



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA INCIDENCIA DEL CUERPO TÉCNICO EN EL DESARROLLO
INTEGRAL DE JUGADORES DE DEPORTES EN EQUIPO

LIOTTA JULIETA – LU: 1073462

MIGLIORINI SOFIA – LU: 1067355

PEREZ FACUNDO - LU: 1055778

PORTA SANTIAGO - LU: 1056638

SECCHI DAIANA - LU: 1056697

SANDRA VANESSA WELSH

JULIO 2019 – CAPITAL FEDERAL, ARGENTINA

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEORICO.....	9
Capítulo 1: Desarrollo integral del ser humano.....	9
1.1 Formación de las personas y su entorno.....	9
1.1.1 Las influencias del entorno social y sus principales agentes.....	10
1.1.2 El deporte y la relación con otras instituciones deportivas.....	12
1.2 La educación en valores: una herramienta fundamental para el desarrollo integral.....	14
1.2.1 Educación en valores desde el deporte.....	16
1.3 La importancia de generar el desarrollo integral en edad adolescente.....	19
Capítulo 2: Capacitación y habilidades del cuerpo técnico para el desarrollo integral de las personas.....	22
2.1 Funciones del cuerpo técnico.....	22
2.1.1 Función del cuerpo técnico como educador.....	24
2.2 Capacitación del cuerpo técnico.....	25

2.3	Habilidades del cuerpo técnico.....	27
2.4	Cuerpo técnico en el área de trabajo.....	30
2.4.1	Compromiso de las instituciones con la elección eficiente del cuerpo técnico.....	31
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
	Capítulo 3: Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información.....	40
3.1	Análisis de resultados de la encuesta de jugadores.....	40
3.2	Análisis de resultados de la entrevista a cuerpo técnico.....	51
3.3	Análisis de resultados de la entrevista a expertos.....	57
3.4	Análisis cruzado de los instrumentos utilizados en la recolección de información con teoría.....	60
	CONCLUSIONES.....	66
	ANEXOS.....	70
	Anexo 1.....	70
	Anexo 2.....	108
	Anexo 3.....	120
	REFERENCIAS.....	125

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación no hubiese sido posible sin la ayuda y predisposición de Sandra Vanessa Welsh, nuestra profesora asignada a la materia Trabajo de Investigación Final de Administración de Empresas y Recursos Humanos de UADE (Universidad Argentina de la Empresa). Gracias por la dedicación, paciencia y enseñanza en cada clase.

También queremos agradecer a cada uno que participó en la encuesta y a nuestros entrevistados. Gracias por darnos un lugar de su agenda para hacer viable nuestro trabajo de investigación. Han sido de mucho aporte.

RESUMEN

El cuerpo técnico de deportes en equipo no siempre cuenta con la formación necesaria para ser influyentes en el desarrollo integral de los jugadores. Sucede también que las instituciones deportivas eventualmente alinean sus bases institucionales con los objetivos del cuerpo técnico hacia los jugadores, lo cual hace que sea difícil constatar el aporte de los profesionales a la formación personal de cada individuo. Es importante que el cuerpo técnico y las instituciones deportivas se comprometan con su función de formadores de personas, comenzando desde las divisiones juveniles, a través el deporte debido a que brinda una infinidad de herramientas valiosas para contribuir al desarrollo integral y a que las personas logren desenvolverse mejor en sus relaciones interpersonales.

El objetivo de esta investigación es desarrollar que el cuerpo técnico debe poseer ciertas capacidades y habilidades para ser influyente en el desarrollo integral de los jugadores de deportes en equipo, para formarlos con conocimientos deportivos pero también, aprovechar las facilidades que aporta la práctica deportiva para formar personas y que estas se desenvuelven en sus relaciones interpersonales de la mejor manera posible. Es por esto, que la pregunta principal que abarca este trabajo es: *“¿Qué capacidades y habilidades debe desarrollar el cuerpo técnico de divisiones juveniles de deportes en equipo de forma tal que promueva el desarrollo integral de los jugadores?”*. Para lograr el trabajo de investigación, se realizó un paradigma cualitativo con estudios etnográficos. Los instrumentos que se utilizaron fueron entrevistas a miembros del cuerpo técnico, entrevistas a expertos en el deporte y encuesta a jugadores de deportes en equipo.

A partir de la información que se obtuvo, se puede afirmar que el deporte en equipo es una herramienta eficiente para transmitir enseñanzas y establecer vínculos estrechos, y así poder contribuir al desarrollo integral de las personas que lo practiquen. Sin embargo, aprovechar esta finalidad de la práctica deportiva está sujeta a los principios de cada una de las instituciones, que difieren si son clubes de deportes profesionales o amateurs, y de los miembros que trabajan dentro de la misma. Por lo tanto, los integrantes del cuerpo

técnico deben estar capacitados para formar desde los conceptos propios del deporte, pero también contar con conocimientos de docencia, psicología deportiva y sociología, y desarrollar habilidades como motivación, liderazgo, comunicación eficaz y respeto para aportar a la formación humana de los jugadores y que estos se desenvuelvan mejor en sus relaciones interpersonales.

PALABRAS CLAVE

Desarrollo integral – Cuerpo técnico – Capacidades – Influencia – Deportes en equipo

INTRODUCCIÓN

Se puede afirmar que el ser humano es participe de instituciones desde temprana edad, como por ejemplo su familia, religión, escuela, club deportivo, entre otros. Según Daros (1997), los hombres nacen como seres sociales que se desenvuelven en un sistema de interacciones institucionalizadas. Entendiéndose por instituciones a cualquier organismo instituido para desempeñar funciones de interés social, particularmente, de enseñanza, sanidad o beneficencia.

Las instituciones son tanto de carácter social, como de carácter educativo. La educación es un proceso de formación que promueve el desarrollo integral de una persona, que aporta conocimientos, habilidades y enriquece la libertad de pensamiento a la misma. Este proceso acompaña a los seres humanos a lo largo de sus vidas mientras están en contacto con las mencionadas instituciones.

Para Sánchez (2011), el primer agente educativo y socializador de las personas, es la familia. Es la encargada de educar a través de las experiencias vivenciadas, poder transmitir valores según sus creencias y brindar contención a los miembros de la misma. Autores como Sánchez (2011), Domínguez Martínez (2010), Armando, Cassou y Castellano (2009) coinciden en la idea de que la familia debe trabajar en conjunto con la escuela, tomándola como la segunda institución influyente en las personas. Por ejemplo, Domínguez Martínez (2010), insiste en que en los colegios debe generarse un punto de encuentro entre los padres y profesores ya que tienen en común la formación de su hijo; siendo la escuela el lugar donde los forma como persona sociable, cultas, activas y participativas en la sociedad.

En la escuela, al ser considerada una institución, tiene como obligación la formación integral del alumno. Como exponen Flores Moreno y Zamora Salas (2009), además de los conocimientos académicos que puede adquirir un estudiante, debe originar el crecimiento pleno e íntegro de valores. Los conocimientos académicos para la educación Argentina están regulados por el DGCyE (Desarrollo General de Cultura y Educación) en Buenos Aires. Este departamento se encarga de diseñar los currículos que otorguen sustento

teórico, filosófico-epistemológico, ideológico y ético-político que forman parte fundamental de la política pública para la educación en la provincia de Buenos Aires. Todos estos currículos están divididos por años y depende también de la orientación elegida por el alumno, en secundaria. Una de las materias que se dicta a lo largo de todos los años de la escuela, tanto primaria como secundaria, independientemente de la orientación escogida, es Educación Física.

La educación física no solo está presente en las escuelas como materia, sino que extracurricular a ella, se puede encontrar en distintas disciplinas; la más importante: el deporte. Gutiérrez (2004) plantea que el deporte no se limita a las repercusiones físicas, sino que debe considerarse la influencia sobre lo psicológico, emocional y social. A su vez, esta disciplina es muy enriquecedora a la hora de aportar herramientas para desenvolverse en las relaciones sociales. Como refiere Gutiérrez (2003) el deporte transmite valores y estos pueden ser transferidos a la vida cotidiana; valores que pueden ser deseables o indeseables dependiendo del tipo de relaciones interpersonales que se den en su práctica.

Las relaciones que son dadas en el deporte, principalmente, son con los compañeros de equipo, el club o institución donde se ejerce el deporte y el cuerpo técnico, que refiere al grupo de trabajo que entrena a los jugadores. Es necesario que este último actor entienda que su función no se limita a la formación de deportistas desde el lado técnico-táctico, sino que le compete el desarrollo de personas; debido a que su labor se da en una institución, la cual es una escuela generadora de principios. Según Soriano (2013) el cuerpo técnico debe reunir las capacidades necesarias para gestionar personas y transmitir tanto experiencia como conocimientos, estos conocimientos le proporciona seguridad y confianza en sí mismos.

El cuerpo técnico necesita comprometerse con la preparación correcta para poder ser transmisores de dichos valores a sus jugadores. Para Darío Mendelsohn (2014, página 85), “se debe resaltar la importancia de los entrenadores, no solo en la vida deportiva presente, sino que además, a menudo resultan trascendentes en el futuro de los niños o adolescentes,

generando muchas marcas y aprendizajes para el resto de la vida”. Y agrega que, el entrenador que trabaja con niños, debería ser, de los docentes del ámbito deportivo, el que mejor esté capacitado y preparado, ya que tiene en sus manos a personas en formación, y su intervención para transmitir valores como respeto, solidaridad, compañerismo, amistad, respeto al adversario, entre otros (Mendelsohn, 2014).

Otro de los agentes que participan en las relaciones deportivas, es el club; quien tiene la responsabilidad de conocer sus objetivos y ser fieles a sus bases institucionales para captar cuerpo técnico conformados por personas que compartan sus mismos ideales. A partir de este punto, se requiere del compromiso del cuerpo técnico de involucrarse con el propósito del club y la correcta enseñanza que conlleva la formación deportiva integral.

A pesar de esto, se observa que el cuerpo técnico no siempre cuenta con la formación necesaria para ser influyente en el desarrollo integral de los jugadores, limitando sus funcionalidades a formar desde conceptos deportivos, cuando deberían responsabilizarse también por la formación humana de los jugadores. Además, los clubes deportivos eventualmente alinean sus bases institucionales con los objetivos del cuerpo técnico hacia los jugadores, lo cual es difícil constatar el aporte de los profesionales en la formación personal de cada persona. Por lo que este trabajo focaliza en estudiar cómo el cuerpo técnico de deportes en equipo, mediante sus capacidades y habilidades, se involucra para generar un desarrollo integral en sus jugadores. Fundamentalmente porque se considera que los deportes en equipo brindan herramientas valiosas para formar personas desde el lado humano, establecer vínculos y desenvolverse en sus relaciones dentro del equipo deportivo que practican, y fuera del mismo. Además, las partes involucradas a originar este desarrollo integral, el cuerpo técnico principalmente, deben ser conocedoras de las practicas que otorga el deporte en equipo, y poder transmitir las correctamente para generar el crecimiento de las personas de manera eficiente.

La pregunta principal que genera el desarrollo del trabajo es: ¿Qué capacidades y habilidades debe desarrollar el cuerpo técnico de divisiones juveniles de deportes en equipo de forma tal que promueva el desarrollo integral de los jugadores?

En cuanto a las preguntas secundarias que acompañan la problemática son:

- ¿En qué consiste el desarrollo integral de los jugadores en el deporte?
- ¿Cuál es la importancia de que el cuerpo técnico se comprometa con que el desarrollo integral se genere desde divisiones juveniles?
- ¿Cuál es el compromiso que tienen las instituciones a la hora de bajar línea para que el cuerpo técnico focalice en el desarrollo integral de los jugadores?
- ¿En qué consiste la educación en valores? ¿Qué valores aportan los deportes en equipo?

El objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en desarrollar que el cuerpo técnico debe poseer determinadas capacidades y habilidades para ser influyente en el desarrollo integral de los jugadores de deportes en equipo, lo que implica formarlos con conocimientos deportivos pero también, aprovechar las facilidades que aporta la práctica deportiva para formar personas y que estas se desenvuelven en sus relaciones interpersonales de la mejor manera posible.

Como objetivos secundarios que reúne la investigación, es exponer que el desarrollo integral, principalmente hace foco en la educación en valores, por lo cual tratar este tema para conocer qué puede aportar la enseñanza en los deportes en equipo para ser formadores de personas. A su vez, conocer la importancia de que esto se genere desde juveniles para que los jugadores puedan asimilar esta enseñanza a temprana edad y poder comprometerse a crecer como personas al mismo tiempo que crecen como jugadores.

Asimismo determinar si las instituciones, llámese clubes deportivos donde las personas practican deporte, tienen ciertos lineamientos que deben cumplir el cuerpo técnico a la hora de formar a los jugadores como personas. Analizar si los clubes están interesados en que el cuerpo técnico posea habilidades para hacer posible el desarrollo integral en los jugadores.

La presente investigación se llevará a cabo bajo un paradigma cualitativo, donde el foco está dado en la descripción de los hechos observados para

interpretarlos y entenderlos dentro de un contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos.

El tipo de investigación será descriptiva, con estudios etnográficos. Los instrumentos que se utilizarán para la recolección de información serán entrevistas a integrantes de cuerpo técnico, a expertos y encuesta a jugadores de deportes en equipo.

MARCO TEORICO

CAPITULO 1: Desarrollo integral del ser humano

El desarrollo integral es el conjunto de elementos que hacen la formación del ser humano. Reúne la personalidad del individuo, cómo este se desenvuelve en su entorno social y en las instituciones donde se forma educativa y socialmente. A su vez, el carácter de las personas se va forjando y modificando en función de cómo se van dando sus relaciones interpersonales.

La formación de las personas comienza desde la niñez y se va generando a lo largo de la vida. Es por esto, que es de suma importancia que todos los agentes que participan para generar este desarrollo, sean positivos en los individuos, aportando aprendizajes y enseñanzas.

1.1 Formación de las personas y su entorno

La formación de las personas se caracteriza por el fuerte impacto de las influencias del entorno que tienen en su desarrollo. Este desarrollo está estrechamente relacionado con el proceso de socialización.

Según Berger y Luckman (1968), definen al proceso de socialización como la internalización de los aspectos significativos de la realidad objetiva que los rodea. Solo a partir de la internalización el individuo se convierte en miembro de una sociedad.

Por otro lado, se habla de la socialización como *“un proceso por el cual los individuos, en su interacción con otros, desarrollan las maneras de pensar, sentir y actuar que son esenciales para su participación eficaz en la sociedad”*.¹ (Vander Zanden, 1986)

A su vez, Daros (1997) aporta que los hombres son seres sociales y se desenvuelven dentro de un sistema de interacciones institucionalizadas. Este último término refiere a las relaciones dadas de cada individuo dentro de las instituciones, que son organismos que desempeñan funciones de interés social, como la familia, entidades educativas, religiosas, grupos de interés, entre otros.

¹Socialización

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14285/1/TEMA%20%20SOCIALIZACI%C3%93N%20Y%20DESARROLLO%20SOCIAL.pdf>

En estas instituciones, es donde los seres humanos incorporan normas, roles, creencias y valores en función del contexto en el cual se encuentra y el entorno que lo rodea dado por los grupos sociales al cual pertenece.

1.1.1 Las influencias del entorno social y sus principales agentes

Se considera que el entorno social está compuesto por elementos que refieren al ambiente en el cual se desenvuelven los seres humanos, los cuales inciden en la conducta porque son parte de sus modos de vida².

Para Quezada Mora y Pardo Frías (2018), la conducta de los individuos se construye con el contexto social, que es fundamental en el desarrollo de la personalidad de las personas. En función de cómo es dado este entorno, afecta positiva o negativamente en los procesos de formación del individuo.

El contexto social está dado por todas las relaciones en las que se desenvuelve el ser humano. A partir de la convivencia con estos vínculos y la calidad y cantidad de normas, valores y formas de relacionarse, las personas forjan el carácter y ciertos aspectos de la personalidad³.

La influencia que pueda ejercer el entorno, depende también de la cantidad de tiempo que el ser humano pase dentro del mismo. Se cree que las personas ocupan el mayor de sus tiempos en familia, escuelas y deporte.

a) Familia

La familia es considerada como el primer grupo social en el cual el individuo se desenvuelve y crea relaciones humanas. Esta institución, juega un papel determinante ya que es la primera en educar desde distintos aspectos como social, intelectual y moral. La psicóloga Hurlock (1979) destaca que en el aspecto social, influye en la efectividad de la comunicación y en cómo se relaciona con su entorno. En lo moral, en cuanto al comportamiento y al desarrollo de su carácter e identidad; y en lo intelectual, en desarrollar actitudes de cooperación y sentido de utilidad.

² “El entorno social y el aprendizaje”-Definición de *entorno social* citada por RAE. https://www.researchgate.net/publication/327403136_El_entorno_social_y_el_aprendizaje

³ “La influencia del entorno en el proceso educativo”. <https://www.monografias.com/trabajos96/influencia-del-entorno-comportamiento-humano/influencia-del-entorno-comportamiento-humano.shtml>

Para Lorenzo y Cubero (2014), los padres son las personas con mayor relevancia e influencia en la vida de los niños, por lo que sus conductas tienen repercusión en el desarrollo de sus hijos.

Balbuena Martínez (2007), considera que la familia tiene la responsabilidad de vital importancia dentro del proceso de socialización de los individuos, y puntualiza que es donde los menores construyen su identidad personal, desde los conocimientos hasta forjar el carácter. La identidad que se construye desde la infancia determina la manera en que los individuos se relacionen a futuro. Por eso, es fundamental contar con la figura de los padres para ayudar a la construcción del mundo interno de cada persona.

b) Entidades educativas: colegios

La escuela es la primera institución que propone una adquisición sistemática de conocimientos. Posibilita el acceso al aprendizaje, a expresar las ideas en público, a vincularse con los pares y a la reflexión.

Tienen un fuerte impacto formativo y pedagógico, inculcando los valores fundamentales de la sociedad e impulsando la adquisición de capacidades y aptitudes necesarias para el desempeño futuro. Por esto, Quezada Mora y Pardo Frías (2018) plantean que el entorno de aprendizaje debe estar estructurado y diseñado para hacer posible que estas capacidades y valores puedan ser llegados a las personas de la manera más eficiente.

A su vez, estos autores reclaman que la educación debe cumplir con el requisito de que sean fiables, confiables y seguros para otorgar calidad y bienestar en las personas. En mayor medida, hay problemas de bullying y discriminación en estos ambientes por lo cual, las instituciones son las encargadas de corregir estos conflictos sociales para proteger a los individuos de conflictos, no generarles desmotivación y que no quieran acudir más al establecimiento.

c) Deporte

A lo largo de los años, el deporte logró afianzarse como uno de los hechos sociales más significativos. Para Díaz Suarez (2004), esto hizo que la práctica deportiva se transforme, acompañado de la evolución social, para que hoy pueda ser considerada una institución propia de las sociedades industriales. La dimensión a nivel mundial que ocupa el deporte, hace que sea uno de los

hechos sociales con mayor relevancia dentro lo que se considera como instituciones.

Hoy en día, se puede afirmar que el deporte es un componente fijo en la vida diaria de las personas. Como refiere Miralles de Benito (2017), su alcance masivo no limita a los seres humanos que ejercen el deporte, ya sea de manera competitiva o para alcanzar un bienestar personal, sino que también invita a aquellas que puedan disfrutarlo como aficionados viendo los espectáculos deportivos tanto presencialmente en los estadios como desde el hogar por televisión.

Asimismo, se afirma que la práctica deportiva es un elemento fundamental de socialización debido a que provee lecciones de relaciones humanas y de adaptación cultural.⁴

1.1.2 El deporte y la relación con otras instituciones educativas

Según Gutiérrez (2004), en el último tiempo, el deporte es considerado como una herramienta para la educación integral de las personas. Su valor formativo comienza desde el nacimiento del individuo, luego contribuye al proceso de socialización del tiempo dedicado al deporte y actividad física en el medio escolar, y cuando la persona alcanza la juventud y madurez el deporte es un medio de ocio, relajación y activación psicosocial.

En los jóvenes, la práctica deportiva debe resultar divertida sin olvidar el rigor del aprendizaje, proponer infinidad de actividades individuales y colectivas para poder desarrollar sus cualidades y adoptar una pedagogía del éxito que sea dada en el largo plazo.

La persona que práctica deporte, se desarrolla en un contexto donde también interviene los individuos con los cuales se relaciona, las instituciones a las que acude y las políticas y normas de las mismas. En la figura nº1 se observan los macro y micro sistemas que influyen y forman parte de los jugadores.

⁴ “El deporte como fenómeno social y cultural.
<https://pesportsandlearning.files.wordpress.com/2015/10/el-deporte-como-fenc3b3meno-social-y-cultural.pdf>

Figura N°1: “Influencias del entorno de los jugadores que practican deportes”.



Fuente: Gutiérrez M. (2004). “El valor del deporte en la educación integral del ser humano”. Revista de Educación, 335, 105-126.

En la figura n°1 se observa que en el centro está el jugador, estando por fuera las figuras más influyentes como profesores, padres, seguidores, entrenadores, hermanos y compañeros. Estas relaciones se desarrollan por centros escolares y organizaciones deportivas donde hay leyes, normas, reglamentos y medios de comunicación social. Todo esto, surge en sistemas sociales generales donde se ejercen políticas educativas y deportivas.

Se busca que dentro de estas relaciones, haya una convivencia de todos los agentes. Si uno de ellos no ayuda al desarrollo de la persona, esta se puede ver desmotivada y hasta influenciada para dejar de practicar deporte. Esta armonía de vínculos muchas veces no cooperan y ponen al individuo en situaciones incómodas. Por ejemplo, como menciona Lorenzo y Cubero (2014), hay muchos casos, ya sea en deportes profesionales y amateurs, donde los familiares de los jugadores insultan a los árbitros, entrenadores, rivales y hasta incluso compañeros del equipo de sus hijos. Este tipo de conductas suele darse en padres de niños y niñas, y estos últimos sienten el clima de tensión

que esto genera, por lo que juegan condicionados y con presiones. A su vez, mencionan que los padres suelen plantear exigencias a sus hijos en pos de que toda buena acción que haga dentro de la cancha, ya sea un gol o punto, es lo único importante del equipo o hacerles creer que perdieron por el error de ellos mismos o de un compañero; estas acciones son una barrera para el desarrollo integral de los deportistas porque afecta a sus habilidades como jugadores y a sus vínculos en las relaciones en el deporte.

Lo mismo sucede con las entidades educativas como el colegio. Muchos padres consideran que el deporte que realizan extracurricularmente es una distracción para los jóvenes, por lo que cuando les va mal en sus calificaciones o no realizan la tarea, amenazan con: “si no estudias, no vas a ir a entrenar ni a jugar”. Y los jóvenes que les gusta la práctica deportiva, sienten esa presión y tratan de subir sus calificaciones. Pero, por el contrario, una investigación realizada por Gutiérrez Fernández (2015), arrojó que la práctica deportiva en adolescentes es un medio para fortalecer los hábitos de estudio de los jóvenes. Linder (1999), también recopiló datos sobre las personas que practican deporte en etapa escolar de 9 a 18 años; los resultados demostraron que los jóvenes que realizan deporte y van al colegio tienen rendimiento académico mayor que los que no realizan deportes⁵.

