleza y los propósitos de la evaluación significa darse cuenta de que la misma constituye una etapa del proceso de aprendizaje. Por consiguiente, debe conectarse a las estrategias de enseñanza adoptadas en la conducción del curso y debe suceder constantemente y de distintas formas, en vez de darse solamente al final de los cursos y mediante una prueba escrita. Incluso, todas las estrategias de enseñanza que se han mencionado antes pueden (y deben) contener procesos de evaluación. Por ejemplo, las/los formadoras/es pueden utilizar las presentaciones de trabajos en grupo para fomentar y evaluar el aprendizaje de las/los entrenadoras/es sobre las temáticas abordadas, a la vez que analizan si hay algún déficit en común entre los participantes que podría evitarse al mejorar la propia intervención en un próximo curso.

Poner en práctica las estrategias de evaluación de los programas de formación de entrenadoras/es significa alinearlas a los objetivos de los programas y de los cursos. En esa fase, las decisiones de la entidad con respecto a la propuesta curricular (currículo basado en conocimientos y/o competencias) son el principal aspecto por considerar. A seguir, profundizaremos en las características de la evaluación de cada propuesta curricular.

Evaluación basada en conocimientos: como los conocimientos se refieren a una dimensión más conceptual del aprendizaje (saber lo que es), las evaluaciones deben orientarse a partir de este aspecto. En este tipo de evaluación aún no existe la preocupación por aplicar el contenido de forma práctica. Por esa razón, lo que se evalúa es en qué medida los aprendices comprendieron las temáticas abordadas y memorizaron sus elementos principales. Normalmente, las evaluaciones por conocimientos ocurren por medio de pruebas o de tareas escritas, pero sugerimos que esto también

se lleve a cabo a partir de dinámicas más interactivas, como discusiones en pequeños o en grandes grupos. Uno de los puntos negativos de las evaluaciones basadas en conocimientos es estimular a las/los entrenadoras/es a memorizar los contenidos para las pruebas, en vez de comprender y reflexionar sobre su aplicabilidad en el campo práctico.

Evaluación basada en competencias: si la evaluación por contenidos abarca una dimensión más conceptual, la que se basa en competencias intenta comprobar cuánto los aprendices desarrollaron la capacidad de aplicar, en la práctica, las temáticas abordadas. En este tipo de evaluación, hace falta organizar actividades que permitan que los aprendices demuestren las competencias desarrolladas o mejoradas. Así, el concepto atribuido por las/los formadoras/es se relacionará en la medida en que el alumno presenta los indicadores enumerados para las competencias deseadas. No obstante, se debe evitar que las evaluaciones por competencias se propongan comportamientos deseables que estimulen a las/los entrenadoras/es a demostrarlos de manera artificial y descontextualizada. Es fundamental que las competencias se relacionen con las necesidades reales de estos profesionales y con su uso en distintos contextos de intervención.

El formato del curso (presencial, en línea o híbrido) va a influir en las posibilidades de estrategias de evaluación. En los cursos presenciales, las posibilidades de evaluación son múltiples: se pueden usar pruebas, trabajos escritos, presentaciones orales y actividades prácticas, entre otras. En los cursos en línea, las posibilidades son más limitadas, sobre todo en el caso de la evaluación por competencias. Como alternativa, sugerimos que las/los formadoras/es soliciten que los/as entrenadores/as les envíen documentos sobre la propia planificación, como grabaciones de audio y videos de las/los entrenadores/as en actuación, en sus respectivos lugares de trabajo. En el caso de los cursos híbridos, las/los formadoras/es pueden utilizar los encuentros en línea para presentar las tareas o las evaluaciones, y solicitarles a las/los entrenadoras/es que los entreguen o los presenten posteriormente, en los encuentros presenciales.

Recuadro 26 - Ejemplos de evaluación en formato en línea

FORMATO EN LÍNEA		
TEMÁTICA	EVALUACIÓN EN UN CURSO BASADO EN CONOCIMIENTOS	EVALUACIÓN EN UN CURSO BASADO EN COMPETENCIAS
Liderazgo y comunicación de entrenadoras/es deportivos	Pedirles a las/los entrenadoras/es que elaboren un conjunto de documentos (portafolio) con informaciones sobre la propia filosofía de trabajo, los diferentes tipos de liderazgo en el deporte y los respectivos aspectos, positivos y negativos.	Pedirles a las/os entrenadoras/es que graben en audio y en video las propias sesiones de entrenamiento y los discursos pre y post partido, para que el/la formador/a responsable y los/as propios/as entrenadores /as puedan analizar cómo están liderando y comunicándose con los atletas.

Recuadro 27 - Ejemplos de evaluación en formato presencial

FORMATO PRESENCIAL		
TEMÁTICA	EVALUACIÓN EN UN CURSO BASADO EN CONOCIMIENTOS	EVALUACIÓN EN UN CURSO BASADO EN COMPETENCIAS
Desarrollo de atletas a largo plazo	Después de presentarles la temática, organizar a las/los entrenadoras/es en grupos y solicitarles que elaboren un documento con todas las fases presentadas y con los principales elementos por considerar para el entrenamiento deportivo.	Después de presentar la temática, organizar a las/os entrenadoras/es en grupos y atribuirle a cada grupo una fase de desarrollo. Los grupos deben elaborar e impartir entrenamientos compatibles con las características de la fase seleccionada.

Recuadro 28 - Ejemplos de evaluación en formato híbrido

FORMATO HÍBRIDO		
TEMÁTICA	EVALUACIÓN EN UN CURSO BASADO EN CONOCIMIENTOS	EVALUACIÓN EN UN CURSO BASADO EN COMPETENCIAS
Metodología de la enseñanza de los deportes	Entregarles un cuestionario reflexivo a las/los entrenadoras/es de preguntas discursivas y de opción múltiple sobre la temática después de terminarla (tanto en modo presencial como en línea).	Organizar a las/os entrenadoras/es en grupos y atribuirles diferentes situaciones-problema en el modo en línea; reunirse en grupo para preparar una presentación y un plan de entrenamiento. En el encuentro presencial, los profesionales presentarán el análisis que hicieron sobre la situación-problema y van a impartir una sesión de entrenamiento que atienda a las necesidades identificadas.

A pesar de que el término “evaluación” normalmente se relaciona a testes y a pruebas, las evaluaciones no necesitan asociarse a una nota o a un concepto atribuido a los entrenadores. El impacto del programa de formación en la intervención de las/los entrenadoras/es puede comprobarse de forma longitudinal, tomando en cuenta que el aprendizaje es un proceso continuo y a largo plazo. Por esta razón, establecer estrategias para comprobar y monitorear por determinado tiempo, después del curso de formación, puede facilitar el perfeccionamiento constante de entrenadoras/es.

AHORA TE TOCA A TI

En caso de que la confederación en que trabajas ofrezca un programa de formación de entrenadoras/es, identifica si los procesos de evaluación que normalmente se adoptan se basan en conocimientos o competencias.

Comprueba en qué medida los procesos de evaluación adoptados atienden a las tres finalidades mencionadas al inicio de este tópico y qué tipo de perfeccionamiento se puede llevar a cabo.

Promueve interacciones entre las/los formadoras/es de entrenadoras/es de la confederación en que trabajas para que los próximos procesos de evaluación se elaboren y se pongan en práctica de acuerdo con los objetivos estipulados.

5

*FORMADORAS/ES DE
ENTRENADORAS Y ENTRENADORES*

Buscar mejorar las condiciones de entrenamiento y del proceso de desarrollo de los atletas en todos los niveles ha llevado a ampliar los equipos técnicos interdisciplinarios y ha llevado a la creación de nuevos programas de certificación de entrenadoras/es en diferentes deportes. En cuanto a preparar a entrenadoras/es deportivos para los retos crecientes de su intervención en el siglo XXI, un nuevo profesional se ha destacado en el sistema deportivo: la/el Formador/a de entrenadoras/es o, como se le conoce internacionalmente, el **Coach Developer**.

CONCEPTO-CLAVE

Así como las/los entrenadoras/es ayudan a los atletas a desarrollar su potencial y alcanzar éxito en sus respectivas modalidades, las/los formadoras/es de entrenadoras/es tienen el papel de ayudar a las/los entrenadoras/es a hacerse cada vez mejores.

Lo complejo del proceso de desarrollo de entrenadoras/es, caracterizado por distintas oportunidades de aprendizaje, hace con que la misión de las/los formadoras/es sea desafiante. Por tanto; identificar y seleccionar a las/os profesionales que van a actuar en esta función es clave para el éxito de los programas de formación de entrenadoras/es. Además de los conocimientos profesionales y de la experiencia en la modalidad deportiva en cuestión, estos profesionales deben estar dispuestos a apoyar y a fomentar el desarrollo de los demás, conocer profundamente el proceso de aprendizaje de adultos, tener capacidad de articular teoría y práctica y disponer de reconocimiento y legitimidad junto a sus compañeros.

Las/los formadoras/es pueden asumir distintas funciones de acuerdo con el contexto en el que actúan, como: instructoras/es en talleres, facilitadoras/es en cursos de formación, tutoras/es en ambientes prácticos de entrenamiento y coordinadoras/es de programas de aprendizaje en clubes deportivos, entre otras. De este modo, aunque las/los entrenadoras/es experimentados ya asuman la responsabilidad de apoyar a sus semejantes en el ambiente de trabajo o en equipos técnicos, es fundamental que las/los formadoras/es estén certificados en programas específicos y que hayan desarrollado competencias volcadas hacia el aprendizaje continuado de entrenadoras/es en diferentes niveles y contextos. A lo largo del capítulo, presentaremos las competencias esenciales de formadoras/es de entrenadoras/es.

5.1

COMPETENCIAS DE LAS/LOS FORMADORAS/ES

Las/los formadoras/es necesitan dominar diferentes competencias para promover el aprendizaje de entrenadoras/es en distintos contextos; estas competencias se centran en 3 ejes: a) Estructuración y Planificación de Ambientes de Aprendizaje; b) Apoyo al Desarrollo Profesional de Entrenadoras/es; c) Implementación de Procesos de Evaluación.

Recuadro 29 - Descripción de las competencias profesionales de las/los formadoras/es de entrenadoras/es

ESTRUCTURACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE	
Analizar y diagnosticar necesidades de conocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Reconocer el estatus actual de desarrollo de las/los entrenadoras/es, después de identificar la jornada de aprendizaje, sus desafíos y sus preferencias por las diferentes oportunidades de aprendizaje.• Comprender el contexto de actuación de las/los entrenadoras/es, reconociendo los conocimientos y las competencias necesarias al ejercicio profesional.
Producir materiales de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar materiales de apoyo y utilizar diferentes estrategias y formatos de entrega (infográficos, enseñanza virtual, podcasts, libros, artículos y diarios reflexivos, entre otros).• Acercar el conocimiento científico de distintas áreas a las Ciencias del Deporte, por medio de un lenguaje sencillo, aplicado y alineado al contexto en que actúan las/los entrenadoras/es.
Planear ambientes de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Planificar sesiones y ambientes de aprendizaje, basándose en los principios de la Enseñanza Centrada en el Aprendiz.• Propiciar diferentes situaciones de aprendizaje para satisfacer el carácter multifactorial de ese proceso
Establecer redes de apoyo profesional	<ul style="list-style-type: none">• Facilitarles a las/los entrenadoras /es el acceso a profesionales y redes de apoyo, compuestas por especialistas de distintas áreas, que optimicen su proceso de aprendizaje.• Facilitarles a las/los entrenadoras/es en formación que entren en contacto con otros más experimentados.• Promover momentos de intercambio de experiencias entre entrenadoras, para que reflexionen sobre las dificultades vividas en el cotidiano, y fortalecerse con respecto a sus competencias profesionales.

APOYO AL DESARROLLO PROFESIONAL DE ENTRENADORAS/ES

Facilitar cursos y talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Promover estrategias variadas, proporcionando diferentes situaciones de aprendizaje de acuerdo con las experiencias, las preferencias y las características de los profesionales involucrados. • Mediar el proceso de enseñanza centrada en el aprendiz a partir de las experiencias previas de los participantes y la resolución de problemas prácticos y así estimular el intercambio de informaciones. • Fomentar la reflexión individual y colectiva sobre la aplicación del conocimiento en los contextos particulares de entrenadoras/es.
Administrar Espacios Sociales de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente positivo de aprendizaje, basado en relaciones de confianza y de seguridad, que estimulen a las/los entrenadoras/es a compartir experiencias y puntos de vista. • Equilibrar las relaciones de poder, estableciendo un alineamiento horizontal entre las/los entrenadoras/es que permita la creación conjunta de conocimientos, competencias y valores.
Promover la tutoría de entrenadoras/es	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar estrategias que potencien el proceso de aprendizaje por medio del cuestionamiento de problemas reales y la reflexión conjunta sobre las experiencias prácticas de entrenadoras/es. • Apoyar a las/los entrenadoras/es a identificar las barreras principales de su desarrollo profesional, teniendo en cuenta las especificidades del contexto de trabajo. • Apoyar a las/los entrenadoras/es en la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias de desarrollo contextualizadas según los desafíos y las barreras identificados.
Establecer una comunicación efectiva en diferentes contextos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Practicar la escucha activa, oyendo con atención, con empatía y con un lenguaje no verbal positivo, siempre atento a los gatillos que puedan suscitar nuevas conexiones y oportunidades de aprendizaje. • Elaborar preguntas asertivas, capaces de llevar a las/los entrenadoras / es a una reflexión sobre los aspectos específicos de su trabajo. • Promover informes constructivos, con regularidad que contribuyan con el desarrollo profesional y estimulen a las/los entrenadoras/es a buscar mejoras constantes.

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EVALUATIVOS

Dominar diferentes estrategias de evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Implementar diferentes estrategias para recoger e interpretar los resultados, incluyendo métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos.• Elaborar instrumentos que permitan registrar y evaluar las variables relativas al dominio de los conocimientos y las competencias presentadas por las/los entrenadoras/es.
Implementar procedimientos de evaluación en ambientes formales de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Crear procesos de evaluación adecuados al nivel de experiencia de las/los entrenadoras/es y a sus contextos de actuación.• Establecer parámetros de evaluación de acuerdo con la naturaleza del conocimiento /competencia del público meta.• Evaluar la calidad del proceso de enseñanza, teniendo como referencia los presupuestos de la enseñanza centrada en el aprendiz.
Establecer procedimientos de evaluación en ambientes de práctica	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar y utilizar instrumentos cuantitativos, cualitativos o mixtos, que permitan evaluar el dominio de competencias en un ambiente simulado o real de práctica.• Evaluar el dominio de los conocimientos, las habilidades y las competencias presentados por entrenadoras/es, por medio de la observación sistemática y el registro de la sesión de entrenamiento.

5.2

FUNCIONES DE LAS/LOS FORMADORAS/ES

De acuerdo con el contexto donde actúan las/los formadoras/es (club, selección, confederación), las exigencias de intervención son distintas, pues corresponden a demandas específicas para filiar a las/los entrenadoras/es en su proceso de aprendizaje. Entre las funciones principales en esos contextos, se destacan las de Facilitador/a, Tutor/a y Promotor/a de Espacios Sociales de Aprendizaje.

Facilitación

Lo que se entiende como proceso de aprendizaje de adultos y el acceso a la información en el siglo XXI promovieron alteraciones en la forma de conducir los programas de formación de entrenadoras/es. Se sustituye el papel de instructor/a, como quien detenía un conocimiento transmitido de modo directo a los participantes ya que las/los formadoras/es asumen el papel de facilitadoras/es del aprendizaje. Este concepto corresponde a la idea de que los participantes poseen motivaciones individuales, conocimientos y experiencias previas, que pueden servir de base en la construcción de su aprendizaje en los programas formales. Las/los facilitadoras/es tienen la función de filiar a los participantes por medio de múltiples estrategias en procesos de intercambio de conocimientos, resolución de problemas y reflexión en ambientes centrados en el aprendiz.

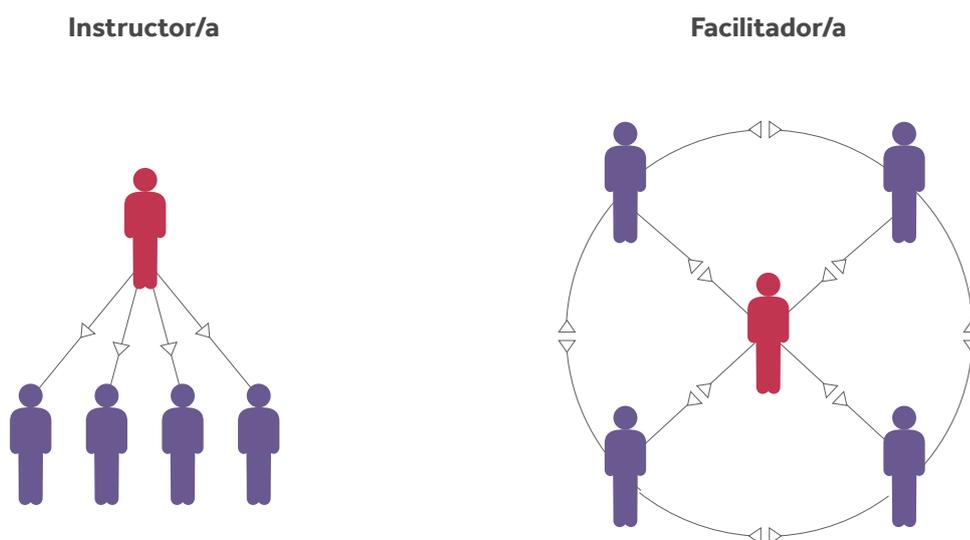


Figura 27 - Relación instructor/a-aprendiz en la formación de entrenadoras/es

Tutoría

El proceso de tutoría se caracteriza por el apoyo individual de alguien más experimentado como apoyo en el aprendizaje que se dirige a alguien menos experimentado. A pesar de que la tutoría se da, comúnmente, en contextos informales, los programas de formación han adoptado esta práctica con formadoras/es a fin de catalizar el aprendizaje de entrenadoras/es en sus propios ambientes de práctica, buscando resolver dilemas de su intervención, así como rever opiniones, valores y principios, sin dejar de consolidar sus identidades profesionales. Por esta razón, la tutoría incluye una relación de confianza mutua entre el tutor y el tutelado, quienes, basados en el conocimiento de ambos, en sus motivaciones, en las características del contexto y en la naturaleza del contenido, definen el tipo de relación que van a entablar.

Dicha relación se ubica dentro de un apoyo continuo (figura 28).



Figura 28 - Tipo de apoyo continuo de la tutoría

A menudo, el/la tutor/a les brinda apoyo a los tutelados/as menos experimentados y que presentan dilemas más sencillos. Al considerar problemas más complejos y tutelados/as de más experiencia como sucede con las/los entrenadoras/es de élite, el tipo de apoyo es menos directivo y ambos buscan soluciones conjuntas. Es importante destacar que a pesar de que el/la tutor/a asume un papel social de apoyo a las/los entrenadoras/es, debe evitarse reproducir prácticas o, sencillamente determinar las respuestas a la/al tutorada/o.