1.2 La educación en valores: una herramienta fundamental para el desarrollo integral

La educación es el principio fundamental por el que parte el desarrollo integral de una persona. Esta educación no se limita al ámbito académico sino también que es lo que los individuos adquieren, retienen y practican a través de su entorno social y en las instituciones donde constantemente se construyen como personas.

El ser humano dentro de las instituciones se nutre de principios generados por la misma y de las personas con las que establece vínculos estrechos. Estos principios se generan en función de una rica educación en valores, que según

⁵ “El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica.” - Ramírez, W. Vinaccia, S. y Suarez, G. <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n18/n18a08.pdf>

Payá (1997), contribuye al óptimo desarrollo moral y valorativo de la persona, y abarca el ciclo de vida total de la misma. A través de la educación en valores dada por las instituciones, se busca trabajar y enriquecer la moral y las buenas conductas dadas en las relaciones interpersonales de los individuos.

Las personas son consideradas como seres sociales desde que nacen porque ya tiene contacto directo con su primera institución: la familia; que es considerada la más importante para el desarrollo integral de las personas⁶. A través de ella, las personas formarán sus pilares morales, que varían según con quien se relacionen luego, pero conservarán la esencia de lo aprendido dentro de la familia. Para Ruíz Corbella (2003), los valores brindados en una familia se dan en un ambiente de cercanía desde el afecto, la comunicación y cooperación. También el autor, describe que la familia es el referente de los aprendizajes duraderos que adquieran los individuos a lo largo de su vida.

Otra de las instituciones donde el ser humano se desarrolla es en el ámbito académico. Los vínculos dentro del mismo comienzan a ser más difíciles porque se relaciona con otras personas que son criadas de distinta manera y con distintos principios, por lo que los individuos tienen que lidiar con personalidades con las que no se relacionaban, y lograr dentro de la institución la mejor convivencia posible. Sin embargo, los colegios no dan la importancia que merece a las relaciones interpersonales que se generan dentro del mismo y sólo se preocupan por brindar calidad académica; cuando el entorno social dado en la institución es de igual relevancia que el nivel escolar que debe aportar. Buxarrais (1997) comenta que el ámbito académico se limita solo a formar el intelecto de los individuos cuando no debería ser así; también debe desarrollar capacidades humanas desde la educación en valores, que los construyan como personas y brinden las mejores herramientas para que puedan relacionarse con los demás.

Una de las instituciones que brinda infinidad de herramientas para generar una íntegra educación en valores, es el deporte. Para Gutiérrez (2004), la práctica deportiva es un fenómeno social que está presente dentro de lo cotidiano en la sociedad. Y así como es considerado una institución, se espera

⁶ “La familia es la institución más relevante de la sociedad” - <https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/ProtectionFamily/CivilSociety/VidaSV.pdf>

de la misma que no limite su educación a conceptos propios del deporte, sino que forme con competencias humanísticas a cada una de los jugadores partícipes. La Fundación Real Madrid considera que el deporte debe patrocinar la formación integral de los jugadores y el disfrute del deporte; acompañado de la educación en aspectos deportivos como lo son la técnica-táctica y fisicomotrices, y también de aspectos humanos y éticos.

1.2.1 Educación en valores desde el deporte

El deporte es una actividad ideal para educar en valores debido a que es lúdica, experiencial y situacional según Duran (2006, citado en Estrada). Además se da en un contexto social, donde las personas que lo practican generan vínculos dentro del equipo y con el cuerpo técnico, con quienes deben aprender a convivir con todos los agentes que participan.

Para Estrada (2014), el deporte es una herramienta valiosa para transmitir valores positivos, pero que esto suceda depende del nivel ético de los practicantes y del cuerpo técnico. Autores como Gutiérrez (2004), afirman que cuando hay un empeño excesivo en la búsqueda del triunfo, la competición y ganar a cualquier precio en la práctica deportiva, predominan conductas antisociales como agresividad, el juego sucio y la trampa. Es por esto, que está sujeto a los valores y la moral que posea el cuerpo técnico y los jugadores, así como también dentro de la institución donde ejercen la actividad deportiva.

Corrales Salguero (2010), considera que en la actualidad los valores que pueden enseñarse por medio del deporte son aceptados mayormente a pesar de quienes deciden no aprovecharlos y generar conductas no éticas. Dentro de la riqueza de principios que ofrece la práctica deportiva en equipo, los principales son responsabilidad, compañerismo, respeto y compromiso. No siempre la totalidad del grupo de jugadores cuenta con estos valores, pero es importante que el cuerpo técnico a cargo del equipo se los enseñe y transmita. A su vez, autores como Monjas, Ponce y Gea Fernández (2013) exponen que el cuerpo técnico son el elemento clave, ya que depende del compromiso que sientan con su labor de formadores, van a ser o no, transmisores de valores.

a) Responsabilidad

Este valor parte de poder asumir los compromisos y obligaciones que tiene la persona con los demás. El ser humano es responsable cuando ante

situaciones puede hacerse cargo de las consecuencias y responder por sus acciones.

A través de este valor, las personas resultan confiables, debido a que se ganan la confianza de terceros a partir de que logran hacerse cargo de la toma de decisiones y de sus consecuencias⁷.

La responsabilidad en un equipo deportivo abarca al cuerpo técnico, jugadores y el club deportivo como institución. Es fundamental que entre ellos posean este valor, y si no, que lo trabajen para no generar un quiebre en el vínculo.

Las pequeñas acciones que demuestran la responsabilidad en el cuerpo técnico es presentar la planificación del trabajo a tiempo, cumplir y ser puntuales con el horario de entrenamiento y partidos, y sobre todo ante los resultados negativos, ser el primero que asuma el error. En lo que consta de los jugadores, demuestran la responsabilidad a la hora de cumplir con el horario y días de entrenamiento y partidos y no realizar acciones que puedan perjudicar su rendimiento o afectar al equipo.

b) Compañerismo

El compañerismo como principio es poder comprender, apoyar y ayudar a los demás sin buscar algún beneficio de esta acción. Es poder escuchar cuando alguien tiene un problema o preocupación, aconsejar y saber que los compañeros de equipo pueden contar con el individuo ante situaciones difíciles. Es importante que sea legítimo, que venga de la iniciativa propia de la persona sin esperar nada a cambio, porque si no, no sería compañerismo, sería conveniencia⁸.

Este valor, a su vez, está ligado con el de trabajo en equipo debido a que sin compañerismo no sería posible. Fomenta el desarrollo y la convivencia de las personas dentro de un entorno social dejando afuera el individualismo.

Como en el deporte se generan relaciones interpersonales, es de suma importancia que los jugadores de un equipo tengan presente el compañerismo, donde puedan confiar y apoyarse entre ellos, y hacer que la convivencia sea la mejor posible.

c) Respeto

⁷ <https://blog.cognifit.com/es/responsabilidad/>

⁸ <http://maryori24c.blogspot.com/p/companerismo.html>

Es el valor primordial que fomenta la convivencia sana entre grupo de personas. Si este no existe, las relaciones son conflictivas y de difícil entendimiento.

La persona debe sentir respeto por ellas misma pero también poder expandir ese respeto hacia los terceros, entidades, normas y reglas a cumplir. La falta de respeto es propia de personas que no tienen principios, son desconsideradas e indiferentes ante su entorno social⁹.

Es necesario que dentro de las relaciones dadas en el deporte, se sienta respeto por todos los participantes para que el grupo humano pueda coexistir. Asimismo debe ser recíproco, para que todos los agentes se sientan valorados. De todas formas, el respeto no se limita entre los que tienen vínculos estrechos, sino que el deporte exige que haya respeto por el rival y por otras instituciones, de hecho hasta sanciona a los jugadores que sean irrespetuosos con ellos. Por ejemplo, se ha visto en fútbol que jugadores cargan, insultan o realizan acciones anti-deportivas, y luego la entidad reguladora los suspende por determinadas fechas.

d) Compromiso

Es la capacidad que tiene el ser humano para mentalizarse e involucrarse con el cumplimiento de objetivos. Está ligado con el principio de responsabilidad, ya que las personas asumen las consecuencias de la toma de sus decisiones, pero difiere en que el compromiso conlleva a la acción y ejecución de estas decisiones, movilizados por una causa para cumplir objetivos.

En el deporte, este valor permite construir la relación de los participantes por encima de los resultados dados. Cuando el cuerpo técnico, los jugadores y los clubes deportivos están alineados en la búsqueda de objetivos y todas las partes están comprometidas, estos vínculos crecen y se forman como equipo. Ser fiel a un objetivo y contar con el compromiso de todos los agentes fomenta a que los vínculos sean unidos, leales y confiables entre sí¹⁰.

Un ejemplo de transmisión de valores en el deporte es el de las categorías inferiores de la Selección Argentina. Pablo Aimar, entrenador de la sub-17,

⁹ <https://sinalefa2.wordpress.com/2009/11/08/educar-en-valores-el-respeto/>

¹⁰ <https://deporteconvalores.com/2016/11/06/virtudes-valores-en-el-deporte-compromiso/>

declaró en conferencia de prensa luego de un partido¹¹: “No tengo claro que los valores influyan o no en el rendimiento dentro del campo de juego, pero sí en la vida. Nosotros intentamos, no con sermones ni charlas de 3 horas, sino haciendo o siendo amables con los otros. Si uno es amable con los que los rodea, ellos terminan siéndolo también. Se vio el otro día, los chicos perdieron un partido 3-0, y sin embargo fueron a saludar a los rivales. Los chicos uruguayos, las veces que nos tocó ganar un amistoso o un partido oficial, hicieron lo mismo. Porque al final, ellos son futbolistas dos horas por día, el resto del tiempo son personas.” Aimar apunta a trabajar con categorías inferiores porque considera que es importante influir, a través de la educación en valores, en la formación de los jugadores como personas.

Por otra parte, Fernando Batista, entrenador de la sub-20 de la Selección Argentina, comenta en una entrevista con ‘Estudio Fútbol’ programa de TyC Sports¹²: “Desde las categorías de sub-15 a sub-20, desde el año pasado, hay una bajada de línea que hace una conducta pareja. Los jugadores cuando están en el hotel, o mismo en el predio de AFA, cuando terminan de comer se levantan sus propios platos y los llevan a la cocina para lavarlos. Después de utilizar los vestuarios, los limpian sin dejar nada en el piso y hasta barrido”. A su vez comenta que hay algunos jugadores que no tienen desarrollado estos valores, pero cuando sus compañeros realizan estas acciones, sin que nadie les diga, lo hacen solos por respeto a sus compañeros. “Lo mejor que me pasó cuando terminamos el sudamericano, fue que el dueño del hotel me felicitó por el comportamiento y el respeto de los chicos. Eso lo pongo a la altura de haber clasificado al mundial. Estamos en un país exitista, donde por ahí levantas los platos, perdés la clasificación y no vas al mundial y te dicen algo; pero por lo menos le puedo dejar algo a los chicos” explica Batista.

1.3 La importancia de generar el desarrollo integral en edad adolescente

Para UNICEF (2002), la adolescencia es una de las fases más complejas de los jóvenes, donde están en una búsqueda constante de su identidad,

¹¹ Conferencia de prensa Pablo Aimar - https://www.ole.com.ar/seleccion/aimar-conferencia-seleccion_0_xu5xQAZX0.html

¹² Entrevista en Estudio Fútbol, programa de TyC Sports con Fernando Batista. https://www.youtube.com/watch?v=_iMBgXADZA4&t=64s

aprenden a poner en práctica los valores transmitidos en su infancia y asumen nuevas responsabilidades.

El Departamento de Educación de Estados Unidos, afirma que cuando los jóvenes comienzan la escuela secundaria, hay cierta distensión de la atención que los padres ponen en sus adolescentes debido a que surge la creencia que ya están comenzando una edad adulta donde deberían hacerse responsables de sus actos. Este pensamiento es dado en la mayoría de los padres y es erróneo, ya que a que en esta edad, los jóvenes atraviesan por cambios tanto físicos, como emocionales y mentales; por lo que los padres son un elemento esencial para proporcionar contención y orientación a los jóvenes.

Sin embargo, en esta etapa de vida, los seres humanos tienen mayor tiempo de formar relaciones fuera de la institución de familia y colegio. La mayoría de los jóvenes opta por realizar actividades extracurriculares donde aprenden a desarrollar habilidades y nuevas capacidades como pintura, escritura, algún instrumento, teatro, danza o la práctica del deporte. Estas actividades siempre están enseñadas por profesores, capacitadores, entrenadores e integradas por compañeros, con los cuales los jóvenes deben comenzar a relacionarse.

A pesar de que, la mayoría de los padres envían a sus hijos a realizar actividades extracurriculares desde pequeños, lo hacen desde sus experiencias anteriores. Por ejemplo, los padres que jugaron durante mucho tiempo algún deporte, sea rugby, hockey o fútbol, tienen la tendencia de llevar a sus hijos desde chicos a realizar esa actividad. Pero en la adolescencia, las personas ya pueden decidir en función de lo que les gusta o no, o cambiar constantemente de actividad hasta encontrar lo que los apasiona.

Cabe destacar dentro de estas actividades extracurriculares, a la práctica deportiva como una de las más elegidas por los adolescentes. Según Fernández Molina¹³, el deporte es el más idóneo y el más aceptado por los jóvenes. Agrega que esta actividad debe generar una enseñanza para aprovechar los beneficios que aporta la práctica ya que en una época como la adolescencia, todo está en formación y se inicia un proceso en el cual se forjan las características del estado adulto de las personas.

¹³ "Adolescencia y deporte" - <https://www.monografias.com/trabajos14/berger/berger.shtml>

Para Gutiérrez (2004), el deporte resulta una de las herramientas más útiles para enseñar a todas las personas, pero sobre todo a los jóvenes debido a las virtudes y cualidades que aporta; y que estos puedan nutrirse de eso en la etapa de adolescentes. Considerando la faceta psicológica del deporte, cuando los resultados no son los esperados, proporciona cierta frustración, tensión y a su vez da lugar al desarrollo de energía; cómo después le va a ocurrir en su desenvolvimiento con la sociedad en su fase adulta. Esto hace que la práctica deportiva sea una de las más eficientes en brindar equilibrio y mejoramiento psicológico durante la adolescencia.

A su vez, Matsudo (2012), cree que la práctica deportiva en esta etapa de vida, aporta mejor relación con los padres, aumenta el desempeño académico y vocacional, mejora la responsabilidad y reduce alteraciones del comportamiento.

Y por otra parte, UNICEF (2002), considera que cuando los adolescentes tienen relaciones estrechas con personas en las que puede confiar, generan mayor confianza en sí mismos. Por lo que establecer relaciones es vital para propiciar un entorno seguro en donde los adolescentes encuentren contención, se nutran de valores positivos, dispongan de normas que los oriente, tengan libertad de explorar su identidad y de formar sus opiniones, y asumir la responsabilidad de tomar decisiones para su futuro.

Entonces, cómo se considera que la adolescencia es una etapa llena de cambios por los que atraviesa una persona, los jóvenes deben generar relaciones donde puedan encontrar apoyo, contención, seguridad y confianza en las mismas dadas en instituciones como familia, colegio y actividades extracurriculares. De estas instituciones, poder fomentar el desarrollo integral de los adolescentes, a partir de los valores que sean transmitidos, las normas y límites que dispongan, y formar la opinión e identidad, para forjar el carácter y las características que van a disponer en la etapa de adultez de la mejor manera posible.

CAPITULO 2: Capacitación y habilidades del cuerpo técnico para el desarrollo integral de las personas

El cuerpo técnico es un equipo de trabajo de profesionales que se desempeña en el área deportiva. A pesar de que cada persona que integra este grupo tiene funciones puntuales dado a su especialización, deben trabajar en conjunto para el cumplimiento de objetivos y es fundamental que haya buena comunicación, respeto y compromiso de todas las partes.

Si bien es importante que tengan la capacitación correcta para poder volcar sus conocimientos en el área de trabajo, es de igual importancia que cuenten con las habilidades necesarias para poder ser funcionales y eficientes con sus jugadores.

A su vez, es de suma relevancia la labor que tienen los clubes deportivos como institución, ya que deben estar en la búsqueda de la formación y contribuir al desarrollo integral de los jugadores. Una forma de demostrar que tienen ese compromiso, es mediante la elección del cuerpo técnico que son quienes se relacionan directamente con los jugadores.

2.1 Funciones del cuerpo técnico

El cuerpo técnico es un equipo de profesionales que trabajan en conjunto para el logro de objetivos propuestos. Viera (2010) explica que es necesario que haya una relación íntima entre las partes y deben ser conocedores de las metas, objetivos, organización y métodos de trabajo. A su vez, es fundamental una buena comunicación interna así como el respeto entre todas las partes.

Según Valenzuela (2008), el cuerpo técnico habitual era conformado por un director técnico, entrenador auxiliar y un preparador físico. Pero el nivel de competencia que hay en los deportes, actualmente, genera que haya mayor número de colaboradores. Esto está sujeto a la profesionalidad o no de los equipos y del deporte, y también a la capacidad económica que tiene cada entidad deportiva. No es lo mismo la calidad y cantidad que conforma un cuerpo técnico de fútbol profesional en comparación de fútbol amateur. Así como tampoco es igual los colaboradores que participan en equipos amateur como lo son hockey y rugby en Argentina.

A pesar de la variedad de deportes en equipo y la cantidad de personas que integren el equipo de trabajo, universalmente son responsables de lo que exige cada cargo, pero el director técnico debe contar los conocimientos suficientes para conocer globalmente las tareas de cada especialista dentro del cuerpo técnico.

Valenzuela (2008), hace mención a las funciones de los posibles integrantes del cuerpo técnico y considera que cada uno puede diferir en función de cuantas personas trabajen dentro del mismo.

El director técnico es el entrenador que se encarga de dirigir, instruir y entrenar al grupo de jugadores que tenga a disposición. Son quienes seleccionan a los jugadores para formar un plantel, plantean las tácticas y estrategias de juego. Además, debe potenciar el rendimiento deportivo, personal y maximizar las competencias de cada individuo.

El entrenador auxiliar, colabora estrechamente con el director técnico, brindándole apoyo y siendo medio de consulta permanente. Participa en la toma de decisiones y planifica los entrenamientos. López (2016) aporta que generalmente, el director técnico y el entrenador auxiliar comparten años de trabajo en conjunto donde la confianza de uno hacia otro es plena.

Otra de las personas que integra el cuerpo técnico es el preparador físico, quien tiene como responsabilidad principal lograr la forma física óptima y adaptarlo a las necesidades del director técnico. Son los encargados de generar que este último pueda establecer su modelo de juego.

Valenzuela también añade a psicólogos deportivos, nutricionistas y médicos. No todas las instituciones tienen el privilegio de contar con estos profesionales dentro de un cuerpo técnico pero son especialistas que deberían considerarse para generar mejores rendimientos.

La función de los psicólogos deportivos tiene que ver con la aplicación de psicología a situaciones del deporte y actividad física. Se involucran en temas como frustración, motivación, apoyo y contención de los jugadores.

El especialista en nutrición son los que brindan consultorías y sesiones de alimentación saludable acorde al deporte que se practica.

La disponibilidad de médicos en los cuerpos técnicos, es para que los jugadores puedan acudir a ellos en cuanto a enfermedades o lesión. Esto les

proporciona tener un seguimiento y estar a disposición de los jugadores desde que se lesionan o enferman hasta que termine el tratamiento.

De todas formas, como el deporte es una de las instituciones educativas y sociales más significativas, el cuerpo técnico no debe limitar sus acciones en las funciones básicas. Sino que también es responsable de participar del crecimiento y desarrollo de sus jugadores. Como menciona Contreras (1997), el cuerpo técnico debe dominar 3 áreas para que su labor se considere completa y eficiente: el psicopedagogo, el técnico y el organizativo.

2.1.1 Función del cuerpo técnico como educador

Mendelsohn (2014) plantea que el cuerpo técnico debe asumir la responsabilidad de docente y tener presente que todos los alumnos que dispongan, van a estar pendiente de lo que digan y enseñen, pero también de su conducta en el día a día, dentro y fuera del ámbito deportivo.

Asimismo, Jiménez Fuentes Guerra, Rodríguez López y Castillo Viera,¹⁴ establecen que el cuerpo técnico tiene un rol de guía en el proceso de formación de los jugadores. Y autores como Sánchez Buñuelos (1996) critica aquellos que pierden esa visión humanista y no consideran la importancia de la labor del cuerpo técnico como educadores, y se enfocan en aspectos técnicos o deportivos. Además, Boixados (1998) agrega que el cuerpo técnico debe diseñar ambientes de trabajo donde lo importante no sea ganar, sino que en esos ambientes pueda desarrollar visiones positivistas de los jugadores y encontrar el equilibrio entre aprender, jugar y competir. Si el cuerpo técnico centra su actividad en la búsqueda de la victoria únicamente, se pierde de atender las necesidades de cada jugador.

Si bien la función del cuerpo técnico como educador debe estar presente sin importar la edad de los jugadores, es cierto que en categorías juveniles debería considerarse como una obligación, que los profesionales cuenten con capacidades pedagógicas y mayor llegada a sus jugadores para educarlos. Mendelsohn (2014) afirma que entrenar deportistas jóvenes y estimular un

¹⁴ "Necesidad de formación psicopedagógica de los entrenadores deportivos"-Jiménez Fuentes-Guerra J., Rodríguez López J.M. y Castillo Viera E.
http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6612/Necesidad_de_formacion.pdf?sequence=2

desarrollo personal en ellos, requiere de un enfoque específico que es distinto a las otras etapas de un jugador. Añade que, en el ámbito deportivo, cualquier profesional que trabaje con jóvenes debe estar lo suficientemente capacitado porque los jugadores están en etapa de formación, y deben intervenir para transmitir los valores que aporta la práctica deportiva. La franja etaria de 12 años hasta los 22 años es donde los púber-adolescentes absorbe todo lo que se vuelca en su persona, afirman autores como Aguirre (1988) y Erikson (1980). A pesar de esto, el deporte ofrece aprendizajes durante todas las etapas de una persona, que son fundamentales para la evolución personal y deportiva de los individuos.

2.2 Capacitación del cuerpo técnico

El cuerpo técnico adquiere conceptos técnicos, funcionalidades y herramientas, a lo largo de su formación, para obtener la mejor capacitación posible y poder desarrollarse como profesional de la mejor manera.

Actualmente, los deportes en equipo se consideran una disciplina valiosa donde se enseña constantemente para fomentar el desarrollo de las personas que lo practican. De todas formas, para Pérez Ramírez (2002), la variedad de herramientas que nos aporta el deporte son de suma complejidad. Por lo que para ser partícipe del desarrollo de los jugadores, el cuerpo técnico, debe contar no sólo con la capacitación técnica, sino también con capacitación y experiencia en relaciones interpersonales.