En el caso específico de entrenadoras, es fundamental que haya tutoras disponibles para ejercer esa función y que propicien un ambiente de confianza para el aprendizaje. Por lo tanto, el proceso de tutoría debe reconocerse como un espacio seguro de aprendizaje que promueve la reflexión conjunta por medio de buenos cuestionamientos y la creación conjunta de conocimientos en función de las exigencias que se presenten.

La frecuencia de los encuentros, el formato de las reuniones, los temas de discusión y la experiencia de tutoras/es son condiciones que deben determinarse en función de los objetivos del proceso de tutoría, así como de los resultados deseados en el desarrollo de las/los entrenadoras/es. Los ejemplos de posibilidades de tutoría se exploran en el capítulo 6 del presente documento.

Promoción de Espacios Sociales de Aprendizaje (ESA)

Los ESA son ambientes de aprendizaje que pueden crearse intencionalmente y permiten interacciones genuinas entre las/los participantes. Su foco se vuelca hacia la solución de problemas o hacia el desarrollo de nuevas estrategias de intervención. Los ESA pueden ser reuniones puntuales de un equipo multidisciplinario, encuentros sistematizados de entrenadoras/es, desarrollo de comunidades de práctica, etc. No existe ningún formato preestablecido para un ESA; por eso, las/los formadoras/es deben ser hábiles en propiciar un ambiente positivo de intercambio, donde las/los entrenadoras/es y otros puedan compartir sus puntos de vista, sus retos y sus experiencias significativas sobre aspectos particulares de su práctica, volcados hacia los objetivos que determinaron el establecimiento del ESA y la creación conjunta de un nuevo conocimiento. Para eso, las/los formadoras/es deben estar atentas/os a tres principios clave para la creación de ESA (recuadro 30).

Recuadro 30 - Principios clave de los espacios sociales de aprendizaje

<p>Propósito claro</p>	<p>En general, participan en el ESA quienes buscan innovación y cualificación para los ambientes en los que actúan. Tener un propósito claro les permite a los participantes una filiación genuina al espacio social, aunque las personas presenten niveles distintos de compromiso.</p>
<p>Compromiso en la incertidumbre</p>	<p>Los ESA deben lograr que sus integrantes se comprometan de forma segura con una jornada en la que los resultados no siempre se pueden prever. Cuando intentan innovar en la propia práctica, las/los entrenadoras/es necesitan, muchas veces, poner en práctica planes de acción y solucionar problemas para los que aún no existe un paso a paso ni un conocimiento sistematizado. O sea que el estar abierto al compromiso en la inseguridad puede verse como el hueco existente entre lo que pretendemos hacer y el camino por seguir o los conocimientos y las competencias para a lograrlo.</p>
<p>Atención a los datos</p>	<p>Los datos en el ESA pueden reconocerse como informaciones de diferente naturaleza. El acto de “prestar atención” puede expresarse como: observar de forma activa; practicar la escucha empática; buscar informes, utilizar referencias científicas. Estar atento no solo a las comunicaciones verbales, sino también a las no verbales permite que las/los entrenadoras/es comprendan los mensajes transmitidos por los miembros de los ESA de forma directa y/o indirecta y así poder captar la esencia del mensaje compartido.</p>

AHORA TE TOCA A TI

Analiza las siguientes recomendaciones para seleccionar y desarrollar formadoras/es que actuarán en los programas de formación de la confederación en que trabajas.

- **Identifica profesionales que tienen potencial para ejercer dicha función.**

Seleccionar y preparar de forma sistematizada a los profesionales que van a desempeñarse como formadoras/es. Además de los conocimientos sobre la actuación de entrenadoras/es y del dominio de las modalidades deportivas respectivas, estos profesionales deben ser expertos en comprender y en intervenir en el proceso de aprendizaje de adultos y deben presentar un interés genuino en contribuir en el desarrollo de otros profesionales de esa área.

- **Promueve las condiciones necesarias para que ellos puedan desarrollar las competencias de su actuación.**

La actuación de las/los formadoras/es contempla un rol de competencias descriptas en el recuadro 29. Si no dispones de condiciones momentáneas para contribuir en ese proceso, busca a profesionales externos que presenten esas competencias y que puedan ofrecer el apoyo inicial para el desarrollo de nuevas/os formadoras/es.

PARA SABER MÁS

Para profundizar los conocimientos sobre las funciones de formadoras/es, acede a las referencias bibliográficas siguientes: ICCE. (2014); PERKINS, P.; HAHN, A. (2020); JONES, R. L.; HARRIS, R.; MILES, A. (2009).

6

*INICIATIVAS FORMATIVAS PARA EL
DESARROLLO PROFESIONAL DE
ENTRENADORAS Y ENTRENADORES*

Los programas de formación de entrenadoras/es promueven el dominio de diferentes conocimientos y competencias para una práctica efectiva y segura a practicantes y a atletas. A pesar de esencial en todas las modalidades deportivas, el proceso de desarrollo profesional no termina al alcanzar la certificación en determinada modalidad. Las iniciativas especiales de desarrollo profesional también deben desarrollarse continuamente a través de las federaciones deportivas, para brindar apoyo ante las exigencias contextuales de entrenadoras/es a lo largo de sus jornadas de aprendizaje.

Este aprendizaje continuo en las organizaciones es un proceso constante de reestructuración, de profundización y de ampliación de las capacidades organizacionales a fin de satisfacer los cambios externos e internos, sumando nuevos conocimientos y competencias, perfeccionando un sistema cada vez más sofisticado por medio de la reflexión sobre sus propias acciones y resultados deportivos; el aprendizaje continuo es una manera de garantizar mejores decisiones y la innovación en ambientes competitivos.

A continuación, se presentan propuestas de perfeccionamiento organizacional e iniciativas formativas volcadas al desarrollo profesional de las/los entrenadoras/es.

6.1

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS CONFEDERACIONES DEPORTIVAS

Las confederaciones deportivas detienen el potencial de volverse Espacios Sociales de Aprendizaje, capaces de potenciar el desarrollo de entrenadoras/es por medio de la gestión de su capital de conocimiento. Los procesos de construcción, de retención y de compartir conocimientos se proponen sistematizar no sólo el cuerpo conceptual, organizado y acumulado a lo largo del tiempo y que se halla disponible en la institución, sino también el conocimiento tácito compartido de forma implícita por medio de prácticas, de rutinas y de procedimientos que reflejan la cultura de la entidad.

Generalmente, el capital de conocimiento de las federaciones es muy elevado, pues abarca un conjunto de experiencias de todos aquellos que integran o integraron la institución en determinado momento. Sin embargo, no siempre todo ese capital de conocimiento está disponible a favor de la organización, pues está en el dominio tácito e individual de los profesionales. Como ejemplo, en la jubilación de determinados líderes o en la partida de entrenadoras/es extranjeros: cuando no se establecen procesos de gestión de conocimiento, la modalidad puede perder fuerzas y las confederaciones pueden volverse dependientes y volátiles; por eso, crear mecanismos internos que permitan la identificación, la sistematización y el flujo de compartir conocimientos resulta imprescindible.

La figura 29 presenta una visión holística de sistema para gestión de conocimiento en las organizaciones deportivas.

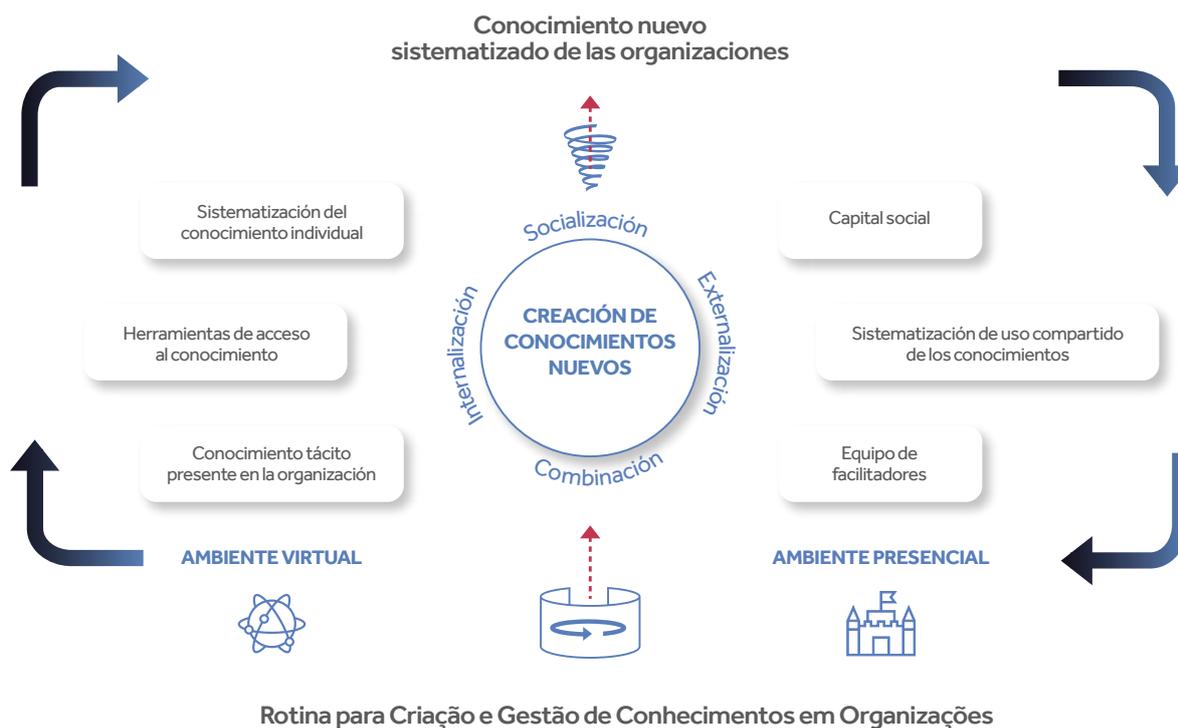


Figura 29 - Sistema de gestión de conocimientos en las organizaciones deportivas

Etapas de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas

De modo general, el hito inicial para la creación de conocimiento en las instituciones ocurre por medio de la **socialización** entre sus profesionales. Es importante establecer espacios y rutinas donde los distintos integrantes de la organización tengan la oportunidad de intercambiar informaciones, experiencias y prácticas de modo seguro. Mediante este proceso de socialización los conocimientos relevantes aún no sistematizados – que pueden estar restringidos a una sola persona o a pequeños grupos, o incluso haber caído en el olvido, pueden salir a la luz y pasar a compartirse entre más personas.

Después de la identificación de los conocimientos potenciales para optimizar el trabajo de la organización, el paso siguiente es dejarlos visibles. Este proceso de externalización del conocimiento por medio de la sistematización de lo que hasta ese momento era tácito puede suceder delante de diversas estrategias; dichas acciones pueden combinar instrumentos diferentes para la captación de datos, tales como el análisis de documentos, entrevistas, y observaciones de prácticas, entre otros. A seguir, estos datos deben organizarse y sistematizarse para que puedan compartirse de forma estructurada. Para este fin, la federación se podrá valer de la elaboración de documentos institucionales orientadores, de artículos, de material de apoyo audiovisual, de planillas personalizadas, entre otras estrategias que dejen accesible el conocimiento.

Una vez cumplida esta etapa, el nuevo conocimiento necesita articularse al cuerpo de saberes ya existentes en la organización (**combinación**), antes de que se comparta con los miembros; la medida

busca promover el alineamiento de este conocimiento como algo por añadir o incluso sustituir lo que hasta entonces estaba vigente pero que ya no es necesario o que se ha superado. Esto podrá minimizar problemas relativos al uso inadecuado de conceptos, de terminologías y de directrices de aplicación.

La última fase del ciclo se caracteriza por compartir el nuevo conocimiento para que se pueda consolidar tanto como un capital de la federación, así como un capital individual que pertenece a cada uno de sus miembros. La **internalización** de dicho conocimiento podrá llevarse a cabo mediante estrategias de enseñanza y de reparto sistematizado, como cursos o talleres o incluso al ser incluida en las rutinas profesionales a través de herramientas y prácticas.

La construcción y el reparto de conocimientos dentro de las confederaciones deportivas debe ser una meta y una responsabilidad de todos los profesionales. No obstante, para que este ciclo pueda transcurrir de manera continua y sistemática, las confederaciones deben disponer de personas responsables que lo conozcan y que sean capaces de conducirlo. A continuación, presentamos un caso que ilustra el proceso de gestión del conocimiento dentro de una entidad deportiva.

CASO - ENTRENADORA EXTRANJERA

Para el próximo ciclo olímpico, la Confederación P contrató a la entrenadora con mayor número de títulos internacionales de la historia de la modalidad. Además de la expectativa de mejorar el desempeño y los resultados para la selección femenina adulta, la estrategia que interesaba en su contratación era la de aprovechar toda la experiencia desarrollada por la profesional durante los 16 años en los que actuó como coordinadora de las selecciones extranjeras (de base y profesional) y como entrenadora principal del equipo femenino para construir un ecosistema sostenible de desarrollo de atletas, a largo plazo.

Enseguida después de llegar y aclimatarse, la entrenadora invitó a todos los profesionales que actuaban en la cancha con selecciones nacionales de base para acompañar y ayudar en los entrenamientos de la selección femenina. Todas las semanas, los viernes, los participantes se reunían con ella para un plan conjunto de la semana y para presentar una propuesta para el ciclo siguiente.

A pedido de la confederación, dos profesionales del Departamento de Capacitación acompañaron los encuentros y tomaron nota de las principales observaciones y aplicaciones. Después del primer semestre de trabajo, resultó evidente en las reuniones que se necesitaba poner en práctica un nuevo sistema de ataque ya en las primeras etapas del proceso de desarrollo a largo plazo, tanto en los equipos femeninos como en los masculinos.

Después de ser validado junto a la Comisión Técnica, el nuevo sistema se incorporó al contexto del organograma nacional. Para lograr que ese conocimiento llegase a todos los clubes y entrenadoras/es, se elaboró una versión en línea, compuesta por tres encuentros en los cuales se presentaron: el nuevo alineamiento, las ventajas de implementar el sistema nuevo ya en las primeras etapas, y cómo trabajarlo. En las reuniones por la plataforma, las/los entrenadoras/es recibieron mensajes de apoyo de los principales nombres del deporte en el país, incentivando el uso del nuevo sistema e invitándolos a que compartiesen los videos de los entrenamientos aplicados y sus observaciones. Al final de la formación, la entrenadora nueva de la selección grabó un video institucional, presentando los cinco elementos para una implementación efectiva del nuevo sistema.

AHORA TE TOCA A TI

Ser capaz de traer a la luz un conocimiento que todavía está tácito o que se presenta fragmentado y limitado a un pequeño grupo de personas puede convertirse en una gran ventaja competitiva, cuando nos referimos a un contexto como el del deporte de rendimiento, en el que el acceso a la información es restringido.

Dejar los conocimientos visibles y accesibles a todos sus miembros debe ser uno de los objetivos principales de las confederaciones comprometidas con el proceso individual y colectivo de mejora continua. Para lograrlo, considera dos puntos fundamentales:

- **Favorece las interacciones:** la comunicación constante entre los profesionales es la clave para que el conocimiento que todavía se encuentra invisible o no sistematizado dentro de las organizaciones pueda emerger y pasar a ser visto como algo significativo y merecedor de los esfuerzos que se requieren para sistematizarlo, externalizarlo e internalizarlo.
- **Ten un equipo específico para CGC:** sin un pequeño grupo de personas que sea responsable formalmente del proceso de CGC, el conocimiento puede seguir implícito en las organizaciones. Define a los profesionales responsables y trabaja con grupos pequeños; esta estrategia garantiza mayor autonomía y celeridad para cumplir todas las etapas del ciclo.

6.2

DESARROLLO DE ENTRENADORAS

Una de las principales barreras que las mujeres enfrentan a lo largo de su trayectoria como entrenadoras es la percepción de falta de competencia y confianza, además de la sensación de desvalorización profesional. Este escenario las somete a un extenso proceso de formación para que reconozcan su competencia y sus conocimientos y dejen, al fin, de ser cuestionadas en base a los estereotipos de género.

Sin embargo, a menudo son los hombres quienes imparten y ocupan los cursos de formación; lo que incentiva un proceso de enseñanza basado en la asociación entre deporte, liderazgo y masculinidad. No es raro que los formadores dirijan su lenguaje y sus ejemplos a situaciones vividas por hombres. Por su parte, los entrenadores se identifican con esos modelos tradicionales, lo que dificulta que surjan discusiones que confronten las construcciones de género en el deporte. Las opiniones estereotipadas de género y las expectativas de los formadores y de los entrenadores excluyen a las mujeres durante su aprendizaje formal.

Diversos estudios han probado que una parte significativa de las mujeres que participa en cursos de formación no se siente bienvenida en esos ambientes y encuentra una atmósfera intimidante, muchas veces incómoda. Muchas relatan que se expresan y se exponen menos por la sensación de que son juzgadas en base a su identidad de género. Los acosos y los comentarios peyorativos con respecto a la participación de niñas y de mujeres en el deporte también resultan frecuentes y causan su alejamiento. Por lo tanto, se entiende que muchas mujeres opten por no seguir o incluso ni siquiera comprometerse con el proceso de educación formal como entrenadoras. Todo esto afecta sus intenciones de avanzar hacia cargos de liderazgo, además de brindarles menos oportunidades de participar en momentos de desarrollo.

Los cursos que podrían empoderar a las entrenadoras, propiciando relaciones y fortaleciendo su percepción de competencia y de confianza, terminan aumentando la inseguridad y los retos que enfrentan en el campo deportivo. Una alternativa para disminuir esas situaciones embarazosas sería implementar cursos solamente para mujeres a fin de ofrecerles ambientes más seguros de aprendizaje. Las entrenadoras se sienten más cómodas para exponer sus sentimientos y sus sensaciones con quienes viven las mismas dificultades.

Tener formadoras mujeres ministrando cursos contribuye con la presentación de trayectorias similares, lo que propicia mayor conexión e intercambio de experiencias. Cuando los formadores son hombres sensibles a las cuestiones de género en el deporte, luchan por la equidad y promueven

discusiones sobre las barreras y los apoyos durante esta trayectoria, la red de apoyo se fortalece y las mujeres se sienten cada vez más valoradas y seguras sobre sus competencias para su actuación. De esta forma, estos cursos, además de abordar los contenidos y las competencias del deporte presentes en los modelos tradicionales, también tienen el objetivo de empoderar a las entrenadoras para saber arreglárselas en las situaciones estresantes que viven en el ambiente deportivo y que van más allá de la relación entrenadora-atleta.