La capacitación del cuerpo técnico se ha visto mejorada en función de avances de investigaciones de enseñanza, puntualmente en la forma de enseñar de la Educación Física. (Pérez Ramírez, 2002). Hay una infinidad de autores que hicieron su aporte a las distintas estrategias y herramientas que hacen a la eficiente formación del cuerpo técnico. Dentro de ellos, Reider¹⁵ (1982) consideró que los programas de entrenamiento tienen que tener como base dos áreas: la primera todo lo que conlleva las destrezas y técnicas del deporte; y por otro lado todo lo que abarca la Ciencia del Deporte, que es comprendida por Biomecánica, Psicología del Deporte, Fisiología del Ejercicio, Tratamiento

¹⁵ Citado en

<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/27326/1/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20entrenador%20de%20alto%20rendimiento%20deportivo.pdf>

de Lesiones, Crecimiento y Desarrollo, Nutrición y Planificación de Programas. Otro de los aportes es dado por autores como Salmela y Bloom¹⁶ (1994) y Salmela y Schinke¹⁷ (1995), quienes destacan la importancia del cuerpo técnico capacitado en programas de educación del entrenamiento y los consideran 'mentores', donde su función principal parte de profesionales que puedan enseñar los conocimientos técnicos y tácticos, y también los que puedan comunicar de manera eficiente, que alienten el aprendizaje y sean consejeros de sus jugadores. Cronan-Hillix, Gensheimer y Davidson¹⁸ (1986), comparten esta idea de mentor y los lleva a profundizar más sobre este tema. Estos últimos autores, denominan mentor como *"un adulto con experiencia que guía, aconseja y apoya a un protegido sin experiencia con el propósito de que progrese en su carrera"* (p. 125), y creen que los mentores deben reunir ciertas características como interés y compromiso, empatía y honestidad, apertura y colaboración y participaciones en investigaciones. Sherman (1987) agrega a las características del mentor las siguientes: entusiasmo, claridad, preparación, estimulación y ser amantes del conocimiento.

El reto más complejo del cuerpo técnico, para Pérez Ramírez (2002), a la hora de adquirir capacidades, es poder dar un enfoque global e integrador a la hora de enseñar conceptos, volcar experiencias y transmitir valores a los jugadores. Vales Vázquez y Areces Gayo (2000) engloban la capacitación del cuerpo técnico en cuatro dimensiones que debe poseer sí o sí, que son proyecto deportivo, técnico deportivo especializado, gestor de recursos humanos y relaciones públicas. Estos autores refieren a proyecto deportivo al plan estratégico de acción, donde adquieren una filosofía de actuación en función a las instituciones deportivas ya sea normas de conducta, estilos de juego, transmisión de valores y el lineamiento de los objetivos. Por lo referido a técnico deportivo especializado, se plantea que el cuerpo técnico debe afrontar con profesionalismo el lugar que ocupa, y poder transmitir los conocimientos

¹⁶ Citado en <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/27326/1/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20entrenador%20de%20alto%20rendimiento%20deportivo.pdf>

¹⁷ Citado en <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/27326/1/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20entrenador%20de%20alto%20rendimiento%20deportivo.pdf>

¹⁸ Citado en <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/27326/1/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20entrenador%20de%20alto%20rendimiento%20deportivo.pdf>

correctos a sus jugadores para el cumplimiento de objetivos. Además, en mención a gestor de recursos humanos, los autores aluden a que el cuerpo técnico debe contar con la capacitación necesaria para poder crear un ambiente lo más favorable posible para el trabajo en grupo con las personas. Finalmente, las relaciones públicas son de gran importancia y necesarias en la capacitación del cuerpo técnico debido a que están constantemente desarrollando vínculos ya sea con los jugadores, dirigentes de la institución y las personas que trabajan dentro de la misma.

2.3 Habilidades del cuerpo técnico

No sólo basta con una capacitación de calidad en el cuerpo técnico si luego no sabe desenvolverse en su campo laboral. Otra de las capacidades determinantes que deben tener estos profesionales para desarrollar su rol de la manera más efectiva posible, es poseer las habilidades necesarias para poder aplicarlas a la hora de trabajar con sus jugadores. Según Petrovski (1980) las habilidades son el conjunto de acciones complejas que favorecen el desarrollo de capacidades. Son un sistema complejo de actividades psíquicas y prácticas necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee la persona.

Es por esto, que no basta sólo con tener la mejor capacitación sino también poder plasmar sus conocimientos en el campo de juego y poder transmitírselo a sus jugadores. Esto se da con el correcto desarrollo de habilidades para que el cuerpo técnico abarque sus funcionalidades con las mejores capacidades. Para Pérez Ramírez (2002), la eficacia del cuerpo técnico es medida por estas habilidades, donde son los responsables de prever y actuar según las necesidades de sus jugadores, teniendo como base ciertas aptitudes para generar el desarrollo. Este autor cree que ciertos factores determinantes que hacen a la eficacia del cuerpo técnico son el liderazgo, motivación, comunicación eficaz y la confianza.

a) Liderazgo

Knootz, Harold y Weinhrich (2007) afirman que: *“el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo*

que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, pág.144).

Según Rickter¹⁹, lo ideal es que todos los que trabajan dentro del cuerpo técnico sean líderes para ser lo más efectivos posibles en el desarrollo de sus funciones. Es por esto que el director técnico, quien es el conductor del equipo de trabajo, debe poder delegar y confiar en cada uno de los profesionales con los que trabaja a la par. (Rivas y Florean, 2014).

Autores como García Naveira y Jerez Villanueva²⁰, plantean que la esencia del liderazgo parte por los seguidores. Mascherano (2015) apoya esta creencia mencionando que “líder te hacen los demás, es un lugar que te dan los que tenés alrededor” (pág. 126). Y agrega que desde el lugar de líder, se tiene que asumir la acción antes de la palabra, desde la acción propia para poder bajar ese mensaje a los demás.

Liderar es poder educar y potenciar las capacidades máximas de cada jugador. Es poder instruir a los jugadores para brindarles los conocimientos específicos que necesiten para lograr sus metas; y es conducir, siendo la guía de cada uno para que en el perfeccionamiento de la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

b) Motivación

La motivación en el deporte es otro de los elementos que el cuerpo técnico debe tener desarrollado como habilidad, ya sea para aumentar el rendimiento de sus jugadores o para que no abandonen la práctica deportiva²¹.

Dosil (2004) explica que la motivación es el motor que permite al deportista seguir adelante para afrontar las distintas exigencias de la actividad deportiva. Por esto, el cuerpo técnico debe ser consciente de esta capacidad para poder impulsar a sus jugadores a que entrenen al máximo y así poder cumplir los objetivos del grupo.

¹⁹ “Liderazgo deportivo”-Rickter A. y Valenzuela B.

<http://www.deposoft.com.ar/valenzuela/archivos/liderazgodeportivo.pdf>

²⁰ “El coaching deportivo como técnica de liderazgo de entrenador”-Alejo García Naveira y Pilar Jerez Villanueva.

<http://www.fedotenis.org/media/18023/el%20coaching%20deportivo%20como%20t%C3%A9cnica%20de%20liderazgo%20del%20entrenador.pdf>

²¹ “La motivación en la actividad deportiva”-Rocío Parrado.

http://copao.cop.es/files/contenidos/Profesion_Deportes/documentos_interes/LA_MOTIVACION_EN_LA_ACTIVIDAD_DEPORTIVA.pdf

La motivación del cuerpo técnico hacia sus jugadores es necesaria en todo momento, no importa si es sólo un entrenamiento o en un partido. Sirve para que los jugadores sientan dar el máximo en todo momento que realizan la práctica deportiva. Sin contar con esta herramienta vital, los jugadores pueden sufrir poca autoestima, ansiedad, estrés, presión y hasta el abandono del deporte debido a que no pueden sortear las dificultades, como menciona Guzmán, Macagno e Imfeld (2013). Además Simeone (2016) plantea que el cuerpo técnico puede proponer infinidad de ejercicios y planteos tácticos, pero si el jugador no está con un estado emocional positivo al respecto, entonces no va a rendir al máximo. Asimismo, afirma que cuando el cuerpo técnico y los jugadores se relacionan emocionalmente de buena manera, hay mejor predisposición para trabajar y se sienten motivados.

Esta habilidad es importante, no solo para estimular a los jugadores sino que también a los que trabajan dentro del cuerpo técnico. Ante los resultados negativos de los partidos o cuando no salen las cosas, los profesionales se cuestionan renunciar. Entonces entre ellos también deben generarse motivación constantemente entre ellos.

c) Empatía

Según Guillen García (2003), la empatía y preocupación por las relaciones interpersonales que se dan en la relación cuerpo técnico-jugadores, es una de las capacidades que están más relacionadas al rendimiento.

Cuando el cuerpo técnico posee empatía, puede comprender las emociones y sentimientos de los jugadores, y así canalizar esto en experiencias positivas, afirman Crespo y Raid (2009).

Los jugadores pueden pasar por momentos difíciles y el cuerpo técnico debe poder percibir y ponerse en el lugar de ellos, brindándose como apoyo y también generarles tranquilidad ante las adversidades.

Es necesario que los profesionales tengan desarrollada la capacidad de percibir cuando sus jugadores se sienten desmotivados, presionados o atravesando momentos difíciles, para comprenderlos y en función de eso trabajar en conjunto para salir de la situación que preocupa a la persona.

d) Comunicación eficaz

Esta habilidad es de suma importancia debido a que el cuerpo técnico puede poseer la mejor calidad en educación y capacitación, pero no serviría de nada

si no puede volcar o transmitirlo a sus jugadores. Se cree que son muchos los casos de profesionales que fracasan por no poseer la capacidad de transmitir el mensaje de la manera que quiere²².

Mascherano (2015) cuenta que a la hora de comunicar algo, se debe considerar a quién se dirige y de qué manera; teniendo en cuenta las características del receptor del mensaje. A su vez, plantea que el cuerpo técnico puede tener una idea de juego muy buena pero si no sabe transmitirla, el resultado no va a ocurrir. En cambio, con una comunicación eficaz se obtienen los objetivos.

Para lograr la comunicación eficaz, es necesario que el cuerpo técnico transmita credibilidad en lo que comunica, siendo claros, dinámicos y que haya feedback con los jugadores. A su vez, que lo que comunique sea con un enfoque positivo, esto hace el clima propicio del vínculo entre cuerpo técnico y jugadores, y además estimula la motivación. Y por último, tener la capacidad de escucha, no sólo que el jugador encuentre en el cuerpo técnico un lugar donde poder decir las cosas sino que también se sienta contenido y sienta apoyo cuando plantea lo que tiene para decir.

2.4 Cuerpo técnico en su área de trabajo

El cuerpo técnico desarrolla su actividad laboral en clubes deportivos. Estos son asociaciones privadas integradas por personas que tienen como fin la promoción de modalidades deportivas, la participación de actividades y la práctica y competición deportiva²³.

A través de los clubes deportivos se desarrolla el deporte competitivo. Se distinguen por los que persiguen el fomento del deporte como práctica amateur o los que practican el deporte de elite, profesional²⁴.

Los clubes deportivos funcionan como instituciones que tienen su propósito educativo y social, por la cual se genera el desarrollo de deportistas, se comparten valores y se forman relaciones interpersonales.

²² "Habilidades de comunicación eficaz en entrenadores deportivos". Pérez Fernández, Emilio. http://copao.cop.es/files/contenidos/Profesion_Deportes/documentos_interes/habilidades_de_comunicacion_emilio_david.pdf

²³ Club Deportivo - http://deporte.aragon.es/recursos/files/documentos/doc-asociaciones/cde_cdb/1_que_es_un_club.pdf

²⁴ "El Club Deportivo" - <http://recursostic.educacion.es/primaria/ludos/web/pb/de/de07.html>

Dentro de los vínculos que se generan en estas instituciones, están los del cuerpo técnico con la dirigencia de los clubes, con los jugadores y con las personas que trabajan en el día a día. Estos lazos deben desarrollarse de la mejor forma posible para poder crear un ambiente de trabajo propicio.

El cuerpo técnico no solo utiliza las instalaciones del club para desempeñar sus horas de trabajo en los entrenamientos y en los partidos, sino que también se quedan a ver los partidos de categorías inferiores, recibe capacitaciones dentro del club, analizan los entrenamientos y sus metodologías y organizan formas eficientes de trabajar; estas actividades que realizan los profesionales están sujetas al compromiso que tengan con la institución y su filosofía de trabajo.

Según Vales Vázquez y Areces Gayo (2000) sucede en deportes profesionales que el trabajo del cuerpo técnico está muy expuesto en los medios, debido a que el deporte es de gran magnitud lo que genera interés social a nivel mundial. Por lo que es una tarea adicional del equipo de profesionales, tener una actitud de suma cautela a la hora de dar declaraciones ya sea de su trabajo o de las relaciones con jugadores y la institución, porque están bajo la mirada pública y puede generar repercusiones.

2.4.1 Compromiso de las instituciones con la elección eficiente del cuerpo técnico

Antes de que el cuerpo técnico ingrese a un club deportivo presenta un proyecto. Este proyecto representa el plan de acción, que tiene objetivos, estrategias y metodologías de trabajo. Vales Vázquez y Areces Gayo (2000) plantea que los clubes deberían analizar si este proyecto es compatible con los lineamientos de la institución, la transmisión de valores, el estilo de juego que se desarrolla y las normas de conducta; porque es el momento en que se evalúa si los profesionales a contratar tienen las capacidades y herramientas necesarias para generar rendimientos positivos en la institución. Otro factor que va a ser determinante en la elección del cuerpo técnico, es el presupuesto y situación económica del club deportivo; por más profesionales de excelencia que sean, el club debe responder por su posición económica.

Rivas y Florean (2014) exponen que las instituciones deben tener en cuenta que las características personales y profesionales del cuerpo técnico son funcionales a lo que la institución necesita. Si las capacidades del cuerpo técnico coinciden con lo que quieren los clubes deportivos, entonces se produce un lazo que le permite a las partes trabajar en conjunto para el logro de objetivos.

Sin embargo, se sabrá si la elección es correcta o no en base al desempeño del cuerpo técnico en el club. No sólo medido en resultados, logros-perdidas y estrategias del equipo sino también en que el cuerpo técnico pueda desarrollar su función humanista y contribuir al desarrollo integral de los jugadores.

En Argentina, no está muy desarrollada esta alineación de objetivos y normativas de la institución con el cuerpo técnico, tampoco que la institución avale o no al cuerpo técnico en relación a las bases institucionales que hacen al club; esta situación sucede más en los clubes de carácter amateur que profesionales.

A su vez, las instituciones deportivas profesionales en Argentina, hace poco tiempo comenzaron a responsabilizarse y tomar acción para poder contribuir al desarrollo y crecimiento personal de los jugadores. Por ejemplo, a partir del año 2019, los clubes de fútbol tienen la obligación de potenciar la formación académica en las categorías juveniles. Desde 2017, según la disposición de la FIFA y de la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol), para el otorgamiento de licencias, los clubes tienen que impulsar la formación escolar obligatoria de los jóvenes jugadores. Justamente porque para las instituciones es importante que los jóvenes sean conscientes que la formación académica los va a ayudar a lo largo de su vida diaria ya sea en el ámbito deportivo como fuera de este. Brindándole valores, disciplina, constancia, dedicación y un gran esfuerzo. La formación académica es vital ya sea en el deporte como en todos los ámbitos sociales; como afirma López: *“la vida es muy larga, y siempre hay que pensar donde podemos estar en el futuro. El día a día va muy rápido, y hay que estar preparado para el mañana”*²⁵.

Otro ejemplo es el Club Atletico Talleres, que cuenta con un Centro de Formación donde trabajan con 4 pilares fundamentales para los jóvenes:

²⁵ Entrevista a Pablo López en Mundo Fútbol Base, 2018.
<http://mundofutbolbase.es/art/4555/la-formacion-academica-es-muy-importante-en-el-deporte>

valores, educación, salud y seguridad. En este Centro, cuentan con actividades, películas, videos y hasta una ludoteca con juegos que ayudan a la estimulación de la mente.

La Asociación del Fútbol Argentino (AFA), por su parte, también está enfocada en generar la formación de personas desde las categorías anteriores a la Selección mayor: los juveniles. Esto está reflejado en la elección del cuerpo técnico de las categorías inferiores a la Selección Mayor. Uno de los destacados es Fernando Batista, quien está a cargo de la categoría Sub-20 a partir de que Lionel Scaloni fue elegido como entrenador interino de la Selección Argentina. Junto a Batista trabajan Esteban Solari, Cristian Palandella y Gustavo Piñero. Este cuerpo técnico debutó en el Sudamericano Sub-20 de Chile donde clasificaron al Mundial de Polonia y quedaron segundos en el torneo. Y otro que merece mención especial, es Pablo Aimar, entrenador de la categoría Sub-17 e integrante del cuerpo técnico junto a Lionel Scaloni para la Selección Mayor; quién logró el campeonato Sudamericano Sub-17 del 2019. Estos entrenadores son un gran acierto de la AFA debido a que son dedicados a la hora de trabajar con jugadores juveniles, porque sienten ese compromiso de formarlos como personas. En una entrevista, Batista manifestó: *“Amo trabajar con juveniles, tengo una vocación y una idea de enseñar en esa etapa de formación”*²⁶.

También AFA cuenta con una línea a seguir de las categorías inferiores a la Selección Mayor, en cuanto al estilo de juego y como se deben estimular las posiciones de cada jugador a la hora de jugar. Buscan que dentro de la institución, a medida que van pasando de categoría, puedan seguir aprendiendo y perfeccionar su técnica con los conocimientos adquiridos basados en un estilo de juego brindado por AFA. En esta institución Argentina, AFA busca profesionales que sean funcionales y puedan responder a este estilo de juego que buscan, y que sean entrenadores-formadores.

²⁶ Fernando Batista declara en entrevista para Oral Deportiva cuando fue elegido técnico del Sub-20.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo bajo un paradigma cualitativo, para Khun (1970) esto significa que el foco está dado en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y entenderlos dentro de un contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. En dicho paradigma se busca comprender la conducta humana a través de análisis surgidos de investigaciones realizadas.

El tipo de investigación fue descriptiva, con estudios etnográficos, Best (1988) explica que se relaciona con condiciones existentes, prácticas que prevalecen o tendencias que suceden. En este tipo de investigación se da una descripción de eventos y de las conductas que se dan en grupos de sociedades. Se caracteriza por la utilización de varios métodos y técnicas cualitativas para que el investigador se implique en el entorno social que estudia. Dichas técnicas metodológicas incluyen las observaciones, entrevistas informales, documentos oficiales y/o cuestionarios.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información fueron entrevistas a expertos, entrevistas a cuerpo técnico y una encuesta a jugadores que practicaron o practican actualmente algún deporte en equipo. El objetivo de la elección de entrevistas a cuerpo técnico y expertos fue conocer las capacidades y habilidades con las que cuentan para formar el desarrollo integral de los jugadores y cómo se promueve el mismo en las instituciones deportivas dónde trabajan. Mientras que el objetivo de la encuesta a jugadores que practicaron alguna vez o practican actualmente deportes en equipo fue para conocer la percepción de los mismos respecto a los valores y las capacidades y habilidades necesarias del cuerpo técnico para formarlos como jugadores y personas.

Se realizaron siete entrevistas a integrantes de distintos cuerpos técnicos de diversos deportes en equipo, algunos cumpliendo el rol de entrenador y otros de preparadores físicos. Los entrevistados fueron Diego Huryk, Alberto Adrián Occhipinti, Robinson Hernández, Víctor Howlin García, Dante Pesaresi, Ezequiel Cabrera y Juan Carlos Rzy. En la figura nº2 se conoce la formación, experiencia y dónde trabajan actualmente dichos profesionales.

Figura nº2: “Formación y experiencia laboral del cuerpo técnico en el deporte.”

Entrenadores	Diego Huryk	Aberto Adrián Occhipinti	Robinson Hernandez	Yíctor Howlia García	Dante Pesaresi	Ezequiel Cabrera	Juan Carlos Rzyz
Formación	<ul style="list-style-type: none"> -Profesor de Educación Física en IMEF (Instituto Modelo de Educación Física) -Entrenador de atletismo y futbol en IMEF (Instituto Modelo de Educación Física) -Entrenador de handball en FEMEBAL (Federación Metropolitana de Balonmano) 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel primario y secundario en Instituto Flores. -Distintas capacitaciones en clubes deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Curso de director técnico en Club Atlético Banfield. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel primario y secundario en la escuela Parroquial Don Bosco. -Universitario incompleto en Ingeniería Electrónica en UBA (Universidad de Buenos Aires). -Universitario incompleto de Contador Público en UM (Universidad de Morón). -Licencia para ejercer como entrenador de basquet en ENEBA (Escuela Nacional de Basquet de Argentina). 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel secundario completo. -Profesorado de Educación Física en Lasalle Florida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesor Nacional de Educación Física en UNLAM (Universidad Nacional de La Matanza). -Curso de preparador físico de fútbol en APEFFA (Asociación de Preparadores Físicos del Fútbol Argentino). 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesorado General Belgrano de Educación Física -Preparador físico en San Fernando -Curso de director técnico nacional de fútbol en la Universidad Nacional de Tres de Febrero
Experiencia en el deporte	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador de futbol -Jugador de handball en Club Alemán de Almirante Brown. -Preparador físico de futbol en equipos distritales de Esteban Echeverría y Lomas de Zamora. -Entrenador de escolita de Handball de ASBAL (Asociación Sureña de Balonmano). -Entrenador de handball en Club Atlético Temperley. -Preparador físico de hockey en Monte Grande Rugby Club. 	<ul style="list-style-type: none"> - 25 años como jugador de hockey. - Ayudante de entrenador de menores de hockey en GEBA (Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires). - Entrenador de hockey del seleccionado judío Argentino en FACCMA (Federación Argentina de Centros Comunitarios Macabeos). - Entrenador de juveniles de hockey en Obras Sanitarias. -Entrenador de la primera de hockey en SAG de Polvorines. -Entrenador de la primera de caballeros de hockey en Ferrocarril Oeste. -Coordinador de la primera de hockey en SAG de Polvorines. - Coordinador general de hockey en Arquitectura. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador de fútbol profesional en Club Atlético Banfield. -Jugador de fútbol profesional en Club Atlético Vélez Sarsfield. -Jugador de fútbol profesional en Douglas Haig de Pergamino. -Jugador de fútbol profesional en América de México. -Jugador de fútbol profesional en Deportivo Pereyra Colombia. -Jugador de fútbol profesional en Maccabi Haifa Football Club. -Jugador de fútbol profesional en Liverpool. -Jugador de fútbol profesional en Nacional de Montevideo. -Entrenador de fútbol de la 5ta división en Club Atlético Banfield. -Entrenador interino de fútbol de la Primera B Nacional en Club Atlético Banfield. -Entrenador de fútbol de primera en Querato de México. -Entrenador de fútbol de la Selección sub-20 en Libia. -Entrenador de fútbol de escuela de Club Atlético Banfield en CDC Canning. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador de basquet en Club Recreativo Los Indios de Moreno. -Jugador de basquet en Ferrocarril Oeste. -Jugador de basquet en Club Argentino de Castelar. -Entrenador de basquet de escolita en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de pre mini en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de mini en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de u 13 en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de u 15 en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de u 17 en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet en CAJ (Centro de Actividades Juveniles). 	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador de fútbol en San Fernando. -Jugador de tenis en San Fernando. -Jugador de judo en San Fernando. -Practicante de remo en San Fernando. -Practicante de natación en San Fernando. -Jugador de rugby en San Fernando. -Entrenador de inferiores de hockey (desde 10ma a 5ta) en Club Pueyrredón. -Ayudante del cuerpo técnico como planificador del plantel superior de hockey en Club Pueyrredón. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrenador de fútbol de juveniles e infantiles en Nueva Chicago. -Entrenador de fútbol de 6ta, 5ta y 4ta división en Club Social y Deportivo Liniers. -Entrenador de fútbol de 6ta, 5ta y 4ta división en Deportivo Merlo. -Entrenador de fútbol de 5ta y 4ta división en Club Atlético Ituzaingó. -Entrenador de fútbol de 6ta y 4ta división en Club Atlético Temperley. -Entrenador de fútbol profesional en Instituto de Córdoba. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colonias durante el profesorado. -Preparador físico en inferiores y primera división en All Boys durante seis años. -Preparador físico en inferiores y primera división en Estudiantes de Buenos Aires durante tres años. -Preparador físico de primera división en Liniers. -Preparador físico de categorías infantiles y juveniles en Club Atlético Vélez Sarsfield durante 13 años. -Director técnico de juveniles en Club Atlético Vélez Sarsfield hace 3 años. -A cargo de una escolita de fútbol infantil recreativa y formativa, no competitiva hace 33 años. -Director técnico de torneos FAFI Liga de Babyfútbol en Liniers. -Director técnico de torneos FAFI Liga de Babyfútbol en Villaresal. -Director técnico de torneos FAFI Liga de Babyfútbol en Jorge Newbery.
Actualmente trabaja	<ul style="list-style-type: none"> -Preparador físico de hockey de Plantel Superior C en Monte Grande Rugby Club 	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinador general de hockey mujeres en Arquitectura. -Entrenador de la primera de hockey mujeres de Arquitectura. -Entrenador de la primera de caballeros de hockey en Ferrocarril 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrenador de fútbol de la 5ta división en Club Atlético Banfield. -Entrenador de escuela de fútbol de Club Atlético Banfield en CDC Canning. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrenador de juveniles de básquet en el CAJ (Centro de Actividades Juveniles) de Moreno 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrenador de inferiores de hockey desde 10ma a 5ta en Club Pueyrredón. 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesor de fútbol de juveniles en club Centro Español. -Profesor en una escolita de fútbol Municipalidad de Hurlingham. 	<ul style="list-style-type: none"> -Director técnico de juveniles en Club Atlético Vélez Sarsfield.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, Guillermo Marine, Fernando De Oliveira y Beatriz Pacin fueron los entrevistados que respondieron como expertos en el ámbito deportivo. En la figura n°3 se expone su formación académica, la experiencia en el deporte y el trabajo actual de cada uno de ellos.