OBJETIVOS DE LOS CURSOS PARA MUJERES

- Desarrollar conocimientos y competencias para desempeñarse como entrenadora.
- Desarrollar confianza para ejercer la función de entrenadora.
- Desarrollar la capacidad de autorregulación para gerenciar el bienestar personal.
- Desarrollar la capacidad de autorregulación para gerenciar ambientes externos.
- Promover relaciones prolongadas con otras entrenadoras en el deporte.
- Promover contactos con otras líderes del deporte y estimular la presencia de más entrenadoras mujeres en cargos de liderazgo.

Aunque estas todavía son recientes, ya se conocen algunas características específicas de estos cursos. La realización de actividades con un número reducido de participantes, por ejemplo, fomenta el vínculo y la interacción entre ellas. Promover el sentimiento de pertenencia también es fundamental para empoderar a las entrenadoras y para proporcionarles más seguridad en su actuación profesional. Identificar entre las formadoras las líderes que actúan en el deporte refuerza que es posible que las mujeres sigan esa trayectoria; por último, estimular discusiones sobre las construcciones de género en el deporte permite reflexionar sobre los retos culturales enfrentados como entrenadoras y sobre la concientización sobre su importante papel en la transformación del deporte.

CASO – CURSO PARA MUJERES

María participó en varios cursos de formación durante su carrera como entrenadora. En casi todos, la participación de hombres en la organización y en la audiencia era mayoritaria. La simple presencia de una entrenadora en los ambientes de formación provocaba reacciones de sorpresa, de cierta desconfianza y a veces de incomodidad entre los colegas y formadores. Este comportamiento y rareza por parte de los hombres, a principio, le molestaba, pero no era razón suficiente para desistir. Ante la situación, participaba en curso bajo cierta tensión, se sentía como una extranjera, como alguien poco reconocida entre sus pares y acogida superficialmente por los formadores a pesar de su experiencia en el campo deportivo. Eso hacía con que desempeñase un papel secundario dentro del curso; elegía lugares periféricos para acomodarse en las actividades y no expresaba sus puntos de vista ni siquiera en asuntos en los que se consideraba una experta.

La confederación, consciente de la situación y comprometida con la participación plena de mujeres en sus cursos de formación, optó por ofrecer un curso solamente para entrenadoras; el primer paso fue revisar los valores cobrados. Debido a la diferencia de sueldos entre los entrenadores y las entrenadoras, decidió cobrar valores más accesibles, ofreciendo, incluso, becas integrales. Para liderar el desarrollo del curso, la federación invitó a dos formadoras: una, reconocida por su trayectoria de lucha por la equidad de género en el deporte; la otra, por su vasto conocimiento sobre el aprendizaje de adultos y su gran experiencia en cursos de formación de entrenadoras/es. El curso se orientó a partir de dos objetivos: (1) conocer y discutir las barreras y las estrategias para promover el acceso y la permanencia de entrenadoras en el deporte; y (2) promover competencias de planificación, de conducción y de evaluación del entrenamiento.

El curso empezó con una actividad de acogida; después de las orientaciones generales sobre sus propósitos, las formadoras organizaron a las entrenadoras en pequeños grupos para que pudieran presentarse y compartir las expectativas sobre el curso. Posteriormente, hubo una charla con el tema "Barreras al acceso y a la permanencia de entrenadoras en el deporte", con una especialista que abordó estudios recientes sobre los obstáculos que las entrenadoras deportivas enfrentan, así como las estrategias que se vienen usando para ofrecerles apoyo en su desarrollo profesional. A seguir, las entrenadoras se organizaron en grupos, con el objetivo de enumerar las principales barreras enfrentadas en el cotidiano de trabajo e identificar cómo cada entrenadora maneja la situación. Como despliegue de esta actividad, las formadoras sugirieron formar grupos temáticos de apoyo, que se volcasen al enfrentamiento de barreras específicas y que sirviesen para agruparse y para promover encuentros periódicos para compartir experiencias y para compartir estrategias para minimizar y quizá superar, algunas.

Con respecto al segundo objetivo del curso, las formadoras invitaron a una entrenadora para compartir su rutina de planificación, de conducción y de evaluación del entrenamiento. La intención era enfatizar la dimensión didáctico-pedagógica presente en el trabajo de entrenamiento; al terminar, las entrenadoras tuvieron la oportunidad de acompañar una sesión de entrenamiento de la invitada. Cada una recibió un instrumento de análisis del entrenamiento en el que se describían aspectos que merecían atención con el objetivo de conducir la atención de las entrenadoras hacia acciones y comportamientos específicos de la invitada. Además, se le incentivó a anotar sus dudas, que serían aclaradas en un encuentro posterior, destinado a ese fin. Por último, tuvieron la oportunidad de planificar una sesión de entrenamiento bajo la supervisión de las formadoras y, después, conducir y evaluar un trecho específico de dicho plan.

Durante el curso, María experimentó un ambiente propicio para asumir un papel protagonista en el aprendizaje, se sintió cómoda para hablar de sus retos como entrenadora y sobre las situaciones embarazosas que ya había vivido por ser mujer en el ambiente masculinizado del deporte. También escuchó relatos de otras entrenadoras que habían pasado por retos semejantes a los suyos y pudo reconocer la posibilidad de ascensión en la carrera a partir de los ejemplos y del contacto con biografías de entrenadoras de élite en posiciones de liderazgo en el deporte. A partir de esa vivencia, María se sintió acogida, cómoda y motivada a continuar su desarrollo profesional y a incentivar a otras entrenadoras a comprometerse y a proseguir en el deporte.

Como se observa en este ejemplo, iniciativas específicas para el desarrollo de entrenadoras pueden dar apoyo y pueden acelerar el proceso de equidad de género en el deporte. Para tal fin, las federaciones pueden explorar actividades en los cursos para mujeres, a partir de estrategias como:

- Realizar actividades prácticas volcadas al desarrollo de las competencias de las entrenadoras.
- Incentivar las oportunidades de aprendizaje social.

- Promover actividades conjuntas entre entrenadoras con más y con menos experiencia.
- Promover el intercambio de experiencias, crear, en conjunto, conocimientos relacionados con el deporte y con el aprendizaje en grupo, con la participación de entrenadoras reconocidas por la experiencia, la competencia y/o el éxito profesional.
- Fomentar el intercambio de experiencias y de vivencias de entrenadoras relacionadas con las barreras que encontraron en el deporte y con las estrategias utilizadas para superarlas.
- Crear una plataforma de intercambio de conocimientos y de eventos científicos que aborden el tema de entrenadoras en el deporte.
- Promover la reflexión y la evaluación sobre las actividades del programa para mujeres y pensar en nuevas estrategias en conjunto.

AHORA TE TOCA A TI

Analiza si tu confederación presenta alguna de esas estrategias para ampliar e impulsar el desarrollo de las entrenadoras: ¿Cuáles ya se emplean?, ¿Cómo pueden mejorar?, ¿Qué estrategias todavía no se usan, y podrían ponerse en práctica? Prepara un informe sobre dicho panorama y establece las estrategias que mejor atiendan a tu federación y tu modalidad.

Es imprescindible que las organizaciones deportivas incentiven y apoyen el desarrollo de cursos dirigidos a entrenadoras y que estos sean conducidos mayoritariamente por mujeres para promover la permanencia, el desarrollo y el crecimiento del número de entrenadoras en el campo deportivo.

PARA SABER MÁS

Un ejemplo de iniciativa específica en programas para mujeres se realizó en la Provincia de Alberta, Canadá, llamado Programa de Impacto del Liderazgo de Mujeres en el Deporte de Alberta (The Alberta Women in Sport Leadership Impact Program – AWiSL). Para más informaciones sobre el programa, accede las referencias bibliográficas siguientes: CULVER, D. M.; KRAFT, E.; DIN, C.; CAYER, I. (2019); KRAFT, E.; CULVER, D. M.; DIN, C. (2020).

6.3

DESARROLLO DE ENTRENADORAS/ES DE ÉLITE

Las/los entrenadoras/es de élite son responsables por liderar atletas adultos, equipos profesionales o selecciones nacionales de base y adulta, actuando, así, en un ambiente de excelencia deportiva. En ese ambiente, buscar los mejores resultados exige conocimientos y competencias específicos acerca de los factores que influyen sobre la alta competitividad en el deporte. Esto determina que las/los entrenadoras/es se mantengan en constante aprendizaje, construyendo nuevas formas de trabajo e innovando la propia práctica.

Ante estas exigencias, queda claro que los programas de certificación convencionales no son capaces de atender demandas tan particulares de entrenadoras/es de élite y a veces terminan recorriendo un camino solitario de desarrollo. Por lo tanto, es fundamental que se desarrollen programas individualizados para ofrecerles apoyo a estos profesionales, considerando la identificación de los conocimientos, las competencias y las experiencias previas de entrenadoras/es, las exigencias del contexto en el que actúan y las condiciones del ambiente para la producción de nuevos conocimientos.

Desde esta perspectiva, el proceso de aprendizaje ocurre a partir del sondeo de las necesidades de aprendizaje de entrenadoras/es. Para que esta propuesta de formación tenga éxito es fundamental la participación de un/una formador/a experimentado en este tipo de apoyo y de entrenadoras/es de élite que estén comprometidos por iniciativa propia, así como la comprensión y el apoyo de gestoras/es de la organización deportiva. De este modo, algunas condiciones son esenciales para promover estrategias adecuadas de aprendizaje.

Definición de formador/a responsable

El/la formador/a que promueve condiciones para el desarrollo individual de entrenadoras/es de élite necesita conocer bien el deporte en cuestión, tener experiencia en procesos de tutoría, síntesis de materiales de apoyo y dominar las herramientas para el mapeo de los conocimientos y las competencias para elaborar y poner en práctica planes de aprendizaje. Según esta perspectiva, formadoras/es y entrenadoras/es de élite se encuentran en el mismo nivel de colaboración y buscan promover la creación conjunta del conocimiento.

Mapeo del contexto y necesidades de aprendizaje

Para lograr comprender las necesidades de aprendizaje de entrenadoras/es deportivos hace falta explorar sus conocimientos. Normalmente, este conocimiento (profesional, interpersonal e intrapersonal), se basa en las experiencias que fueron adquiriendo a lo largo de la carrera, en diferentes contextos, constituyendo un conocimiento tácito. Por eso, la primera etapa del proceso de desarrollo de planes de aprendizaje es mapear el conocimiento implícito de las/los entrenadoras/es de élite. Una de las posibilidades para esta etapa es utilizar mapas conceptuales, volviendo explícito lo que está conectado en su filosofía y en sus prácticas. Para elaborar estos mapas conceptuales, los encuentros entre formadoras/es y entrenadoras/es deben llevarse a cabo utilizando técnicas de entrevista y estrategias de reflexión, como diarios para lograr obtener informaciones consistentes para construir el mapa.

Elaboración de planes de aprendizaje individuales

Tras la finalización del mapa conceptual, hace falta realizar una reunión con todas/os las/los involucradas/os en el proceso (formadoras/es, entrenadoras/es, gestoras/es) para explorar el conocimiento que el profesional posee e identificar los huecos que pueden rellenarse. El grupo va a seleccionar, en conjunto, las formas de trabajo que va a usar para apoyar a las/los entrenadoras/es en el desarrollo de los aspectos identificados y para ofrecer apoyo mutuo en la innovación de la propia práctica profesional. Cabe subrayar que este plan de aprendizaje personalizado no puede verse como una lista de contenidos que las/los entrenadoras/es deben aprender o hacer; por el contrario, debe verse como una herramienta importante que toda la organización deportiva puede usar, a su favor.

Evaluación del proceso de aprendizaje

Entre las estrategias que pueden usarse en el proceso se destacan el apoyo de los y de entrenadoras/es más competentes en el área por mejorar, las reuniones con entrenadoras/es de otras modalidades, los talleres en áreas correlacionadas y las acciones de evaluación comparativa (benchmarking), entre otras. El papel de las/los formadoras/es será el de crear un Espacio Social de Aprendizaje (ver Capítulo 3), en el que entrenadoras/es y demás participantes se sientan seguros e interesados en expresarse. El desafío pedagógico de los planes de aprendizaje es propiciar una atmósfera de conjunto que ayude a los miembros de la organización a desarrollar una práctica colectiva y crítica por medio de la identificación, la comunicación y la manipulación de las contradicciones encontradas durante los encuentros.

Evaluación del proceso de aprendizaje

Más allá de aprobar un examen para obtener la certificación, el proceso de evaluación de entrenadoras/es de élite debe contribuir con el desarrollo de las/los profesionales involucrados. Para este fin, los portafolios reflexivos se presentan como una excelente herramienta para evaluar los resultados alcanzados; las/los entrenadoras/es reflexionan sobre la jornada de aprendizaje para cada tópico desarrollado, detallando cómo llegaron al programa, su estatus actual y las implicaciones en su rutina de trabajo. Así, se puede evaluar el alcance de las intervenciones e identificar los retos que todavía necesitan superar y los conocimientos y las competencias que necesitan profundizar. Entrevistas y observaciones sistemáticas también pueden utilizarse como estrategias efectivas para implementar nuevos conocimientos y cambios de comportamiento en situaciones reales de trabajo.

Presentamos un ejemplo ficticio basado en las dimensiones presentadas anteriormente para la elaboración, la aplicación y la evaluación de planes de aprendizaje con el objetivo de ilustrar la aplicación de estos elementos en el desarrollo de una entrenadora de élite.

CASO – TRABAJANDO CON UNA ENTRENADORA DE ÉLITE

El formador Marcelo fue invitado por la Confederación E para contribuir en el desarrollo de la entrenadora de élite Sofía, quien va a estar al frente de la selección masculina en el próximo ciclo olímpico. Tras conocerse brevemente en la sede de la institución, Marcelo agendó una reunión, y le informó que entraría en contacto a principios de la semana por correo electrónico para compartir un sucinto resumen con la propuesta de una línea del tiempo y su trayectoria, desde que conoció la modalidad hasta el presente y sus principales potencialidades para saber más sobre ella antes de esa primera reunión formal.

Como habían quedado en encontrarse dos días antes del encuentro, Sofía le contestó el mensaje por correo electrónico, comentándole cuánto le había costado destacar, en pocas líneas, los eventos más marcantes de su jornada y hablar de sí misma. Durante el encuentro en persona, Marcelo aprovechó el momento para explorar los principales puntos que había observado en la línea del tiempo; el hecho de haber sido la única niña que practicaba la modalidad en su ciudad. Ella describió como participar siempre con niños fue una de las claves para el éxito como entrenadora en el deporte masculino, pues siempre se había sentido a gusto para expresarse en ese contexto. Antes de terminar la reunión, Marcelo le pasó una nueva tarea para hacer en la cancha y que se la entregaría antes del próximo encuentro. Sofía tenía que enviarle un video en el que presentase su nueva forma de planificar el proceso de entrenamiento, el escenario ideal que ella imaginaba para su futuro profesional y lo que necesitaba para desarrollarlo.

Antes de empezar la sesión de entrenamiento, Marcelo y Sofía conversaron y él pudo entender mejor los retos que ella enfrentaba y que se hacían evidentes durante el monitoreo del entrenamiento. Marcelo también identificó la dificultad en estructurar e implementar tareas más abiertas y representativas; al final del entrenamiento, conversaron sobre lo que Marcelo había visto, y él le presentó videos cortos que había grabado durante la sesión y que ilustraban bien lo que habían comentado y observado.

En el encuentro siguiente, Marcelo empezó la reunión pidiéndole a Sofía que enumerase y justificase, basándose en todo lo que habían conversado juntos las últimas semanas, cinco tópicos sobre los que le gustaría conocer más durante la temporada. Ella elaboró la lista y Marcelo concordó enseguida con los tópicos; sin embargo, notó que el tema Implementación de tareas representativas figuraba en quinto lugar. Teniendo en vista lo que había conversado y observado en las sesiones anteriores, le preguntó a Sofía sobre el orden de prioridades, una vez que la comunicación con atletas, uno de los puntos fuertes de Sofía, ocupaba la segunda posición en la lista de tópicos. Sofía reconoció que el tema presentaba más urgencia y ambos definieron juntos cuáles serían los criterios de éxitos deseados para cada uno de los cinco tópicos. La reunión terminó con ambos, Marcelo y Sofía, presentándoles a los Gestores de Desarrollo y de Selecciones la lista y los tres primeros temas que trabajarían durante el programa.

Después de cuatro sesiones durante las que debatieron sobre los principios de la elaboración e implementación de tareas representativas y la orientación para que Sofía incorporase nuevas rutinas en los entrenamientos, ella lo llamó por teléfono, preguntándole si podrían conversar al día siguiente, por la mañana temprano. Durante ese encuentro ella le comentó que estaba con mucha dificultad para manejar las exigencias fuera de la cancha. Al llegar a la selección, tuvo que comunicarse con nuevos agentes y este nuevo escenario la dejaba aprehensiva con respecto a seguir los trabajos. Después de algunas preguntas y reflexiones sobre el asunto, Marcelo comentó que el entrenador de la selección femenina ya ocupaba el cargo hacía mucho tiempo y podría ayudarlos a respecto de esa exigencia.

La iniciativa se mostró asertiva y las estrategias compartidas por el entrenador minimizaron los ruidos ocurridos en el proceso de comunicación; esto les permitió retomar el plan de aprendizaje inicial, que se cumplió integralmente mediante encuentros quincenales a lo largo de la temporada. Transcurridos los ocho meses de monitoreo, invitaron a Sofía a relatar su trayectoria, reflexionando sobre el estado inicial con respecto a los temas en cuestión, las expectativas por alcanzar y su percepción de competencia sobre todo eso.

En ese documento, Sofía también destacó algunos puntos que, para ella, habían sido fundamentales para el éxito del programa; el primero era la relación de confianza establecida con el formador: "Sin esa apertura y esa confianza construidas con Marcelo jamás le habría expuesto mis fragilidades, lo que me hubiera impedido crecer". Otro punto destacado fue la estrategia que el formador usó, cuando al terminar cada reunión le enviaba un resumen de lo que habían conversado, los pasos siguientes y las fechas de entrega. "[...] los materiales que Marcelo me enviaba, tras nuestras reuniones, me mantuvieron enfocada en el camino por seguir; en nuestro cotidiano tenemos diversas atribuciones, y esos resúmenes fueron una manera sencilla de estar siempre en la misma página y no perdernos en el lapso entre una reunión y otra [...]"

Con el consentimiento de Sofía, Marcelo les encaminó a los gestores de la federación un informe detallado sobre el plan de trabajo realizado a lo largo del período. En el documento se incluyeron breves trechos compartidos por Sofía en el portafolio reflexivo que ilustraron su jornada de aprendizaje y las percepciones sobre las estrategias aplicadas en el proceso.

PARA SABER MÁS

Algunos estudios (ver referencias bibliográficas) que tratan del desarrollo de entrenadores de élite: MILISTETD, M.; PENIZA, L.; TRUDEL, P.; PAQUETTE, K. (2018); RODRIGUE, F.; TRUDEL, P.; BOYD, J. (2019); RODRIGUES, H.; GARCIA FILHO, H.; WOODBURN, A.; CUNDARI, G. (2020).

6.4

APOYO A LA TRANSICIÓN DE EXATLETAS PARA QUE SE CONVIERTAN EN ENTRENADORAS/ES

La experiencia como atleta de élite se presenta como una fuente valiosa de aprendizaje capaz de convertirse en un diferencial para la carrera como entrenador/a. Los años de vínculo estrecho con la cultura deportiva específica de la modalidad, las experiencias en diferentes contextos y ámbitos de competición, el dominio del lenguaje y del ambiente de "vestuario" son factores que pueden acelerar el proceso de transición de carrera de exatletas de élite para entrenadoras/es.

Además de la legitimidad en el medio deportivo, que propicia un sentimiento de pertenencia y de autoridad junto a sus pares, especialmente para atletas que obtuvieron resultados expresivos, la socialización como atleta de élite se muestra vinculada al desarrollo de una serie de conocimientos y de competencias que los programas convencionales de certificación tienen dificultades en proporcionar de forma representativa. Estos son: la gestión de emociones ante la presión competitiva, la comunicación efectiva con la prensa y los medios sociales, el establecimiento de relaciones y de liderazgo durante periodos prolongados de viaje y las rutinas antes y después de los partidos, entre otras. La figura 30 presenta algunos de los beneficios provenientes de la socialización como atleta de élite apuntados por la literatura.



Figura 30 - Oportunidades de aprendizaje y desarrollo proveniente de la experiencia como atleta de élite (adaptado de Rynne, 2014)

A pesar de las ventajas de haber sido atleta a la hora de hacer la transición hacia entrenador/a, tan sólo dicha experiencia no garantiza la efectividad en el nuevo papel. Se requieren procesos formativos que tienen que ver con exigencias específicas en la nueva función. Hace falta desarrollar destrezas en las competencias relacionadas con la gestión de personas y con el liderazgo, con el dominio de conocimientos y de competencias asociados a la planificación, a la conducción y a la evaluación de entrenamientos y competiciones. Además de todo esto, se exige constantemente una capacidad reflexiva elevada en el nuevo ambiente.

En otros países, la transición de carrera de atleta para entrenador/a sucede de forma natural. Los profesionales asumen el cargo nuevo poco tiempo después de dejar de actuar y sin un periodo formal de preparación. Esto ocurre, principalmente, por la falta de exigencia de la habilitación profesional o de conclusión de cursos de certificación. Por otro lado, en países donde los programas de certificación están consolidados, se han elaborado condiciones especiales de desarrollo para ese grupo con el fin de acelerar el proceso de transición. Esta formación abreviada adoptada por algunos lugares se ha llamado de "camino acelerado" (fast-tracking).

En Brasil la legislación vigente requiere que el ejercicio profesional como entrenador/a ocurra después de la formación inicial en Educación Física/Ciencias del Deporte. Aunque se ve muchas veces como un freno, esta medida, cuando está bien planeada, puede ser una gran oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional de las/los futuras/os entrenadoras/es. En las próximas sesiones se presentan dos caminos básicos que los exatletas de élite podrán recorrer al hacer la transición para la carrera de entrenadoras/es.

Camino convencional optimizado

Para las/los atletas que han tenido claro el deseo de hacerse entrenadoras/es, el camino convencional optimizado se presenta como una opción adecuada ya que aprovecha los últimos años de la carrera como atleta para empezar el proceso de transición profesional.

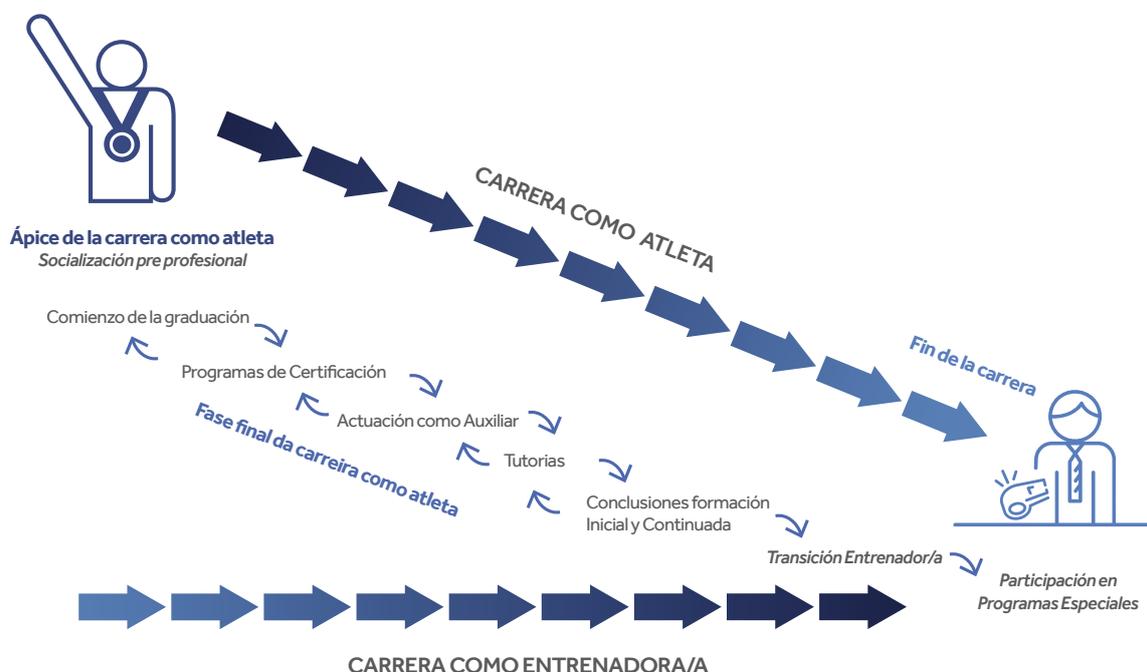


Figura 31 - Desarrollo y preparación para la transición de carrera a lo largo de la trayectoria deportiva como atleta de élite

Como ventajas principales de este escenario se observan que la transición para la nueva carrera ocurre de forma gradual sin tener que acelerar o quemar etapas importantes del proceso de desarrollo y sin urgencia para obtener resultados y/o retorno financiero; lo que les permite a los futuros profesionales que exploren mejor su jornada. Del mismo modo que la experiencia como atleta puede convertirse en una importante fuente de aprendizaje, las oportunidades vividas como entrenador/a en las primeras etapas, desempeñando diferentes papeles y posiciones en el deporte, podrán potenciar el proceso de desarrollo de entrenadoras/es, dejando más amena y asertiva la transición de carrera.

Según la figura 31, el primer paso en esta jornada es el ingreso al curso de bachiller en Educación Física o Ciencias del Deporte. Considerando las características del contexto en el cual los atletas se ubican, la participación en cursos en los formatos EAD (enseñanza a distancia) o híbridos podrá facilitar el cumplimiento de la etapa una vez que la rutina de entrenamientos es exigente y las faltas debido a los viajes para competir son constantes. Además de esta formación inicial, las/los entrenadoras/es tendrán que participar en los programas de certificación de sus respectivas federaciones, considerando los requisitos necesarios.

El conocimiento profesional específico que se ofrece en esas acciones, sumado a las experiencias anteriores, les va a permitir a las/los entrenadoras/es que empiecen su trabajo como Auxiliar, contribuyendo en los entrenamientos y durante las competiciones en categorías de base y/u otros contextos. Esta experiencia profesional va a propiciar un entorno positivo, donde los/as futuros/as entrenadores/as enfrentarán los desafíos cotidianos de la carrera. Entonces, se recomienda que pasen a recibir la tutoría formal de profesionales experimentados que van a colaborar en la individualización de la trayectoria de desarrollo.

Las/los "atletas recién- jubiladas/os" tras concluir la formación inicial/continuada y tras adquirir experiencias como atleta y como Auxiliar se encontrarán aptos para asumir la nueva función y podrán empezar a trabajar como Entrenadoras/es Asistentes, Entrenadoras/es o incluso como Coordinadores/as Técnicos. Este momento de la carrera por lo general se asocia al ingreso a una nueva fase de la JADT; lo que simboliza una transición hacia estrategias más activas de autodesarrollo. En ese escenario, la participación en iniciativas formativas, como el desarrollo de entrenadoras/es de élite, se presenta como una de las estrategias disponibles y adecuadas para continuar el proceso de desarrollo; lo que aporta un apoyo más específico y contextualizado ante los desafíos enfrentados en el nuevo campo de actuación.

Camino acelerado

El camino acelerado, a diferencia del camino optimizado, empieza apenas después de terminar completamente la carrera de atleta, ya sea por indecisión sobre el futuro profesional o por la incompatibilidad de gestionar las exigencias requeridas. Para responder de forma más asertiva a la necesidad de acelerar el desarrollo, este enfoque requiere un proceso individualizado de análisis del vacío de conocimientos y competencias actuales. Por tanto, se define lo que desean los profesionales y a partir de las diferencias observadas entre lo ideal y lo actual se establecen las prioridades de desarrollo. El proceso se llama análisis de gap.

Pueden emplearse diferentes estrategias con el objetivo de compilar las informaciones necesarias para ese análisis, como el uso de entrevistas, la observación sistemática de entrenadoras/es actuando, bien como la elaboración de mapas conceptuales (figura 32).



Figura 32 - Camino acelerado para el desarrollo de exatletas como entrenadoras/es

Independientemente de los puntos de atención identificados en el análisis de gap, las/los entrenadoras/es deben estar inscritas en un curso de Bachillerato en Educación Física/Ciencias del Deporte, una vez que es un prerrequisito para la actuación legal en Brasil. Si consideramos la necesidad de acelerar su preparación, la opción por el formato EAD o híbrido podrá ser una ventaja pues les permitiría dedicar más tiempo a su formación, aun estando ocupados con viajes para competiciones, prácticas y visitas a centros, entre otras razones.

Las confederaciones deportivas, basándose en las informaciones obtenidas en la evaluación inicial, podrán ofrecer un programa individualizado de desarrollo profesional que transcurrirá paralelamente a la realización de su curso de graduación. Las formadoras/es responsables van a diseñar el trayecto de aprendizaje de estos profesionales (ver desarrollo de entrenadoras/es de élite) y ofrecen la posibilidad de acortar el camino para la adquisición de la certificación y/o de personalizar la jornada para obtenerla por equivalencia.

Esta combinación de oportunidades de aprendizaje permitirá que desarrollen lo que es necesario de forma específica para el contexto en el que van a actuar. El final del recorrido es semejante al descrito para el Camino Convencional Optimizado y se caracteriza por la transición oficial para la carrera como entrenador/a y por la continuidad en los programas de certificación o de participación en iniciativas formativas ofrecidas por su respectiva federación.

CASO – TRANSICIÓN ACELERADA

Pedro terminó su carrera atlética con gran reconocimiento en su modalidad, fue medallista olímpico y campeón mundial. Debido a la incertidumbre sobre su futuro profesional decidió acompañar los entrenamientos de los compañeros en su club y también de categorías menores. Al año siguiente, Pedro decidió inscribirse en el curso de Educación Física y recibió una invitación para actuar como auxiliar en su confederación; le daría apoyo al entrenador responsable de la categoría junior. Al observar el interés y el potencial de contribución de Pedro en la selección, el coordinador técnico de las selecciones y el formador responsable se reunieron con él para ofrecerle la posibilidad de establecer el Camino Acelerado de Aprendizaje. Al notar el dominio técnico, táctico, de liderazgo y de análisis crítico del ambiente que Pedro presentó, definieron la propuesta de que el futuro entrenador realizase el nivel 1 de certificación el primer año, además, contaría con el apoyo de la tutoría para desarrollar determinadas competencias pedagógicas del entrenamiento. Al segundo año, Pedro realizaría el nivel 2 de certificación y contaría con el apoyo de tutor en aspectos de planificación, periodización y evaluación del entrenamiento y las competiciones. Al tercer año, Pedro viajaría a los Juegos Panamericanos Junior como jefe de equipo de la selección para acompañar las preparaciones para una competición internacional y la creación de ambientes de victoria. Al cuarto año, Pedro ya estaría elaborando su monografía final de curso y sus prácticas dentro de los centros de entrenamiento, conviviendo con las selecciones adultas hasta el final de su graduación.

AHORA TE TOCA A TI

Observa las recomendaciones siguientes y establece el camino ideal, de forma individualizada para las/los atletas en fase de transición de carrera.

Potencializa los aprendizajes oriundos de la experiencia como atleta de élite: la vivencia como atleta de élite les permite a las/los futuras/os entrenadoras/es el acceso a innumerables fuentes de aprendizaje que podrán potenciar su actuación profesional. Entre ellas, destacamos la red de apoyo, las oportunidades de experimentar papeles de liderazgo bajo presión, interacciones con diferentes agentes y profesionales de éxito y aprendizajes informales por medio de las rutinas. Sondea las potencialidades y las experiencias previas de futuras/os entrenadoras/es y aprovecha el momento de transición de carrera para optimizar su desarrollo.

Sé coherente al elegir la jornada: el camino más corto no siempre será el más adecuado. Analiza minuciosamente las condiciones presentadas por las/los entrenadoras/es en fase de transición y los pros y los contras de cada jornada de aprendizaje, antes de optar por el Camino Convencional Optimizado o Acelerado.

Ten el apoyo de profesionales que conozcan las especificidades del desarrollo profesional de entrenadoras/es: cuenta con profesionales de tu confederación, o externos, que sean capaces de hacer el análisis de gap y de diseñar la planificación de desarrollo a largo plazo de la carrera de entrenadoras con un recorrido acelerado. Así como los, estos profesionales requieren una atención individualizada para su proceso de desarrollo.

Red de apoyo: favorece el contacto de atletas y de entrenadoras/es en fase de transición con una red de apoyo diversificada y de calidad con quienes puedan aprender, intercambiar experiencias e identificarse.

6.5

EVALUACIÓN COMPARATIVA (BENCHMARKING) Y APRENDIZAJE BASADA EN VIAJES

Los pilares de sostén del éxito deportivo se reconocen internacionalmente; varios países han desarrollado sistemas de formación de atletas y de entrenadoras/es muy semejantes, tomando en cuenta sus características locales. Estos sistemas mejoran constantemente por la evolución del conocimiento técnico-científico y también por el propio desarrollo organizacional que promueve mejoras en los resultados de una confederación, lo que a su vez puede acortar el camino hacia títulos y medallas. Ante esta búsqueda constante por mejoras en las organizaciones deportivas, la evaluación comparativa -benchmarking- se ha vuelto cada vez más común en el contexto de la gestión de federaciones y confederaciones deportivas, haciendo posible también su acción en el perfeccionamiento de los equipos técnicos y de entrenadoras/es.

CONCEPTO-CLAVE

El concepto de la evaluación comparativa -benchmarking- está asociado a un proceso de identificación, comprensión y transferencia de "mejores prácticas" de una organización a otra con el fin de perfeccionar su desempeño.

Al analizar lo que vuelve superior el desempeño de una organización rival, se puede comprender el estado actual de la propia organización y enseguida implementar innovaciones en las estrategias de acción. Es muy importante entender que el *benchmarking* no es una copia de lo que se está haciendo, sino una oportunidad de reflexión sobre diferentes procesos y que, además estimula la innovación en su realidad contextual.

La definición de innovación se refiere a la introducción de nuevas ideas que pueden mejorar la calidad de los productos y/o la prestación de servicios. En la actuación de entrenadoras/es deportivos, la innovación se asocia al uso de nuevas estrategias que cualifican su práctica y aumentan el desempeño de sus atletas y de sus equipos técnicos. Entre estas, podemos considerar: la revisión de la propia filosofía de trabajo; el uso de nuevos procesos pedagógicos de entrenamiento y de competición; la cualificación de la gestión de equipos; el reconocimiento de nuevas estrategias de evaluación; el incremento del análisis de desempeño por medio del uso de programas de informática -softwares- y la ejecución de una reflexión deliberada, entre otras acciones.

Una de las principales condiciones para la innovación es la capacidad de observar una misma situación a través de "diferentes prismas" o "pensando fuera del lugar común". No obstante, solamente un

"descubrimiento", un *insight* o una idea puntual no garantiza que sea aplicable o coherente al contexto de actuación. Es fundamental que los procesos de planificación, de ejecución y de implementación estén alineados y que les ofrezcan seguridad a los profesionales para que prueben nuevas rutinas y evalúen los resultados obtenidos. Estas etapas caracterizan el proceso de benchmarking que debe planearse minuciosamente tal como se presenta en el recuadro 31.

Recuadro 31 - Etapas del proceso de evaluación comparativa

DIMENSIÓN	ETAPA
Planificación	Determinar las actividades-objeto.
	Determinar los factores por evaluar.
	Determinar las organizaciones que tienen un desempeño superior.
Ejecución	Evaluar el propio desempeño.
	Evaluar el desempeño de las organizaciones superiores.
Implementación	Desarrollar un plan de acción para el área-objeto.
	Comprometerse con los involucrados para implementar las prácticas nuevas.
	Implementar el plan de acción y monitorear los resultados.

Fonte: adaptado de Boxwell (1996)

Además del benchmarking tradicional, otra posibilidad que suele usarse para estimular la innovación en las/los entrenadoras/es deportivos son los viajes de aprendizaje. El **aprendizaje basado en viajes** consiste en aplicar las diferentes etapas del **benchmarking** en eventos competitivos internacionales, mega eventos y visitas a organizaciones de alto desempeño, entre otras. En este tipo de oportunidad de aprendizaje es importante tener en cuenta la complejidad de la actuación de las/los entrenadoras/es, las condiciones multifactoriales del desempeño deportivo y los objetivos por alcanzar /os en la planificación de la experiencia.

Uno de los errores más comunes en el aprendizaje basado en viajes es suponer que la experiencia por sí sola garantiza el aprendizaje consciente, como la de un viaje competitivo internacional. Es muy importante que las/los entrenadoras/es enfoquen en el contenido de la experiencia por aprender, no solo referente a los procesos de mejoría del resultado de atletas, sino también y, sobre todo, con respecto a su proceso de desarrollo como profesionales que son al ser estimulados a pensar, discutir y reflexionar sobre la ampliación del conocimiento que esa oportunidad les brinda. Por eso, la figura de un/a formador/a es esencial para liderar un proceso de *benchmarking* o de aprendizaje basado en viaje, potenciando las experiencias de las/los participantes a través de la participación continua y de la elaboración de planes de acción contextualizados con la realidad de cada entrenador/a. A

continuación, dos ejemplos que ilustran el potencial de aprendizaje por medio del benchmarking y de viajes.