Figura n°3: “Formación y experiencia laboral del cuerpo técnico en el deporte.”

Elementos/Expertos	Guillermo Marine	Fernando De Oliveira	Beatriz Pacin
Formación	<ul style="list-style-type: none"> -Licenciado en relaciones internacionales en Universidad Kennedy. -Licenciado en transporte marítimo en Instituto Universitario Naval. -Maestría en Administración de negocios en Universidad Nacional del Centro, Tandil. -Maestría en coaching odontológico en Universidad Kennedy. -Doctorado en Ciencias Políticas en Universidad Católica Argentina. 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesor de Educación Física en ISFD N°18 (Instituto Superior de Formación Docente N°18). -Preparador físico en CAVS (Club Atlético Vélez Sarsfield). -Entrenador nacional senior de hockey en CAH (Confederación Argentina de Hockey). -Director técnico de fútbol infanto-juvenil en ATFA (Asociación de Técnicos de Fútbol Argentino). -Entrenador de fútbol en ATFA (Asociación de Técnicos de Fútbol Argentino). 	<ul style="list-style-type: none"> -Contadora Pública Nacional en UBA (Universidad de Buenos Aires). -Magíster en Estrategia y Geopolítica en ESG (Escuela Superior de Guerra). -Magíster en Gestión Deportiva en Universidad de Málaga, España.
Experiencia en el deporte	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigente. -Deportista. -Papá de deportista. -Miembro de la comisión directiva. -Profesor de materias afines a la gestión deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador profesional de fútbol en Club San Martín de Burzaco. -Jugador profesional de fútbol en Club Atlético 9 de Julio. -Jugador profesional de fútbol en Club Almirante Brown. -Jugador profesional de fútbol en Club Atlético Banfield. -Jugador profesional de fútbol en Club Tristán Suárez. -Profesor de Educación Física en distintos establecimientos educativos de Esteban Echeverría y Almirante Brown. -Entrenador de fútbol de distintas instituciones deportivas de Esteban Echeverría y Almirante Brown. -Entrenador de hockey en Las Cañas Rugby Club. -Entrenador de hockey en Arsenal Fútbol Club. -Entrenador de hockey en Club Atlético Temperley. -Coordinador de distintas colonias de vacaciones en Esteban Echeverría y Almirante Brown. -Coordinador de distintas escuelas de fútbol en Esteban Echeverría y Almirante Brown. -Coordinador de escuela de fútbol de Banfield en ADCC (Asociación Deportiva Country Canning). -Coordinador de captación de fútbol en CAB (Club Atlético Banfield). 	<ul style="list-style-type: none"> Docente de la Licenciatura en Deportes en UAI (Universidad Abierta Interamericana). Presidente de la Comisión de Economía y Finanzas de Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires. Contadora de la CAG (Confederación Argentina de Gimnasia).
Actualmente trabaja	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de la diplomatura de Gestión Deportiva en ITBA (Instituto Tecnológico de Buenos Aires) 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de escuela de fútbol de Banfield en ADCC (Asociación Deportiva Country Canning). Coordinador de captación de fútbol en CAB (Club Atlético Banfield). 	<ul style="list-style-type: none"> Consultora independiente en gestión de diferentes instituciones deportivas

Fuente:

Elaboración

propia.

Tanto las entrevistas del cuerpo técnico como de expertos se realizaron de manera presencial, telefónica y vía mail. Las mismas cuentan con 9 preguntas cada una y se ven reflejadas en los anexos 1 y 2 respectivamente.

Para la entrevista de expertos se presentó una dificultad acerca de poder acceder a referentes entendidos en el deporte. Se quiso contar con ciertos integrantes del consejo asesor de la carrera Licenciatura en Gestión Deportiva de UADE (Universidad Argentina de la Empresa), como por ejemplo Daniel Jacobovich, Mario Moccia o Martín Jaite, pero no se obtuvo respuesta de ninguno.

Por su parte la encuesta se realizó por medio de la plataforma "Google Forms". La misma estuvo formada 14 preguntas y agrupadas en dos secciones, la primera de datos personales y la segunda sólo para aquellas personas que practicaron o practican actualmente algún deporte en equipo. La encuesta estuvo disponible desde el 23/05 hasta el 28/05. El formato de la encuesta se encuentra en el anexo 3.

La muestra fue intencional ya que se conocía el público objetivo de la encuesta. El total de encuestados fue 168, de los cuales 10 indicaron que no practicaron ni practican deportes en equipo, para estos últimos la encuesta se daba por finalizada. Las respuestas válidas que se obtuvieron están representadas por el 94% de los encuestados (158 personas), que practicaron o practican actualmente algún deporte en equipo, que pasó a conformar el 100% de los análisis encuestados. En función de estos, se determinó que el 42% practicaron alguna vez hockey, mientras que el 63% lo hace actualmente. A su vez, el 34% de los encuestados practicó alguna vez fútbol mientras que el 29% juega a este actualmente. El porcentaje restante se reparte en quienes practicaron y/o practican actualmente rugby, básquet, handball, vóley, futsal u otros deportes.

Ya lanzada la encuesta, se detectó un error en la pregunta "*¿Qué deporte en equipo practicaste/prácticas actualmente?*" y "*¿En dónde practicaste/prácticas actualmente deporte?*" debido a que los encuestados que practicaron, pero actualmente no lo hacen, debían seleccionar obligatoriamente un deporte que practican actualmente para avanzar a las siguientes preguntas. Quienes se

encontraron con esta dificultad, optaron por la opción “otros” o seleccionaron nuevamente el deporte que practicaban anteriormente.

CAPÍTULO 3: Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información.

3.1 Análisis de resultados de la encuesta a jugadores

El 68% responde al género femenino, mientras que el 32% restante alude al género masculino.

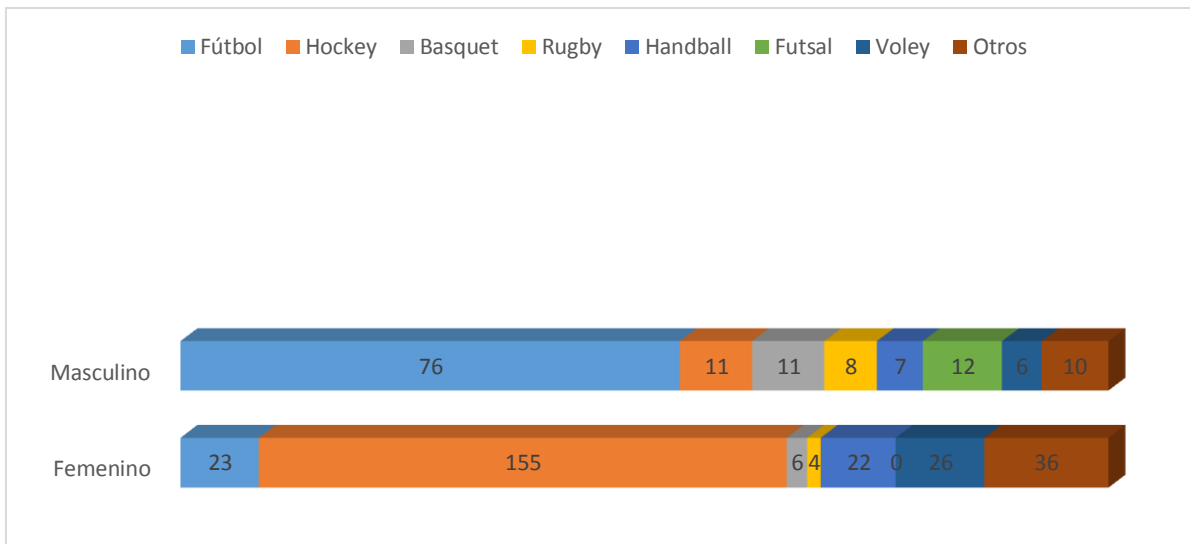
Respecto de la edad de los encuestados, el 4% son menores de 15 años, el 20% tiene entre 15 y 18 años y el 19% representa a personas que tienen entre 18 y 20 años. Además, la mayoría de los encuestados se encuentra entre los 20 y 25 años con un 39%. De las personas que tienen entre 25 y 30 años, son el 10% y finalmente, los mayores de 30 años simbolizan el 8% de los 168 encuestados.

A su vez, se evaluó en función de los estudios que poseen los individuos que participaron de la encuesta. El 21% de los mismos tiene secundario incompleto y el 24% completó sus estudios secundarios. El 3% tiene estudios terciarios incompletos mientras que el 8% tiene un terciario completo. Por último, la mayoría de los encuestados con el 31% posee universitario incompleto y el 13% el universitario completo.

De las 168 personas, se observó que el 80% actualmente practica algún deporte en equipo, el 14% practicó alguna vez y el 6% no realizó nunca un deporte en equipo. Por lo que las personas que alguna vez practicaron y/o practican deportes en equipo son 158. De éstas, el 32% son hombres mientras que el 68% son mujeres.

En la figura 4 se observa que el género femenino en su mayoría opta por hockey como práctica deportiva. Por el lado del género masculino, mayormente practica fútbol. Esta información está sesgada por la llegada que tuvo la encuesta, principalmente a equipos que practican estos deportes.

Figura n°4: "La elección del deporte según el género."