CASO 1 – BENCHMARKING EN DEPORTES DIFERENTES

La confederación B estaba desarrollando un programa de informática para acompañar a las/ los atletas de selecciones de base en sus clubes que están en todas las regiones del país. La evaluación debería determinar el desarrollo, a lo largo de la temporada, de dimensiones físicas, técnicas, tácticas y psicosociales, participación en competencias y desempeño en juegos. Al conversar con el equipo de apoyo del COB, el coordinador de selecciones de base descubrió que la Confederación C estaba desarrollando un prototipo para monitorear a sus atletas en competencias nacionales e internacionales. Ante este dato, se organizó una semana de visitas y encuentros entre los coordinadores de selecciones y los gestores de ambas confederaciones para intercambiar informaciones y verificar el potencial del prototipo de la Confederación C. Además del intercambio de conocimiento técnico de las modalidades, los parámetros de indicadores y la rutina de los entrenadores en los clubes, el coordinador de la federación B extrajo informaciones del grupo de TI que estaba desarrollando el programa de monitoreo de atletas. Aun en modalidades distintas, se pudieron reunir informaciones importantes para elaborar un plan de acción para implementar el monitoreo de los atletas de selección en la federación B. El mismo incluyó: un informe de recursos y costos del equipo de TI para desarrollar el prototipo; una reunión con entrenadores de todas las selecciones y de los clubes de los atletas para presentar el proyecto y comprender la importancia de una plataforma de monitoreo de los atletas; una explicación a los atletas sobre la participación, suya y de sus entrenadores, para enriquecer la base de datos. Al establecer el compromiso con gestores, TI, coordinadores, entrenadores y atletas, se puso en marcha el proyecto-piloto de creación y de implementación del programa de informática de monitoreo de atletas de la Confederación B.

CASO 2 – TRANSICIÓN DE LA NUEVA GENERACIÓN DE ENTRENADORES DE LA SELECCIÓN PRINCIPAL

La Confederación S, en su plan estratégico, establece como meta alcanzar el récord de medallas en los Juegos de Los Ángeles en 2028. Tomando en cuenta factores de medio plazo que se insieren en el logro de esta meta, se definió la preparación de entrenadores que van a asumir los equipos en los Juegos de 2028, pues la actual comisión técnica ya había señalado que se jubilaría después de los Juegos Olímpicos de París. Por esta razón, la comisión técnica de la selección junior asumiría la selección adulta a fines de 2024. Entre las metas a nivel estratégico se establecieron dos viajes de preparación de la comisión técnica, el Mundial en 2023 y los Juegos Olímpicos de 2024. Entre los indicadores para esas metas, en ambos viajes se enumeraron el análisis de contexto, el control emocional de atletas y entrenadores, la gestión de crisis y el desarrollo de la cultura de la victoria. Teniendo en cuenta el tenor de las temáticas, se invitaron a dos formadores para liderar la experiencia de aprendizaje con los cuatro entrenadores de la futura comisión técnica: un especialista en aprendizaje de entrenadoras/es y en conocimientos intrapersonales y un exentrenador de la selección adulta, famoso por su dominio en competencias relacionales. Dos semanas antes de viajar, se les solicitó a los entrenadores que escribieran sus percepciones sobre las temáticas y que enviaran materiales que juzgasen interesantes para compartir con los colegas. Por su parte, los formadores enviaron videos, capítulos de libros y síntesis de artículos científicos. Se llevaron a cabo dos encuentros virtuales para debatir los temas; unos días antes de viajar, se los incentivó a los entrenadores a escribir sobre sus expectativas para las experiencias y sobre lo que más deseaban aprender. Esto tenía como objetivo trazar orientaciones de aprendizaje para acompañar los entrenamientos y las competiciones. Durante los viajes, los formadores y los entrenadores definieron en conjunto los criterios que iban a observar y discutir. Hubo reuniones periódicas, así como momentos de charla con la actual comisión técnica y una reflexión conjunta sobre las decisiones concernientes a las temáticas-objeto. Al analizar los resultados alcanzados por medio de los indicadores que se habían trazado anteriormente y las discusiones y el aprendizaje conjunto durante los viajes, los formadores le solicitaron planes de acción individuales y de aprendizaje a cada entrenador para que siguiesen perfeccionándose hasta asumir la selección principal. Ya con el plan diseñado, los entrenadores definieron que enviarían, mensualmente, un informe sobre las experiencias y el aprendizaje en sus contextos actuales, manteniendo el diálogo constante de los formadores y de la comisión técnica.

PARA SABER MÁS

Consulta otros materiales de apoyo para profundizar tu conocimiento en procesos de benchmarking y de aprendizaje basado en viajes: BOHLKE, N.; ROBINSON, L. (2009); CULVER, D.; HOLDER, D.; RYNNE, S. (2020); NORTH, J. (2020).

6.6

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE EN INICIATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

El capítulo 3 de este documento presenta una serie de conceptos que retratan la multidimensionalidad de la actuación de entrenadoras/es deportivos, algo que exige una filosofía de trabajo, así como el dominio de distintos conocimientos y competencias para alcanzar la práctica efectiva y que se moldean por las distintas oportunidades a lo largo de la jornada de aprendizaje y de desarrollo de entrenadoras/es (JADT). Por lo tanto, considerar el aprendizaje como un proceso complejo y sobre todo "individual" es fundamental para evaluar el impacto de programas de desarrollo de entrenadoras/es y comprender el significado que estos profesionales le atribuyen a estas iniciativas.

El valor de las experiencias vividas por entrenadoras/es es lo que permite incorporar un nuevo conocimiento, alterar un comportamiento que se deseaba alterar o incluso comprender la evolución de la propia identidad profesional en el intento de volverse un/a entrenador/a más competente o innovador. De esta manera, el estatus de "valioso" se relaciona directamente con la eficiencia de las confederaciones en promover oportunidades de desarrollo para las/los entrenadoras/es, al igual que se relaciona con el impacto de estas oportunidades en el desarrollo y en la actuación de los propios profesionales.

A partir de esta perspectiva, presentamos un modelo para evaluar el aprendizaje que incluye un conjunto de indicadores que se traducen a distintos niveles de creación de valores. Estos indicadores son importantes para mapear y monitorear el proceso de aprendizaje si se toman en cuenta los puntos de vista de los propios profesionales con respecto a sus experiencias formativas. El concepto de "creación de valor" se refiere a la percepción de entrenadoras/es sobre el "impacto" de la propia participación en los programas especiales de desarrollo profesional.

Los niveles de valores creados que el instrumento presenta para comprender el aprendizaje de entrenadoras/es son: Valor Inmediato, Valor Potencial, Valor Aplicado, Valor Realizado y Valor Transformado. El recuadro 32 presenta los tipos de valores creados, sus indicadores y los componentes del aprendizaje en cada uno de ellos.

Recuadro 32 - Valores creados y componentes del aprendizaje de entrenadoras/es

VALOR CREADO	COMPONENTE DE APRENDIZAJE	INDICADORES DEL VALOR CREADO POR ENTRENADORAS/ES
Inmediato Actividades e interacciones que pueden traer como resultado ideas y perspectivas innovadoras	Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer otras posibilidades, puntos de vista y filosofías de trabajo (exposición de entrenadoras/ es a otros contextos y puntos de vista de actuación). • Encontrar profesionales de diferentes generaciones (entre las/los entrenadoras/es que tengan más experiencias y otras/os que tengan menos experiencias). • “Incomodidad” cognitiva productiva como resultados de intercambios de experiencias las/ los entre entrenadoras/es. • Identificar compañeras/os de aprendizaje y de desarrollo y colaborar en la búsqueda de enfoques innovadores para resolver los retos del desempeño profesional.
	Socioemocional	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de inclusión y pertenencia (sentimiento de compañerismo para con las/los demás entrenadoras/es para valorar su participación). • Compromiso con las/los entrenadoras/es y/o profesionales que detienen los conocimientos especializados en una área que les resulte importante para la actuación profesional. • Convivencia y satisfacción al interactuar con otras/ os colegas de la profesión.
Potencial Diferentes tipos de capital: humano, social y de aprendizaje	Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y competencias adquiridas que aumentan la capacidad de las/los entrenadoras/ es en establecer conexiones personales, así como comprender su papel y el papel de los demás profesionales que forman parte del contexto de actuación. • Artefactos/documentos adquiridos (acceso a los vídeos, documentos, historias, símbolos, producidos e compartidos por las/ los entrenadoras/ es, como documentos y herramientas personalizadas).
	Cognitivo e socioemocional	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de establecer un “campo común” entre las/los entrenadoras/e que impulse las afinidades que conduzcan a futuras colaboraciones de actuación y desarrollo profesional. • Ayuda concreta en desafíos específicos, innovación, experiencias de otros, críticas y nuevas informaciones.

VALOR CREADO	COMPONENTE DE APRENDIZAJE	INDICADORES DEL VALOR CREADO POR ENTRENADORAS/ES
Aplicado Adaptación y aplicación en diferentes contextos	Práctico/ comportamental y socioemocional	<ul style="list-style-type: none"> • Hablar con los diferentes actores con confianza sobre su contexto. • Aprovechar los contactos, colaborando con los participantes de proyectos/iniciativas conjuntas (trabajo en equipo). • Potenciar su influencia en el contexto de actuación profesional.
	Práctico/ comportamental y cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ser más asertivo en sus acciones. • Buscar alineamiento de perspectivas y acciones a fin de obtener resultados comunes (equipo técnico, equipo, atletas, entidad deportiva).
	Práctico/ comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilizar o adaptar modelos, procedimientos y documentos, como fuente de innovación de su actuación profesional.
Realizado Notar los resultados de la aplicación de conocimientos adquiridos	Socioemocional	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción personal en sentirse parte de un grupo de profesionales que comparte conocimientos, competencias, valores y metas.
	Práctico/ comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Otras personas y otras/os profesionales se benefician del valor creado por entrenadoras/ es para realizar lo que es importante para alcanzar metas y objetivos.
	Socioemocional, cognitivo e práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Influir e inspirar a otras personas y a profesionales que forman parte del contexto de actuación profesional.
Transformado Reconsiderar las formas de aprendizaje y los criterios por los que se define el éxito	Socioemocional	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar identidades nuevas, valores, puntos de vista y perspectivas personales y profesionales.
	Socioemocional e cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir lo que es "éxito" (como entrenador/a, para atletas y la entidad deportiva). • (Re)significar sus objetivos y metas. • Mudar la mentalidad sobre sus responsabilidades y posibilidades de actuación en su escenario de trabajo.
	Práctico/comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Crear criterios de desempeño que reflexionen sobre la nueva definición de éxito para sí como entrenador, para sus atletas, para su equipo y para la entidad deportiva a la que pertenece.

Fonte: Adaptado de Wenger et al. (2011)

De acuerdo con las informaciones del recuadro 32, puede comprenderse que los diferentes Valores Creados están conectados y son progresivos con respecto a los niveles de aprendizaje que los/as entrenadores/as alcanzan. No obstante, subrayamos que no todas las oportunidades de aprendizaje pueden o deben llevar a las/los entrenadoras/es a alcanzar los niveles más altos de aprendizaje (Valor

Realizado y Valor Transformado). La importancia de la experiencia obtenida por las/los entrenadoras/es en los cursos ofrecidos va a definir el nivel de aprendizaje alcanzado.

La propuesta de evaluación a partir de la Creación de Valores también puede usarse como un guía para que las confederaciones deportivas definan los objetivos de los programas especiales y planeen oportunidades de desarrollo (tutorías, campamentos, viajes, Espacios de Aprendizaje Social) para las/los entrenadoras/es que lleven a esos profesionales a lograr niveles altos y complejos de aprendizaje.

CASO – CREACIÓN DE VALORES COMO INDICADORES DEL APRENDIZAJE A PARTIR DE LA PARTICIPACIÓN EN UN CAMPAMENTO.

Ana, entrenadora, recibió una invitación de la confederación de su modalidad para participar en un campamento de fin de semana, con entrenadoras/es más experimentadas de diferentes regiones de Brasil que actuaban en contextos deportivos diferentes del suyo.

Por ser oriunda de una región distante de los centros principales del territorio brasileño, Ana no suele participar en muchas competiciones ni eventos nacionales. Además, en su región no hay muchos/as entrenadores/as con quienes pueda entablar contacto. Por eso, al participar en las actividades del campamento e interactuar con entrenadoras/es de más experiencia y de realidades diferentes, ella expresó un gran entusiasmo y un sentimiento de inclusión que impactó directamente su valorización personal (*Valor Inmediato*). Sentirse incluida, algo que representó un cambio emocional en Ana, le dio autoconfianza para hacer preguntas, para hablar sobre su filosofía de trabajo, para exponer sus dificultades, sus objetivos y para estar abierta a las perspectivas de las/los demás entrenadoras/es.

Al compartir formas de planificar y videos de entrenamientos con otras/os profesionales de la misma área y acceder al enlace del campamento en el sitio de la confederación para ver documentos e informaciones, resultó evidente la creación del *Valor Potencial*, cuando Ana identificó la posibilidad de aplicar algunos procedimientos nuevos a su cotidiano de trabajo.

A medida que la confianza de Ana crecía para interactuar con formadoras/es y entrenadoras/es, ella se mostraba más asertiva en su relación con otros profesionales, buscando el alineamiento de su filosofía, de sus acciones y de los resultados que se proponía alcanzar junto a su equipo (*Valor Aplicado*).

Al sentir la satisfacción personal de formar parte de la confederación de su modalidad y del grupo de entrenadoras/es que mantuvo contacto entre sí, además de notar el conocimiento adquirido desde la participación en el campamento, Ana pasó a influir e inspirar a dirigentes y a otros profesionales de su región para encaminar los objetivos de la entidad y del equipo e incentivar la búsqueda de nuevos conocimientos (*Valor Realizado*).

Definir nuevos objetivos de desempeño para sí misma como entrenadora, para sus atletas, su equipo y la entidad deportiva a la que pertenece muestra una transformación en la identidad de Ana, quien también cambió la manera de interactuar con las/los entrenadoras/es de otras regiones de Brasil (*Valor Transformado*).

Las entidades deportivas responsables de ofrecer oportunidades de desarrollo para entrenadoras/es deben considerar el aprendizaje como las transformaciones cognitivas, socio emocionales y comportamentales (prácticas), en diferentes niveles (Inmediato, Potencial, Aplicado, Realizado y Transformado). De esta manera, las/los gestoras/es y formadoras/es pueden visualizar qué “ambientes” deben ofrecérseles a las/los entrenadoras/es para potenciar su aprendizaje, de modo

que alcancen, progresivamente, (o saltando niveles intermediarios), niveles más altos de Valores Creados y de desarrollo profesional.

Recuadro 33 - Estrategias para evaluar el aprendizaje de las/los entrenadoras/es

ESTRATEGIAS PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE	
Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Es una manera eficaz de acercarse al aprendizaje de entrenadoras/es, pues permite recoger informaciones en situaciones reales de cursos, talleres, viajes e interacciones sociales, entre otros. Las/los formadoras/es pueden registrar las informaciones observadas por medio de un diario y/ o un grabador de audio.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que las/los formadoras/es evalúen componentes del aprendizaje de entrenadoras/es relacionados con las interacciones sociales, los intercambios de experiencias, las iniciativas mutuas para solución de problemas y el sentimiento de equipo.
Portfolio en línea	<ul style="list-style-type: none"> • Las reflexiones de entrenadoras/es y la construcción de sus trayectorias y su filosofía de trabajo les ofrecen a las/los formadoras/es la posibilidad de acompañar la capacidad crítico-reflexiva, la creatividad, el dominio de conocimientos. • Permite que el/la entrenador/a analice su empeño, su postura y su participación en las actividades y en su cotidiano de trabajo, considerándolo una estrategia para la autoevaluación. • El portafolio puede usarse como medio de evaluación permanente, incluso después de la participación de las/los entrenadoras/es en cursos, campamentos y talleres, entre otros.
Narración de historias	<ul style="list-style-type: none"> • Esta aplicación se refiere a narrar historias y/o dramatizaciones de situaciones, hechos y temas relevantes al trabajo y al aprendizaje de entrenadoras/es. El carácter emocional de la dinámica y el nivel de compromiso del narrador presenta potencial para que alcance niveles altos de aprendizaje.



CONSIDERACIONES FINALES

A partir de las reflexiones tratadas en este documento, resulta evidente que el desarrollo deportivo, desde una perspectiva multifactorial, es un engranaje complejo en el que la gestión deportiva debe priorizar el proceso de formación de entrenadoras/es para obtener mayor éxito deportivo en un ambiente seguro para todas las personas. Así como los atletas, las/los entrenadoras/es deben desarrollarse a largo plazo, respetando las características individuales y las necesidades a lo largo de la carrera de cada profesional.

Después de tratar, en la Sección 1, del enfoque holístico del desarrollo de atletas, incluyendo el respeto a las diversas etapas de la carrera deportiva, la Sección 2 discutió aspectos fundamentales para la construcción de planes estratégicos y la puesta en práctica de actos por parte de las confederaciones brasileñas para el desarrollo de entrenadoras/es y de las propias instituciones; estos son:

- Comprender las particularidades del contexto de actuación de las/los entrenadoras/es resulta fundamental para definir los conocimientos y las competencias que su práctica profesional necesita, al igual que para elaborar programas volcados hacia su desarrollo.
- La calidad de la experiencia deportiva y el alcance del potencial de desarrollo de practicantes y atletas están íntimamente relacionados con filosofías de trabajo y con conocimientos y competencias de las/los entrenadoras/es.
- Los programas de desarrollo de entrenadoras/es deben tomar en cuenta los diferentes perfiles de aprendizaje y deben apoyarse en tres áreas de conocimiento: Profesional, Interpersonal e Intrapersonal.
- Invertir en la formación específica de formadoras/es de entrenadoras/es se ha venido mostrando como una estrategia acertada para adecuar mejor las iniciativas formativas a las necesidades y los perfiles de aprendizaje de entrenadoras/es.
- Se deben integrar a los programas de desarrollo entrenadoras/es iniciativas especiales a fin de apoyar las exigencias contextuales a lo largo de la jornada de aprendizaje, como, por ejemplo, apoyo en la transición de exatletas para que se hagan entrenadoras/es.

Comprender las responsabilidades de cada agente del sistema, incluyendo las más diversas instituciones deportivas, es fundamental para la integración de las acciones de forma sostenible. Por esta razón, el Comité Olímpico de Brasil se compromete a proveer apoyo a las confederaciones brasileñas en la orientación de las buenas prácticas y en la asistencia a los programas de desarrollo que apoyen cada vez más a atletas en la búsqueda, siempre de forma saludable, del mejor desempeño.

Esperamos que este documento inspire a la comunidad deportiva a reflexionar sobre el desarrollo holístico de atletas y de entrenadoras/es. Por consiguiente, invitamos a las confederaciones y a las demás instituciones de gestión del deporte a implementar nuevas estrategias, acompañando las tendencias y las recomendaciones basadas en evidencias y en el éxito de sistemas consolidados a fin de impactar positivamente el desarrollo del deporte brasileño.

¡Qué tengan un buen trabajo!



BIBLIOGRAFÍA

AMARAL, C. M. dos S. *et al.* As mulheres em modalidades esportivas coletivas: um panorama dos cargos técnicos e de gestão nas confederações brasileiras. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 11, n. 3, p. 1-11, 2021.

BARR, R. B.; TAGG, J. From teaching to learning – A new paradigm for undergraduate education. *Change: The magazine of higher learning*, v. 27, n. 6, p. 12-26, 1995.

BENELI, L.; GALATTI, L. R.; MONTAGNER, P. C. Analysis of social-sportive characteristics of Brazil women's national basketball team players. *Revista de psicología del deporte*, v. 26, n. 1, p. 133-137, 2017.

BERGERON, M. F. *et al.* International Olympic Committee consensus statement on youth athletic development. *British journal of sports medicine*, v. 49, n. 13, p. 843-851, 2015.

BERTRAM, R.; CULVER, D. M.; GILBERT, W. Creating value in a sport coach community of practice: A collaborative inquiry. *International Sport Coaching Journal*, v. 3, n. 1, p. 2-16, 2016.

BAHIA, C. de S. A. *et al.* Jogos escolares da rede pública do estado da Bahia: análise das edições 2009 a 2017. *Journal of Physical Education*, v. 31, 2020.

BLACKETT, A. D.; EVANS, A.; PIGGOTT, D. Why 'the best way of learning to coach the game is playing the game': Conceptualising 'fast-tracked' high-performance coaching pathways. *Sport, Education and Society*, v. 22, n. 6, p. 744-758, 2017.

BLUMBERG, P. *Developing learner-centered teaching: A practical guide for faculty*. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

BOHME, M. T. (Org.) *Esporte infantojuvenil: treinamento a longo prazo e talento esportivo*. São Paulo: Phorte, 2011.

BOHME, M. T. Treinamento esportivo em longo prazo e o processo de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v.2, n. 21, 2000.

- BOMPA, T. O. *Treinamento total para jovens campeões*. Barueri: Manole, 2002.
- BOMPA, T.; CARRERA, M. *Conditioning Young Athletes*. Champaign: Human Kinetics, 2015.
- BOXWELL, R. J. *Vantagem competitiva através do benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BRASIL, V. Z. et al. A trajetória de vida do treinador esportivo: as situações de aprendizagem em contexto informal. *Movimento*, v. 21, n. 3, p. 815-829, 2015.
- BRASIL, V. Z. et al. Aprendizagem do treinador esportivo como um processo de participação social: uma perspectiva à pesquisa científica. *Movimento*, v. 27, p. 1-21, 2021.
- BRASIL, V. Z. et al. The learning pathways of Brazilian surf coach developers. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 13, n. 3, p. 349-361, 2018.
- BROUWERS, J.; SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, v. 18, n. 3, p. 343-358, 2015.
- BUENO, B. et al. Local de nascimento dos nadadores olímpicos brasileiros como fator de influência para o Sucesso Esportivo. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 10, n. 3, 2020.
- BURTON, L. J. Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, v. 18, n. 2, p. 155-165, 2015
- CALLARY, B.; GEARITY, B. (Eds.) *Coach education and development in sport: Instructional strategies*. Abingdon: Routledge, 2020.
- CASSIDY, T.; JONES, R.; POTRAC, P. *Understanding sports coaching: the social, cultural and pedagogical foundations of coaching practice*. London: Routledge, 2004.
- CHAN, J. T.; MALLETT, C. J. The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 6, n. 3, p. 315-328, 2011.
- CHAPPELET, J-L.; KÜBLER-MABBOTT, B. *The International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport*. Routledge, 2008.
- CIAMPOLINI, V. et al. Estratégias de ensino adotadas em programas de formação de treinadores: análise das publicações entre 2009 e 2015. *Journal of Physical Education*, v. 30, n. 1, p. 1-14, 2019.
- CIAMPOLINI, V. et al. Research review on coaches' perceptions regarding the teaching strategies experienced in coach education programs. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 14, n. 2, p. 216-228, 2019.
- CIAMPOLINI, V. et al. Lifelong learning pathway of a coach developer operating in a national sport federation. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 15, n. 3, p. 428-438, 2020.

CIAMPOLINI, V. *et al.* Researcher, coach developer, and coaches' perspectives on learner-centered teaching in a rugby coach education program. *International Sport Coaching Journal*, v. 9, n. 1, p. 20-29. 2021.

CIAMPOLINI, V.; MILISTETD, M.; NASCIMENTO, J. V. do. Desenvolvimento de um programa federativo de formação de treinadores baseado em competências: o caso da CBRu. *Pensar a Prática*, v. 22, p. 1-14, 2019.

COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. *Desenvolvimento Psicológico e Educação. Psicologia Evolutiva*. v. 1. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CÔTÉ, J.; GILBERT, W. An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 4, n. 3, p. 307-323, 2009.

CÔTÉ, J., SALMELA, J. H.; RUSSELL, S. J. The knowledge of high-performance gymnastic coaches: competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, v. 9, p. 76-95, 1995.

CÔTÉ, J.; SALMELA, J. H. The organisational tasks of high-performance gymnastic coaches. *The Sport Psychologist*, v. 10, p. 247-260, 1996.

CÔTÉ, J. *et al.* Quadro teórico para o desenvolvimento de valores pessoais no processo dinâmico de desenvolvimento pelo esporte. In: GALATTI, L. R. *et al.* *Múltiplos cenários da prática esportiva: Pedagogia do Esporte*. Campinas: Editora da UNICAMP, 2017. p. 15-40.

CÔTÉ, J.; TURNNIDGE, J.; EVANS, M.B. The dynamic process of development through sport. *Kinesiologia Slovenica*, v. 20, n. 3, p. 14-26, 2014.

CÔTÉ, J.; VIERIMAA, M. The developmental model of sport participation: 15 years after its first conceptualization. *Science & Sports*, v. 29, S63-S69, 2014.

CULVER, D. M. *et al.* The Alberta Women in Sport Leadership Project: A social learning intervention for gender equity and leadership development. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, v. 27, n. 2, p. 110-117, 2019.

CULVER, D.; HOLDER, D.; RYNNE, S. B. Travel-based learning: study tours for high-performance coaches. In: CALLARY, B.; GEARITY, B. (Eds.). *Coaching education and development in sport: instructional strategies*. New York: Routledge, 2020. p. 129-140.

CUNHA, L. D. *et al.* Trayectoria de los jugadores de baloncesto del nuevo baloncesto Brasil. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, v. 17, n. 3, p. 119-128, 2017.

CUSHION, C.; LYLE, J. Conceptual development in sports coaching. In: LYLE, J.; CUSHION, C. (Orgs.). *Sports coaching: professionalization and practice*. Elsevier, 2010. p. 1-13.

DANISH, S. *et al.* Enhancing youth development through sport. *World Leisure*, v. 46, n. 3, 2004.

- DE BOSSCHER, V., DE KNOP, P.; VAN BOTTENBURG, M. An analysis of homogeneity and heterogeneity of elite sports systems in six nations. *International journal of sports marketing & sponsorship*, v. 10, n. 2, p. 111-131, 2009.
- DE BOSSCHER, V. *et al.* A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European sport management quarterly*, v. 6, n. 2, p. 185-215, 2006.
- DE BOSSCHER, V., *et al.* Successful elite sport policies: an international comparison of the Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations. UK: Meywe & Meyer Sport, 2015.
- Developing Physical Literacy: A Guide For Parents Of Children Ages 0 to 12. *Canadian Sport Centres*, 2016. Available at: https://sportforlife.ca/wp-content/uploads/2016/12/DPL_ENG_Feb29.indd_.pdf. Acesso em: 4 fev. 2022.
- DE MIRANDA, I. S.; DOS SANTOS, W.; DA COSTA, F. R. Dupla carreira de estudantes atletas: uma revisão sistemática nacional. *Motrivivência*, v. 32, n. 61, p. 01-21, 2020.
- DE ROSE J. R.; KORSKAKAS, P. O processo de competição e o ensino do desporto. *In*: TANI, G.; BENTO, J. O.; PETERSEN, R. D. S. *Pedagogia do Desporto*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.
- DE SUBIJANA, C. L. *et al.* Analysis of the athletic career and retirement depending on the type of sport: a comparison between individual and team sports. *International journal of environmental research and public health*, v. 17, n. 24, p. 9265, 2020.
- DUARTE, T. *A collaborative effort to frame and assess a social learning space for wheelchair curling coaches*. 2020. 281 f. (Doctor of Philosophy) - School of Human Kinetics. Faculty of Health Sciences, University of Ottawa, Ottawa, Canada.
- DUARTE, T.; CULVER, D. M.; PAQUETTE, K. Framing a social learning space for wheelchair curling. *International Sport Coaching Journal*, v. 8, n. 2, p. 197-209, 2020.
- FARIA, L. O. *et al.* Desigualdade no basquete brasileiro: efeito do local de nascimento. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, v. 23, 2021.
- FERRAZ, O. L. O esporte, a criança e o adolescente: consensos e divergências. *In*: DE ROSE J. R. D.; RÉ, A. H. N. *Esporte e Atividade Física na infância e adolescência: uma abordagem multidisciplinar*. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 45-60.
- FERREIRA, H. J. *et al.* A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil. *Movimento*, v. 19, n. 3, p. 103-124, 2013.
- FOLLE, A. *et al.* Female basketball athlete development environment: proposed guidelines and success factors. *Educación Física y Ciencia*, v. 19, n. 2, 2017.

- FURTADO, L. N. R. *Formação esportiva em longo prazo: análise de competições de ginástica rítmica nas categorias de base*. 2020. Tese (Doutorado em Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2020. doi:10.11606/T.39.2020.tde-14052021-111305
- FRASER-THOMAS, J.; CÔTÉ, J.; DEAKIN, J. Youth sport programs: an avenue to foster positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy*, v. 10, n. 1, p. 19-40, 2005.
- FTEM Framework. Disponível em: <https://www.ais.gov.au/ftem/talent>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- GALATTI, L. R. *AFEs, Desenvolvimento humano e esporte de alto rendimento*. Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD), v. 1, 2017.
- GALATTI, L. R. et al. Esporte contemporâneo: perspectivas para a compreensão do fenômeno. *Corpoconsciência*, v. 22, n. 3, p. 115-127, 2018.
- GALATTI, L. R. et al. Excellence in women basketball: sport career development of world champions and Olympic medalists Brazilian athletes. *Revista de psicología del deporte*, v. 28, n. Supl. 1, p. 17-23, 2019.
- GALATTI, L. R. et al. Atletas de elite: aspectos relevantes na formação em longo prazo. In: GALATTI, L.R. et al (Orgs.). *Desenvolvimento de treinadores e atletas: Pedagogia do esporte*. Campinas: Editora da Unicamp, 2017. p.211-234.
- GALATTI, L. R. et al. Determinantes de excelência no basquetebol feminino: as conquistas da seleção brasileira na perspectiva das atletas. *Revista da Educação Física/UEM*, v. 26, p. 621-632, 2015
- GALATTI, L. R. et al. Fostering elite athlete development and recreational sport participation: A successful club environment. *Motricidade*, v. 12, n. 3, p. 20-31, 2016.
- GALATTI, L. R. et al. Trajetória no basquetebol e perfil sociodemográfico de atletas brasileiras ao longo da carreira: um estudo com a Liga de Basquete Feminino (LBF). *Movimento*, v. 27, 2021.
- GIGLIO, S. S. et al. Desafios e percalços da inserção da mulher nos Jogos Olímpicos (1894-1965). *Recorde: Revista de História do Esporte*, v. 11, n. 1, 2018.
- GILBERT, W. *Coaching better every season: a year-round system for athlete development and program success*. Champaign: Human Kinetics, 2017.
- GILBERT, W.; CÔTÉ, J. Defining coaching effectiveness: a focus on coaches' knowledge. In: POTRAC, P.; GILBERT, W.; DENISON, J. (Eds.), *Routledge Handbook Of Sports Coaching*. London: Routledge, 2013. p. 147-159.
- GOELLNER, S. V. Mulher e esporte no Brasil: entre incentivos e interdições elas fazem história. *Revista Pensar a Prática*, Goiás, v. 8, n. 1, p. 85-100, 2005.

GONÇALVES, F.; ALBUQUERQUE, A.; ARANHA, Á. Avaliação: um caminho para o sucesso no processo de ensino e de aprendizagem. *Maia: Edições ISMAI-Centro de Publicações do Instituto Superior da Maia*, p. 19-64, 2010.

GÜLLICH, A.; MACNAMARA, B. N.; HAMBRICK, D. Z. What makes a champion? Early multidisciplinary practice, not early specialization, predicts world-class performance. *Perspectives on Psychological Science*, p. 6–29, 2022. doi:10.1177/1745691620974772.

GRECO, P. J.; BENDA, R. N. *Iniciação Esportiva Universal: da aprendizagem motora ao treinamento técnico*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

GREEN, B. C. Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of sport management*, v. 19, n. 3, p. 233-253, 2005.

GULDBERG, K. R. et al. Knowledge management and value creation in a third sector organisation. *Knowledge and Process Management*, v. 20, n. 3, p. 113-122, 2013.

HENRIKSEN, K.; STAMBULOVA, N.; ROESSLER, K. K. Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, v. 11, n. 3, p. 212-222, 2010.

HOULIHAN, B. Commercial, political, social and cultural factors impacting on the management of high-performance sport. In: SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. (Org.). *Managing high performance sport*. London: Routledge, 2013. p. 320.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE. (ICCE). *ICCE's Standards for Higher Education Bachelor Coaching Degree Programmes – Consultation Draft*, 2016.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE. (ICCE). *International Coach Developer Framework*. 1.1 ed. International Council for Coaching Excellence, 2014.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE). *International Sport Coaching Framework Version 1.2*. Champaign: Human Kinetics, 2013.

JONES, R. L.; HARRIS, R.; MILES, A. Mentoring in sports coaching: A review of the literature. *Physical Education and Sport Pedagogy*, v. 14, n. 3, p. 267-284, 2009.

JONES, R.; MORGAN, K.; HARRIS, K. Developing coaching pedagogy: Seeking a better integration of theory and practice. *Sport, Education and Society*, v. 17, n. 3, p. 313-329, 2012.

JOWETT, S. Coaching effectiveness: the coach-athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, v. 16, p. 154-158, 2017.

HUMS, M. A.; MACLEAN, J. *Governance and policy development in sport organizations*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 2008.

- KEGAN, R.; LAHEY, L. L. *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press, 2016.
- KORSAKAS, P. *et al.* Entre Meio e Fim: um caminho para o direito ao esporte. *LICERE*, v. 24, n. 1, p. 664-694, 2021.
- KORSAKAS, P. O esporte infantil: as possibilidades de uma prática educativa. *In: DE ROSE J. R., RÉ, A. H. N. (orgs.). Esporte e atividade física na infância e adolescência: uma abordagem multidisciplinar*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- KRAFT, E.; CULVER, D. M.; DIN, C. Exploring a women-only training program for coach developers. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, v. 28, n. 2, p. 173-179, 2020.
- LAVOI, N. M.; DUTOVE, J. K. Barriers and supports for female coaches: An ecological model. *Sports Coaching Review*, v. 1, n. 1, p. 17-37, 2012.
- LEFEBVRE, J. S. *et al.* Describing and classifying coach development programmes: A synthesis of empirical research and applied practice. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 11, n. 6, p. 887-899, 2016.
- LEONARDI, T. J. *et al.* Pedagogia do esporte: indicativos para o desenvolvimento integral do indivíduo. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, v. 13, n. 1, 2014.
- LEONARDI, T. J. *et al.* Pedagogia do esporte: sinalização para a avaliação formativa da aprendizagem. *Revista Pensar a Prática*, v. 20, n. 1, 2017.
- LEONARDO, L.; GALATTI, L. R.; SCAGLIA, A. J. Disposições preliminares sobre um modelo de participação competitiva para jovens e o papel do treinador. *In: GONZALEZ, R. H.; MACHADO, M. M. T. (org.) Pedagogia do esporte: novas tendências*. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2017. p. 301-324.
- LEVERMORE, R., BEACOM, A. Sport and development: Mapping the field. *In: Sport and international development*. London: Palgrave Macmillan, 2009. p. 1-25.
- LEWIS, C. J.; ROBERTS, S. J.; ANDREWS, H. 'Why am I putting myself through this?' Women football coaches' experiences of the Football Association's coach education process. *Sport, Education and Society*, v. 23, n. 1, p. 28-39, 2018.
- LIMA, L. Q. B. *Fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional da ginástica artística feminina brasileira*. 2020. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020.
- LIMA, L. A. *et al.* Excelência no Handebol: o processo de desenvolvimento esportivo de atletas brasileiras campeãs do mundo. *Quaderns de Psicologia*, v. 24, n. 1, 2022.

LONG-TERM DEVELOPMENT IN SPORT AND PHYSICAL ACTIVITY 3.0 (Sport for Life). Disponível em: <https://sportforlife.ca/wp-content/uploads/2019/06/Long-Term-Development-in-Sport-and-Physical-Activity-3.0.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2022.

LYLE, J. *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge, 2002.

MACHADO, J. C. *et al.* Enhancing learning in the context of street football: a case for nonlinear pedagogy. *Physical Education and Sport Pedagogy*, v. 24, n. 2, p. 176-189, 2019.

MADELLA, A., BAYLE, E., TOME, J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, v. 5, n. 4, p. 207-220, 2005.

MALLETT, C. J.; LARA-BERCIAL, S. Serial winning coaches: People, vision, and environment. *In: Sport and exercise psychology research*. Academic Press, 2016. p. 289-322.

MAZZEI, L. C. *Judô de alto rendimento: fatores organizacionais que influenciam o sucesso esportivo internacional*. 2015. Tese (Doutorado em Biodinâmica do Movimento Humano) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

MCQUADE, S.; NASH, C. The role of the coach developer in supporting and guiding coach learning. *International Sport Coaching Journal*, v. 2, n. 3, p. 339-346, 2015.

MILISTETD, M. *et al.* Análise da organização competitiva de crianças e jovens: adaptações estruturais e funcionais. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 36, p. 671-678, 2014.

MILISTETD, M. *et al.* Coaches' development in Brazil: Structure of sports organizational programmes. *Sports Coaching Review*, v. 5, n. 2, p. 138-152. 2016.

MILISTETD, M. *et al.* Formação de treinadores esportivos: Orientações para a organização das práticas pedagógicas nos cursos de bacharelado em Educação Física. *Journal of Physical Education*, v. 28, n. 1, p. 1-14, 2017.

MILISTETD, M. *et al.* Learner-centered teaching in a university-based coach education: First attempts through action research inquiry. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 14, n. 3, p. 294-309, 2019.

MILISTETD, M. *et al.* Nurturing high-performance sport coaches' learning and development using a narrative-collaborative coaching approach. *LASE Journal of Sport Science*, v. 9, n. 1, p. 6-38, 2018.

MILISTETD, M.; TOZETTO, A. B.; CORTELA, C. C. *Cadernos do Treinador: coaching esportivo e competências profissionais*. Florianópolis: FEEMG Acadêmica, 2021.

MONTAGNER, P. C.; SCAGLIA, A. J. Pedagogia da Competição: teoria e proposta de sistematização nas escolas de esportes. *In: REVERDITO, R. S.; SCAGLIA, A. J.; MONTAGNER, P. C. Pedagogia do Esporte: aspectos conceituais da competição e estudos aplicados*. São Paulo: Phorte, 2013. 211

- MORALES, V. R. *et al.* The relative age effect on Brazilian elite futsal: Men and women scenarios. *Motriz: Revista de Educação Física*, v. 23, 2018.
- MOTTA, M. *et al.* Análise da carreira esportiva de atletas brasileiros de squash com nível internacional. *Journal of Physical Education*, v. 32, n. 1, 2021.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.i; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 4, n. SPE, p. 147-158, 2011.
- NAKASHIMA, F. *et al.* Envolvimento parental no processo de desenvolvimento da carreira esportiva de atletas da seleção brasileira de ginástica rítmica: construção de um modelo explicativo. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 40 n. 2, p. 184-196, 2018.
- NELSON, L.; GROOM, R.; POTRAC, P. (Orgs.). *Learning in sports coaching: Theory and application*. London: Routledge, 2016.
- NEW ZEALAND. New Zealand community sport coaching plan 2016-2020. New Zealand: Sport New Zealand, 2016.
- NORRIS, L.; CLARKE, N.; NORMAN, L. An evaluation of a mentoring programme to support high-performance women coaches. *In: Improving gender equity in sports coaching*. London: Routledge, 2021. p. 198-216.
- NORTH, J. Using 'coach developers' to facilitate coach learning and development: Qualitative evidence from the UK. *International Journal of Sports Science and Coaching*, v. 5, n. 2, p. 239-256, 2010.
- PAQUETTE, K. *et al.* Participating in a learner-centered coach education program: Composite vignettes of coaches' and coach educators' experiences. *International Sport Coaching Journal*, v. 6, n. 3, p. 274-284, 2019.
- PARTINGTON, M. *et al.* The impact of video feedback on professional youth football coaches' reflection and practice behaviour: A longitudinal investigation of behaviour change. *Reflective Practice*, v. 16, n. 5, p. 700-716, 2015.
- PERKINS, Paul *et al.* Considerations and suggestions for design of a learning and development program for sport coaches. *Open Journal of Social Sciences*, v. 8, n. 12, p. 457, 2020.
- PINTO, T. Management of Junior-to-Senior Transition in Elite Judo: Athletes' Perceptions and National Federation Practices in Brazil, Germany and Japan. 2019. (Masters of Science) . Graduate School of Comprehensive Human Sciences, University of Tsukuba, Tsukuba, Japan.
- PNAD, IBGE. *Pesquisa nacional por amostra de domicílios*. Prática de Esporte e Atividade Física. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

RÉ, A. H. N. Crescimento, maturação e desenvolvimento na infância e adolescência: Implicações para o esporte. *Motricidade*, v. 7, n. 3, p. 55-67, 2011.

REVERDITO, R. S. *et al.* Developmental benefits of extracurricular sports participation among Brazilian youth. *Perceptual and motor skills*, v. 124, n. 5, p. 946-960, 2017.

REVERDITO, R. S. *et al.* Effects of youth participation in extracurricular sport programs on perceived self-efficacy: a multilevel analysis. *Perceptual and motor skills*, v. 124, n. 3, p. 569-583, 2017.

REVERDITO, R. S. *et al.* Youth participation in sport in a context of vulnerability: perception of positive and negative experiences. *E-Balonmano: Revista de Ciencias del Deporte*, v. 16, n. 1, 2020.

ROBINSON, L.; MINIKIN, B. Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, v.1, n. 3, p. 219-233, 2011.

RODRIGUE, F.; TRUDEL, P.; BOYD, J.. Learning from practice: The value of a personal learning coach for high-performance coaches. *International Sport Coaching Journal*, v. 6, n. 3, p. 285-295, 2019.

RODRIGUE, F.; TRUDEL, P. A personal learning coach for high-performance coaches: a companion to reflect and learn from one's own coaching practice. In: CALLARY, B.; GEARITY, B. (orgs.). *Coaching Education and Development in Sport: instructional strategies*. Nova York: Routledge, 2020, p. 141-153.

RODRIGUES, A. I. C.; EVANS, M. B.; GALATTI, L. R. Social identity and personal connections on the mat: Social network analysis within Brazilian Jiu-Jitsu. *Psychology of Sport and Exercise*, v. 40, p. 127-134, 2019.

RODRIGUES, H. de A.; PAES, R. R.; NETO, S. de S. A socialização profissional do treinador esportivo como um processo formativo de aquisição de saberes. *Movimento*, v. 22, n. 2, p. 509-522, 2015.

RODRIGUES, H. de A. *et al.* O mentoring como estratégia de desenvolvimento profissional de um treinador de basquetebol de alta performance. *Journal of Physical Education*, v. 31, n. 1, 2020.

RYBA, T. V. *et al.* A new perspective on adolescent athletes' transition into upper secondary school: A longitudinal mixed methods study protocol. *Cogent Psychology*, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2016.

RYNNE, S. 'Fast track' and 'traditional path' coaches: Affordances, agency and social capital. *Sport, Education and Society*, v. 19, n. 3, p. 299-313, 2014.

SACRISTÁN, J. G. *et al.* *Educar por competências: o que há de novo?* Porto Alegre: Artmed Editora, 2011. 264 p.

SAWIUK, R.; LEWIS, C. J.; TAYLOR, W. G. 'Long ball' and 'balls deep': a critical reading of female coach-learners' experiences of the UEFA A licence. *Sports Coaching Review*, v. 10, n. 1, p. 110-127, 2021.

- SCHIAVON, L. M. *Ginástica Artística Feminina e história oral: a formação desportiva de ginastas brasileiras participantes de Jogos Olímpicos (1980-2004)*. 2009. Doutorado (Tese de Doutorado) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.
- SHILBURY, D.; SOTIRIADOU, P.; CHRISTINE, GREEN, B. C. Sport development. Systems, policies and pathways: An introduction to the special issue. *Sport management review*, v. 11, n. 3, p. 217-223, 2008.
- SILVA, L. A.; KRAHENBÜHL, T.; JACÓ, J. F.. As (não) convocações de mulheres para cargos de liderança nas comissões técnicas no Handebol brasileiro nos anos de 2014-2020. *Pensar a Prática*, v. 24, 2021.
- SILVA, R. M. P.; GALATTI, L. R.; PAES, R. R. Pedagogia do esporte e iniciação esportiva tardia: perspectivas a partir da modalidade basquetebol. *Pensar a Prática*, v. 13, n. 1, 2010.
- SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. (Orgs.). *Managing high performance sport*. London: Routledge, 2013.
- SOTIRIADOU, P.; GOWTHORP, L.; DE BOSSCHER, V. Elite sport culture and policy interrelationships: The case of Sprint Canoe in Australia. *Leisure Studies*, v. 33, n. 6, p. 598-617, 2014.
- SPORT FOR LIFE. *Developing Physical Literacy: A Guide for Parents of Children Ages 0 to 12*. (s. n).
- STAMBULOVA, A. S.; CÔTÉ, J. ISSP Position Stand: Career development and transitions of athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7, p. 395-412, 2009.
- STAMBULOVA, N. B.; RYBA, T. V.; HENRIKSEN, K. Career development and transitions of athletes: The international society of sport psychology position stand revisited. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, p. 1-27, 2020.
- STIRLING, A. et al. A mentorship guide for advancing women in coaching. *Toronto, Canada: Canadian Association for the Advancement of Women in Sport and Physical Activity and the Canadian Association of Canada*, p. 1-63, 2017.
- TILL, K.; BAKER, J. Challenges and [possible] solutions to optimizing talent identification and development in sport. *Frontiers in Psychology*, v. 11, n. April, p. 1-14, 2020.
- TOZETTO, A. V. B. et al. Local de nascimento e data de nascimento de medalhistas Olímpicos brasileiros. *Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano*, v. 19, n. 3, p. 364-373, 2017.
- TRUDEL, P.; CULVER, D.; WERTHNER, P. Looking at coach development from the coach-learner's perspective: Considerations for coach development administrators. In: POTRAC, P.; GILBERT, W.; DENISON, J. (Ed.). *Routledge Handbook Of Sports Coaching*. Londres: Routledge, 2013. p. 375-387.

- TRUDEL, P.; GILBERT, W.; RODRIGUE, F. The journey from competent to innovator: Using appreciative inquiry to enhance high performance coaching. *Practitioner*, 2016.
- TRUDEL, P.; GILBERT, W. Coaching and coach education. In: KIRK, D.; O'SULLIVAN, M.; MCDONALD, D. (Ed.). *Handbook Of Physical Education*. Londres: Sage, 2006. p. 516-539.
- TRUDEL, P.; PAQUETTE, K.; LEWIS, D. The process of 'becoming' a certified high-performance coach: A tailored learning journey for one high-performance athlete. *International Sport Coaching Journal*, v. 9, n. 1, p. 133-142, 2021.
- TRUYENS, J. et al. A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, v. 6, n. 3, p. 459-489, 2014.
- UK Sports. Disponível em: <https://www.ukssport.gov.uk/>. Acesso em: 04 fev. 2022.
- UNITED STATES OLYMPIC COMMITTEE. *Quality coaching framework*. Champaign: Human Kinetics, 2017.
- VAEYENS, R. et al. Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes. *Journal of Sports Sciences*, v. 27, n. 13, p. 1367-1380, 2009.
- VESCIO, J.; WILDE, K.; CROSSWHITE, J. J. Profiling sport role models to enhance initiatives for adolescent girls in physical education and sport. *European physical education review*, v. 11, n. 2, p. 153-170, 2005.
- VIEIRA, L. F.; VIEIRA, J. L. L.; KREBS, R. J. A trajetória de desenvolvimento de um talento esportivo: estudo de caso. *Kinesis*, v. 21, 1999.
- VIEIRA, L. F.; VIEIRA, J. L. L.; KREBS, R. J. A trajetória de desenvolvimento de talentos esportivos. *Journal of Physical Education*, v. 14, n. 1, p. 83-93, 2003.
- VINSON, D. et al. Exploring how well UK coach education meets the needs of women sports coaches. *International Sport Coaching Journal*, v. 3, n. 3, p. 287-302, 2016.
- WALTERS, S.; ROGERS, A.; OLDHAM, A. R. H. A competency-based approach to coach learning: the Sport New Zealand Coach Developer Program. In: CALLARY, B.; GEARITY, B. (orgs.). *Coaching education and development in sport: Instructional strategies*. Nova York: Routledge, 2020, p. 154-165.
- WEIGHTMAN, J.; CURSON, N. Attaining technical excellence in project-based organisations through multidisciplinary knowledge management strategies and tools to improve the transfer, application and reuse of critical knowledge. in: *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference*. OnePetro, 2018.
- WEIMER, M. *Learner-centered teaching: Five key changes to practice*. 2 ed. São Francisco: Jossey-bass, 2013. 287 p.

WENGER-TRAYNER, E.; WENGER-TRAYNER, B. Learning in a landscape of practice: a framework. *In: Learning in landscapes of practice*. London & New York: Routledge, 2014. p. 13-29.

WENGER, E.; TRAYNER, B.; DE LAAT, M. *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. Report No. 18. Ruud de Moor Centrum, Open University of the Netherlands, 2011.

WHITEHEAD, M. *Letramento corporal: atividades físicas e esportivas para toda a vida*. Porto Alegre: Penso, 2019.

WINAND, M.; RIHOUX, B.; QUALIZZA, D.; ZINTZ, T. Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, v. 1, n. 3, p. 234-251, 2011.

WINDER, L.; TOWNEND, R. *The UK Coaching Framework*. Sports Coach UK, Coachwise Business Solutions, 2010.

WYLLEMAN, P.; ROSIER, N. Holistic perspective on the development of elite athletes. *In: Sport and exercise psychology research*. Academic Press, 2016. p. 269-288.

Lista de Figuras

<i>Figura 1 - Premisas basadas en el modelo bioecológico de desarrollo de las/los atletas.</i>	9
<i>Figura 2 - Agentes del sistema deportivo</i>	11
<i>Figura 3 - Participación de las mujeres (%) en los Juegos Olímpicos</i>	13
<i>Figura 4 - Pilares que contribuyen en el éxito deportivo (adaptado de SPLISS)</i>	16
<i>Figura 5 - Dimensiones de la vida de atletas a lo largo de la carrera deportiva dentro del CDA.</i>	30
<i>Figura 6 - Problemas típicos y recurrentes que tienden a perjudicar el CDA</i>	36
<i>Figura 7 - CDA: Camino de Desarrollo de Atletas</i>	38
<i>Figura 8 - Rutina de atletas en las diferentes etapas del Camino de Desarrollo de Atletas.</i>	40
<i>Figura 9 - Características del entrenamiento y la competición a lo largo de las etapas del CDA</i>	42
<i>Figura 10 - Contextos de actuación profesional de entrenadoras/es</i>	112
<i>Figura 11 - Filosofía, conocimientos y competencias de entrenadoras/es</i>	116
<i>Figura 12 - Competencias socioemocionales para actuar como entrenadoras/es</i>	124
<i>Figura 13 - Jornada de Aprendizaje y Desarrollo de Entrenadoras/es</i>	126
<i>Figura 14 - Porcentaje de mujeres actuando en comisiones técnicas en 2020</i>	131
<i>Figura 15 - Porcentajes de mujeres actuando como entrenadoras en Brasil</i>	131
<i>Figura 16 - Participación de mujeres en comisiones técnicas en eventos internacionales</i>	131
<i>Figura 17 - Dimensiones de apoyo y barreras a las entrenadoras</i>	133
<i>Figura 18 - Vías de formação de entrenadoras/es en Brasil</i>	138
<i>Figura 19 - Etapas para elaborar programas de formación de entrenadoras/es</i>	138
<i>Figura 20 - Etapas para la construcción de la estructura curricular de programas de formación de entrenadoras/es</i>	142
<i>Figura 21 - Ejemplos de estructuras de organización de cursos de formación de entrenadoras/es</i>	146
<i>Figura 22 - Ejemplo de secuencia de encuentros de un curso híbrido</i>	149
<i>Figura 23 - Estructura curricular</i>	150
<i>Figura 24 - Dimensión de la enseñanza centrada en el/la aprendiz</i>	152
<i>Figura 25 - Continuo de los niveles entre la enseñanza centrada en formadoras/es y la enseñanza centrada en el/la aprendiz</i>	154
<i>Figura 26 - Variables para poner en práctica la Enseñanza Centrada en la/el Aprendiz</i>	156
<i>Figura 27 - Relación instructor/a-aprendiz en la formación de entrenadoras/es</i>	170
<i>Figura 28 - Tipo de apoyo continuo de la tutoría</i>	171
<i>Figura 29 - Sistema de gestión de conocimientos en las organizaciones deportivas</i>	177
<i>Figura 30 - Oportunidades de aprendizaje y desarrollo proveniente de la experiencia como atleta de élite (adaptado de Rynne, 2014)</i>	188
<i>Figura 31 - Desarrollo y preparación para la transición de carrera a lo largo de la trayectoria deportiva como atleta de élite</i>	190
<i>Figura 32 - Camino acelerado para el desarrollo de exatletas como entrenadoras/es</i>	192

Lista de Recuadros

<i>Recuadro 1 - Síntesis del modelo SPLISS</i>	16
<i>Recuadro 2 - Etapas del CDA</i>	26
<i>Recuadro 3 - Síntesis de la etapa Probar y Jugar</i>	47
<i>Recuadro 4 - Síntesis de la etapa Jugar y Aprender</i>	55
<i>Recuadro 5 - Síntesis de la etapa Aprender y Entrenar</i>	63
<i>Recuadro 6 - Síntesis de la etapa Entrenar y Competir</i>	77
<i>Recuadro 7 - Medidas para controlar la carga</i>	84
<i>Recuadro 8 - Síntesis de la etapa Competir y Vencer</i>	89
<i>Recuadro 9 - Síntesis de la etapa Vencer e Inspirar</i>	98
<i>Recuadro 10 - Síntesis de la etapa Inspirar y Reinventarse</i>	105
<i>Recuadro 11 - Funciones y responsabilidades de las/ os entrenadoras/es</i>	114
<i>Recuadro 12 - Cuestiones para definir la filosofía de trabajo de las/los entrenadoras/es</i>	117
<i>Recuadro 13 - Áreas de conocimiento de entrenadoras/es</i>	118
<i>Recuadro 14 - Competencias centrales para la actuación de las/los entrenadoras/es</i>	119
<i>Recuadro 15 - Competencias específicas de actuación de entrenadoras/es</i>	121
<i>Recuadro 16 - Descripción de las etapas de la JADT</i>	127
<i>Recuadro 17 - Perfil de aprendizaje de entrenadoras/es</i>	129
<i>Recuadro 18 - Sistemas ambientales que influyen en el desarrollo humano</i>	132
<i>Recuadro 19 - Identificación de barreras y sistemas de apoyo a las entrenadoras</i>	134
<i>Recuadro 20 - Puntos de atención para comprender el contexto</i>	139
<i>Recuadro 21 - Características de los programas de certificación que hacen énfasis en conocimientos y competencias</i>	144
<i>Recuadro 22 - Proceso de definición de los contenidos de un curso de formación de entrenadoras/es</i>	148
<i>Recuadro 23 - Dimensiones para fomentar una enseñanza centrada en el aprendiz</i>	153
<i>Recuadro 24 - Dimensões do ensino centrado no aprendiz, níveis de centralidade do processo de ensino-aprendizagem e exemplos práticos</i>	154
<i>Recuadro 25 - Estrategias de enseñanza adoptadas en programas de formación de entrenadoras/es</i>	159
<i>Recuadro 26 - Ejemplos de evaluación en formato en línea</i>	163
<i>Recuadro 27 - Ejemplos de evaluación en formato presencial</i>	164
<i>Recuadro 28 - Ejemplos de evaluación en formato híbrido</i>	164
<i>Recuadro 29 - Descripción de las competencias profesionales de las/los formadoras/es de entrenadoras/es</i>	167
<i>Recuadro 30 - Principios clave de los espacios sociales de aprendizaje</i>	172
<i>Recuadro 31 - Etapas del proceso de evaluación comparativa</i>	195
<i>Recuadro 32 - Valores creados y componentes del aprendizaje de entrenadoras/es</i>	199
<i>Recuadro 33 - Estrategias para evaluar el aprendizaje de las/los entrenadoras/es</i>	202



**ANEXO 1: RECUADROS
DE SÍNTESIS DE LAS
FASES DEL CAMINO DE
DESARROLLO
DE ATLETAS**

PROBAR Y JUGAR

PERSONA

EDAD APROXIMADA: DEL NACIMIENTO A +/- 8 AÑOS

- Crecimiento y desarrollo de los sistemas óseo, muscular y cardiorrespiratorio.
- Desarrollo del cerebro y de las funciones motoras de control voluntario que favorecen la coordinación y el desarrollo de las acciones motoras básicas.
- Desarrollo del lenguaje.
- Avances en autonomía y creatividad.
- Inicio del desarrollo del autoconcepto y la autoestima.
- Baja capacidad de concentración en períodos largos.
- En la fase egocéntrica, interactúan con el mundo (personas y objetos) a través de la imaginación.
- La familia es la gran influenciadora en la construcción de hábitos de práctica de actividades corporales.

DEPORTE

FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none">• De 1 a 2 sesiones por semana.• Entre 20-60 minutos de actividades estructuradas.• Horas diarias para la práctica libre de juegos y bromas sin mediación de adultos.	<ul style="list-style-type: none">• Inclusivas, seguras, divertidas, desafiantes e mixtas.• Juegos y bromas infantiles que promuevan alfabetización física en diferentes ambientes (agua, mar, grama, arena, pista, cancha, etc.).	<ul style="list-style-type: none">• Informales y vividas durante los juegos infantiles sin interferencias de adultos.

GESTIÓN

ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Divulgación de la modalidad para promover la alfabetización física de los niños y un estilo de vida activo para las familias.• Apoyo al desarrollo profesional (gestoras/es y profesoras/es) para operar en programas deportivos estructurados en la infancia.	<ul style="list-style-type: none">• Popularidad de la modalidad junto al público infantil y sus familias.• Calidad de los programas estructurados de vivencia deportiva.

JUGAR Y APRENDER

PERSONA

EDAD APROXIMADA: +/- 6 A +/- 12 AÑOS

- Aumentos lentos y regulares de altura y masa corporal.
- Gran potencial de aprendizaje de habilidades motoras más complejas.
- De una percepción concreta del mundo, progresan gradualmente hacia un pensamiento más abstracto capaz de favorecer las tomas de decisión.
- Son imaginativas y curiosas, pero tienen una baja capacidad de sostener la concentración por largos períodos.
- Comprenden mejor las opiniones y sentimientos de los compañeros, así como las reglas.
- Compromiso más consciente en el deporte.

DEPORTE

FRECUENCIA	APRENDIZAJE	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none">• 1 a 3 sesiones por semana.• 40 a 80 minutos por sesión.• Horas diarias para práctica libre de juegos y bromas sin mediación de adultos.	<ul style="list-style-type: none">• Baja intensidad y aumento gradual del volumen (horas y días) a lo largo de los años de la etapa.• Práctica multideportiva lúdica e inclusiva.• Mini modalidades.	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia de aprendizaje alineada al carácter multideportivo, lúdico e inclusivo de la etapa.• Experiencias competitivas adaptadas, locales y de bajo coste que amplíen las oportunidades de participación de más niños.

GESTIÓN

ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo y difusión de versiones mini de la modalidad.• Desarrollo de cuadro de profesionales (entrenadoras/es y oficiales) con calificaciones específicas para operar con niños/as y promover el deporte infantil de forma saludable.• Programas de educación para las familias que estimule la participación saludable en la vida deportiva de los niños/as.	<ul style="list-style-type: none">• Número y calidad de los programas de iniciación que se ofrecen.• Cantidad de niños/as practicantes por género.• Índices de ocupación/asiduidad/permanencia en los programas de iniciación.• Satisfacción de las familias a respecto de los programas.• Número y calidad de los eventos organizados por las federaciones.• Número de participantes en los eventos.• Número de profesionales calificados para atender esa franja de edad con programas deportivos.

APRENDER Y ENTRENAR

PERSONA

EDAD APROXIMADA: +/- 9 A +/- 16 AÑOS

- Alteraciones morfológicas, físicas y comportamentales importantes debido a la proximidad de la pubertad al inicio de la etapa y después, durante el período.
- Jóvenes en momentos diferentes del proceso de crecimiento, desarrollo y madurez.
- Momento intenso, inseguridad sobre el propio cuerpo.
- Autoconcepto y autoimagen son importantes en el desarrollo de la autonomía y construcción de la identidad.
- Mejor comprensión de ideas abstractas y de razonamiento lógico.
- Búsqueda de modalidades específicas.
- Expansión de los círculos de interacción y búsqueda de pertenencia a un grupo.
- Papel de liderazgo y ejemplo antes encontrado en la familia pasa a dar espacio a otros líderes.

DEPORTE

FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 2 a 4 sesiones por semana. • 50 a 120 minutos por sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento de entrenamientos pautados en las características esenciales de la modalidad. • Mantenimiento del entrenamiento multilateral, ampliando la duración, el volumen y la intensidad del entrenamiento específico de forma progresiva. • Destaque al entrenamiento de las capacidades condicionales. • Atención a las individualidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo en el proceso de competir y no en los resultados. • Adaptar los modelos de competición para garantizar la cantidad y la calidad de las experiencias competitivas. • Condiciones igualitarias que garanticen la paridad por calificaciones o en la gestión de participantes durante un partido o serie.

GESTIÓN

ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de instituciones y locales de práctica. • Promover competiciones adecuadas. • Desarrollar cuadros de profesionales (entrenadoras/es y oficiales) de calificaciones específicas para actuar junto a jóvenes atletas en formación. • Monitoreo del desarrollo deportivo de atletas – seleccionables y no seleccionables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y calidad de programas. • Número y alcance de instituciones deportivas. • Número y alcance de locales de práctica de modalidades específicas. • Número de practicantes de la modalidad – niños y niñas (nacional, regional). • Número y calidad de competiciones. • Relación de practicantes/participantes en las competiciones. • Número y calificación de oficiales para actuar específicamente en las competiciones de la etapa. • Número o calificación de entrenadoras/es para trabajos específicos con las/los atletas en esta etapa.

ENTRENAR Y COMPETIR		
PERSONA		
EDAD APROXIMADA: +/- 14 A +/- 23 AÑOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y madurez en la primera mitad de la etapa pueden interferir en la progresión competitiva. • Final del proceso de madurez biológica y desarrollo atlético progresivo. • Factores externos – ambiente sociocultural, político y económico – impactan indirectamente en la madurez sexual e intelectual e interfiere en todo el proceso de desarrollo de la persona. • Las/los atletas se encuentran abiertos del todo y listos para aprendizajes nuevos y más complejos. • Aumentos expresivos en el rendimiento deportivo debido a los entrenamientos. • Autogestión, autorregulación e independencia sobre el curso de la carrera. • Mayor desarrollo de la postura de competidor/a necesaria a la carrera deportiva del atleta. • Desarrollo de habilidades de autocontrol emocional y manejo del estrés. • Conciliación entre estudio/trabajo, inicio de la vida universitaria. • Las/los jóvenes atletas asumen nuevos papeles sociales y mayores responsabilidades. • La familia continúa siendo un punto de apoyo y de seguridad fundamental. Las relaciones afectivas cobran mayor complejidad e interés. • La convivencia con entrenadoras/es y con el equipo interdisciplinar aumenta y resulta determinante para la progresión de los resultados deportivos. 		
DEPORTE		
FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 4 a 12 sesiones por semana. • 60 a 140 minutos por sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento expresivo de las cargas de entrenamiento y competición e incluso de las actividades de recuperación y prevención. • Promoción de la evolución gradual de las/los atletas juveniles para juniors a partir de las exigencias del entrenamiento y las expectativas de rendimiento. • Refinamiento y búsqueda de consistencia del desempeño deportivo. • Descentralización de la figura del/de la entrenador/a que conlleva a convivir con un equipo de apoyo interdisciplinar. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competición cobra más importancia. • Búsqueda de mejores clasificaciones e índices aseguran un avance gradual del nivel competitivo. • Aumento de las experiencias competitivas nacionales e internacionales (selecciones).
GESTIÓN		
ACCIONES	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de instituciones y espacios de práctica. • Promoción de competiciones adecuadas. • Desarrollo de cuadros de profesionales (entrenadores y oficiales) de calificaciones específicas para trabajar con atletas jóvenes en formación. • Monitoreo de atletas seleccionables y no seleccionables. • Iniciativas de educación y prevención respecto al dopaje dirigidas a atletas y profesionales. • Interacción con atletas y comisiones técnicas de la categoría adulta para facilitar el entendimiento de las características de la rutina de las/los atletas de elite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y alcance de instituciones deportivas. • Número y alcance de locales de práctica de las modalidades específicas. • Número de atletas federados por género en la modalidad. • Número de competiciones nacionales e internacionales. • Relación de atletas participantes en las competiciones nacionales e internacionales. • Ranking de conquistas nacionales e internacionales. • Número y cualificación de entrenadoras/es y oficiales para actuar específicamente en las competiciones de esta etapa. 	

COMPETIR Y VENCER

PERSONA

EDAD APROXIMADA: +/- 18 A +/- 25 AÑOS

- Aumento del desarrollo atlético.
- Cuidados constantes con el cuerpo y aspectos relacionados a la salud y al desempeño.
- Madurez personal y profesional y mayor protagonismo en las decisiones sobre su carrera.
- Consolidación de aspectos de su identidad de atleta y competidor/a.
- Adaptación a los cambios, exigencias y responsabilidades de la carrera de atleta de alto nivel.
- Conciliación de la doble carrera (académica o vocacional) y equilibrio entre la vida profesional, vocacional y social.
- Relación saludable y positiva con las entrenadoras/entrenadores y colegas de equipo.
- Equipo interdisciplinar pasa a convivir con más frecuencia en los entrenamientos y competiciones.

DEPORTE

FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none">• 5 a 12 sesiones por semana.• 60 a 160 minutos por sesión.	<ul style="list-style-type: none">• Se aumentan las cargas de entrenamiento extensivamente.• Entrenamiento con cargas individualizadas.• Monitoreo sistémico (sueño, nutrición, hidratación, estados emocionales, etc.) por el equipo interdisciplinar.• Más participación del equipo interdisciplinar en las rutinas diarias del proceso de entrenamiento.	<ul style="list-style-type: none">• La competición es el principal factor de ascensión.• Aumento na participação em eventos de nível internacional, períodos viajando, vivendo em centros de treinamento ou hotéis e fora do país.• La preparación se hace con vistas a grandes eventos como los Juegos Suramericanos, Panamericanos, Mundiales y Juegos Olímpicos.

GESTIÓN

ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Mayor apoyo (material, financiero, logístico, RH, infraestructura etc.) para que las/ los atletas se dediquen completamente al deporte y participen de competiciones internacionales.• Monitoreo del desempeño deportivo de las/los atletas de alto rendimiento de la modalidad.• Apoyo en el acceso a los programas de becas y patrocinios.	<ul style="list-style-type: none">• Número y estructura de locales de práctica de las modalidades específicas.• Número de atletas (hombres y mujeres) federados en la modalidad.• Número de competiciones nacionales y relación de atletas participantes.• Número de competiciones internacionales – continentales, olímpicas y mundiales y relación de atletas participantes.• Ranking de conquistas nacionales e internacionales.• Número y calificación de entrenadoras/es para actuar específicamente en las competiciones de esta etapa.

VENCER E INSPIRAR

PERSONA

EDAD APROXIMADA: +/- 22 A +/- 40 AÑOS

- El desarrollo físico llega a su auge debido al entrenamiento.
- El cuidado con el cuerpo se vuelve parte de la rutina diaria.
- Se debe tener cuidado con la preparación atlética y se debe tener en cuenta el historial de lesiones.
- Se deben perfeccionar las estrategias de concentración, relajamiento y la mentalidad competitiva.
- Desarrollo continuo del autoconocimiento y las habilidades socioemocionales.
- Conciliar carrera, familia y otros entornos sociales.
- Buscar desarrollo humano, social y cultural.
- Desempeñar un papel de ejemplo e inspiración en el contexto deportivo y en la sociedad.

DEPORTE

DEPORTE	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none">• 5 a 14 sesiones por semana.• 60 a 180 minutos por sesión.	<ul style="list-style-type: none">• El entrenamiento debe centrarse en la/el atleta a fin de buscar potencializar su desempeño y resultados.• Entrenadoras/es y comisión técnica deben tener más en cuenta la percepción de la/del atleta en el entrenamiento y en la elaboración de las estrategias de las competiciones.• Programas de transición y desentrenamiento al final de la etapa.	<ul style="list-style-type: none">• Las competiciones regulan los procesos de entrenamiento.• Es común que haya períodos de oscilación en el rendimiento, principalmente en momentos de adaptaciones a estrategias de entrenamiento o cambios de categoría o de pruebas.• Las/los atletas pueden hacer una doble función: líder técnico y compañero de equipo, lo que contribuye en el desarrollo de las/los atletas más jóvenes y de menos experiencia.

GESTIÓN

ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Apoyo (material, financiero, logístico, RH, infraestructura etc.) para que las/los atletas se dediquen integralmente al deporte y participen en competiciones internacionales.• Monitoreo del desempeño deportivo de las/los atletas de alto rendimiento de la modalidad.• Programas educativos para futuras generaciones de atletas bajo el liderazgo/tutoría de las/los atletas actuales de elite.• Programas de transición de carrera.	<ul style="list-style-type: none">• Número y estructura de locales de práctica de las modalidades específicas.• Número de atletas (hombres y mujeres) federados en la modalidad.• Número de atletas que tienen previsión de consolidarse o mantenerse en la élite el próximo ciclo.• Número de competiciones nacionales e internacionales – continentales, olímpicas y mundiales.• Relación de atletas participantes en las competiciones nacionales.• Relación de atletas participantes en las competiciones internacionales – continentales, olímpicas y mundiales.• Ranking de conquistas nacionales e internacionales.• Número y cualificación de entrenadoras/es para actuar de forma específica en las competiciones de esa etapa.• Número de atletas con previsión de terminar la carrera en el próximo ciclo.

INSPIRAR Y REINVENTARSE

PERSONA

- Buscar placer en otros tipos de entrenamientos y su intensidad, incluso en modalidades diferentes a aquella en la que compitió.
- Adaptarse al nuevo contexto social, profesional y financiero, además de adaptarse también a las exigencias de los modelos corporales y de alimentación nuevos.
- Adecuarse a un papel de menos visibilidad en el contexto del deporte o incluso adecuarse al distanciamiento del ambiente deportivo.

DEPORTE

FRECUENCIA	VIVENCIAS	COMPETICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • 4 a 10 sesiones por semana. • 50 a 140 minutos por sesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución gradual de la carga y el volumen de entrenamientos. • Adhesión a prácticas corporales nuevas. • Mantenimiento del estilo de vida activo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la adecuación del nivel competitivo en el período de transición que resulte participar en competiciones de menor expresión. • La jubilación de la selección nacional no representa necesariamente el fin de carrera deportiva. La misma se puede prolongar en competiciones a nivel nacional, regional o entre clubes. • La última participación en una competición puede ser un momento especial de despedida de la carrera y un momento de recibir homenajes. • Iniciar otras modalidades deportivas puede estimular también la participación en competiciones amateurs.

GESTIÓN

ACCIONES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo holístico de atletas en todas las etapas de la carrera deportiva contribuye para que se sientan más seguros y motivados para invertir en la misma y preparar el momento de su fin. • Identificar los motivos que llevan a algunos atletas a dejar la carrera deportiva en distintas fases de su desarrollo. • Acciones de concienciación y asesoría a las/ los atletas que se encuentran en la fase final de sus carreras. • Programas de Transición de Carrera que ayuden a dirigir y planificar la vida profesional y que incluyan asistencia para actuar en el mercado deportivo en el área técnica o en la gestión. • Facilitar la participación en programas de capacitación para actuar en otras funciones de la modalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de atletas beneficiados por los Programas de Transición de Carrera. • Número de atletas que ostentan graduación completa al encerrar la carrera deportiva. • Número de atletas que permanecen trabajando en el contexto deportivo después de jubilarse.

Copyright © 2022 do texto, Comitê Olímpico do Brasil.
Todos los derechos reservados por la Ley 9.610, de
19/2/1998. Está prohibida la reproducción total o parcial
sin previo consentimiento del Comité Olímpico de Brasil.

REALIZACIÓN

COMITÉ OLÍMPICO DE BRASIL

PRESIDENTE

Paulo Wanderley

VICEPRESIDENTE

Marco Antonio La Porta

DIRECTOR GENERAL

Rogério Sampaio

DIRECTOR JURÍDICO

Luciano Hostins

DIRECTORA FINANCIERA

Isabele Duran

DIRECTORA ADMINISTRATIVA INTERINA

Isabele Duran

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Paulo Roberto Conde

DIRECTOR DE DESARROLLO Y CIENCIAS DEL DEPORTE

Kenji Saito

DIRECTOR DE ALTO RENDIMIENTO

Ney Wilson

DIRECTOR DE MARKETING

Gustavo Herbetta

MODELO DE DESARROLLO DEPORTIVO DEL COB

DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y CIENCIAS DEL DEPORTE

Área de desarrollo deportivo

COORDINACIÓN DE PROYECTO

Jessé Medeiros

Kenji Saito

Taciana Pinto

EQUIPO

Diego Morine

Éricka Sales

Felipe Varotti

Fernando Marques

Natália Falavigna

Rafael Akio

Thatiana Freire

ORGANIZADORES

Dra. Larissa Galatti

Dr. Michel Milistetd

AUTORES

Dr. Bruno Pasquarelli

Dr. Caio Cortela

Dra. Carine Collet

Dr. Evandro Lazari

Dr. Heitor Rodrigues

Dra. Júlia Barreira

Dra. Larissa Galatti

Dr. Michel Milistetd

Dr. Vinicius Zeilmann Brasil

Ma. Bartira Palma

Me. Kenji Saito

Ma. Paula Korsakas

Ma. Taciana Pinto

Ma. Thatiana Freire

Me. Vitor Ciampolini

Esp. Jessé Medeiros

COLABORACIÓN

Área mujer en el deporte

Isabel Swan

EDUCACIÓN Y PREVENCIÓN DE DOPAJE

Christian Trajano

PRODUCCIÓN EDITORIAL

DEPARTAMENTO DE CULTURA Y VALORES OLÍMPICOS

COORDINACIÓN EDITORIAL

Carolina Araujo

PRODUCCIÓN EDITORIAL Y REVISIÓN

Lorenna Maciel

Pedro Gonzaga

TRADUCCIÓN Y REVISIÓN

Elisa Laporte Bomfim

Magalys Fernández Pedroso

PROYECTO GRÁFICO E ILUSTRACIONES

Redondo Estratègia + Design

DIAGRAMACIÓN

Alfredo Loureiro

ISBN: 978-65-991151-7-2

Segunda edición - agosto de 2022



PATROCINADORES OLÍMPICOS MUNDIALES



PATROCINADORES OFICIALES



APOYADORES OFICIALES

RIACHUELO

SUMINISTRADORES OFICIALES

Boali

Estácio

Max Recovery

PRODUCTOS OFICIALES

Kameleon

RECURSOS DE LAS LOTERÍAS FEDERALES



COMITÊ OLÍMPICO DO
BRASIL



www.cob.org.br