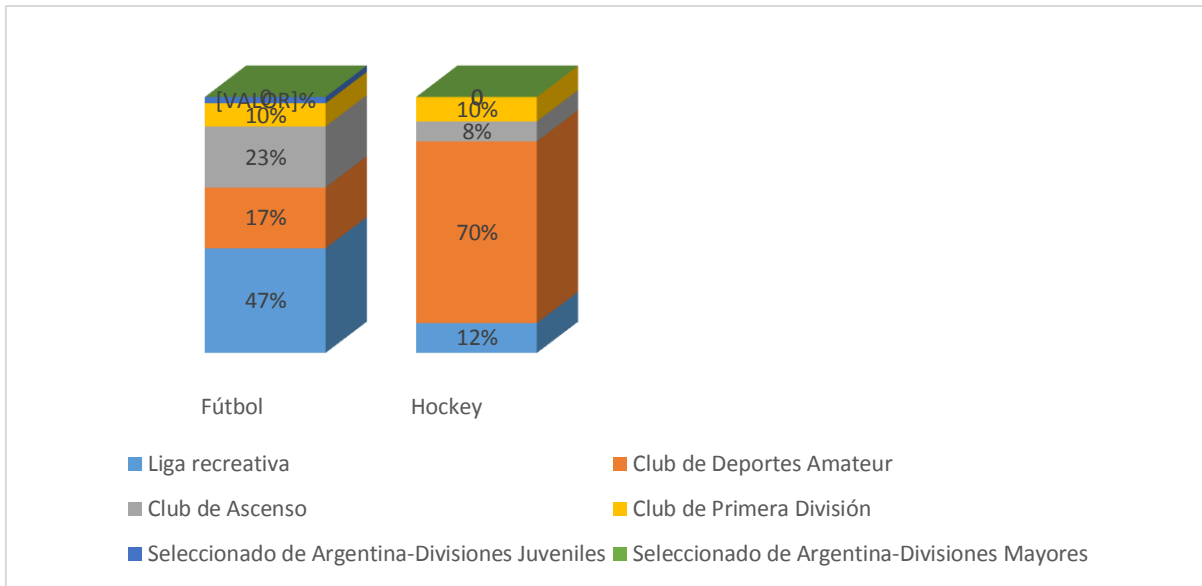


Fuente: elaboración propia.

De los encuestados, 66 personas anteriormente practicaron hockey y el 94% de estas está representado por mujeres. En cuanto a las 100 personas que practican actualmente hockey, el 93% son mujeres. A su vez, de las 53 personas que anteriormente practicaron fútbol el 64% son hombres; y de las 46 que actualmente practican este deporte, el 89% está dado por el género masculino. Hockey y fútbol son los deportes más relevantes para el género femenino y masculino respectivamente, según los resultados arrojados por la encuesta. Es por esto, que el análisis de la misma será dado en función de estos dos deportes.

En la figura 5 se expone la variedad de instituciones donde se puede practicar hockey y fútbol. Al ser deportes de gran magnitud en Argentina, las personas tienen muchas alternativas de dónde y cómo practicarlos. El fútbol en Argentina alcanza el nivel profesional, mientras que el hockey es un deporte amateur pero las personas que practican estos deportes, pueden optar por realizarlos de manera recreativa, lúdica, competitiva y hasta profesional.

Figura n°5: "Practica de hockey y fútbol en distintas instituciones deportivas".



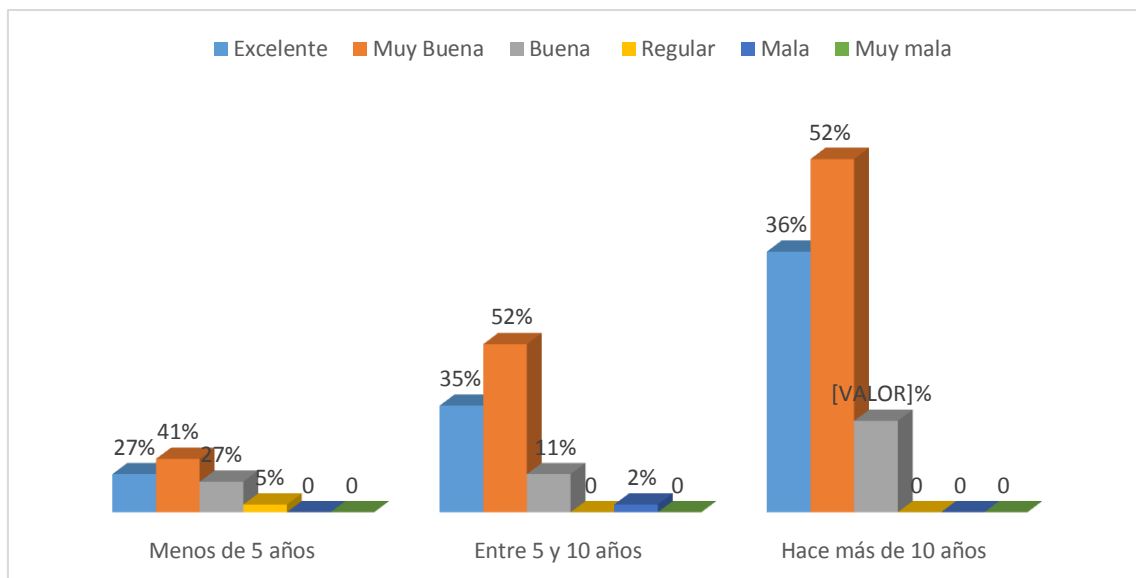
Fuente: elaboración propia.

Acorde a la encuesta, el 43% de las personas alguna vez practicaron o actualmente practican fútbol. La mayoría de estas, representado por un 47%, elige ligas recreativas para realizar dicho deporte. El 23%, en cambio, opta por los clubes de ascenso para desarrollar fútbol. A su vez, el 17% alguna vez practicó o actualmente practica fútbol en clubes de deportes amateurs y el 10% de los encuestados en clubes de Primera División. El restante 3%, está dado por personas que alcanzaron la práctica de fútbol en el Seleccionado de Argentina en Divisiones Juveniles.

Por otra parte, el 68% de las personas alguna vez realizaron o realizan actualmente hockey como deporte en equipo. El 70% de los encuestados, elige los clubes de Deporte Amateur como institución donde llevar a cabo dicho deporte. El 12% representa las personas que realizan este deporte en ligas recreativas, el 10% en clubes de Primera División y finalmente, en su minoría, representada por el 8%, optan la práctica de hockey en clubes de ascenso.

La figura 6 manifiesta la cantidad de años que las personas practicaron y/o practican actualmente fútbol y hockey. Se midió la práctica de estos deportes por menos de 5 años, entre 5 y 10 años y, los que practican estos deportes hace más de 10 años. Estos períodos se relacionan con la calidad de vínculo en sus equipos que tienen los que realizan fútbol y hockey.

Figura nº6: “La relación de los equipos de fútbol y hockey según la cantidad de años que practican el deporte”.



Fuente: elaboración propia.

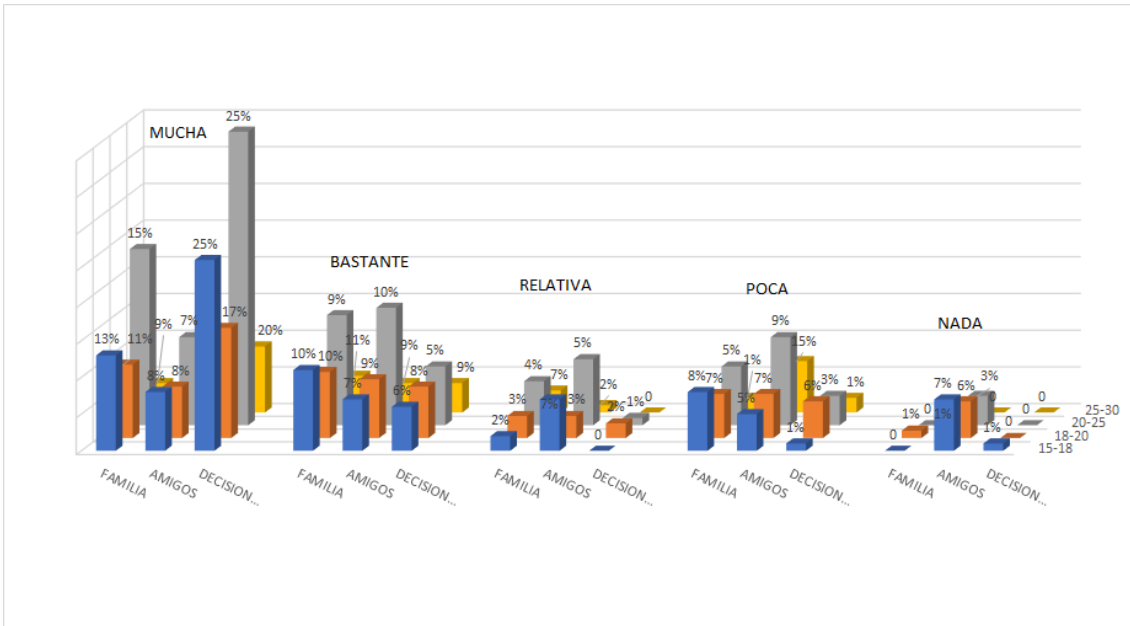
De los que hacen alguno de estos deportes hace menos de 5 años, el 27% tiene una excelente relación con sus compañeros de equipo. El 41% tiene una muy buena relación, el 27% una buena relación y sólo el 5% encuentra que tiene una relación regular con su equipo.

De los que practican hockey o fútbol hace más de 5 años pero menos de 10, la mayoría, dada por el 52%, considera que tiene una muy buena relación con sus compañeros de equipo. El 35% una excelente relación, el 11% una buena relación y el 2% considera que el vínculo con su equipo es malo.

En función a la encuesta, la mayoría de las personas que practican fútbol o hockey lo hacen desde hace más de 10 años. El 52% considera que tiene un muy buen nexo con sus compañeros de equipo, el 36% una excelente relación y el 12% está dado por las personas que consideran que tienen una buena relación con su equipo.

La figura 7 expone cuáles son los factores influyentes para los jugadores que practican fútbol y hockey cuando se trata de elegir el club dónde practicar dichos deportes en función de las edades de los encuestados.

Figura nº7: “La influencia de los agentes para comenzar la práctica de fútbol o hockey según la edad”.



Fuente: Elaboración propia.

Este análisis se dividió en cuatro categorías, agrupados por rangos de edad. La primera abarca las edades de 15 a 18 años, la segunda categoría está dada por las edades 18 a 20 años, el tercer grupo está compuesto por jugadores de fútbol y hockey que tengan entre 20 a 25 años de edad, y finalmente, la última categoría abarca la edad de 25 a 30 años.

Para los factores que tuvieron mucha influencia se encuentra “Decisión propia” como la más elegida entre los 4 rangos de edad; con un 25% del primer rango de edad, un 17% corresponde a las edades de jugadores entre 18 y 20 años, un 25% a la tercera categoría y un 20% a los que tienen entre 25 y 30 años.

A su vez los encuestados consideran “familia” como uno de los factores con mayor influencia. El 13% de los mismos tienen 15 y 18 años, el 11% está dado por el segundo rango de edades, mientras que el 15% y el 9% restante corresponden al tercer y cuarto grupo respectivamente.

La familia es otro de los factores que tiene bastante influencia cuando los jugadores de fútbol y hockey deciden practicar estos deportes. Se encuentra como la más elegida entre los 4 rangos de edad. El 10% de los jugadores que practican fútbol y hockey representan el primer rango, otro 10% corresponde a la segunda categoría de edad, un 9% del tercer rango y un 11% responde por quienes tienen entre 25 y 30 años. Además “amigos” y “decisión propia” resulta

otro de los agentes que tienen bastante influencia en los jugadores para comenzar la práctica de fútbol o hockey, ya que tiene un 10% del primer rango, 10% del segundo, un 9% está representado por personas que tienen entre 20 y 25 años, y finalmente el 11% responde a la cuarta categoría.

Para los factores que tienen relativa influencia, se encuentra “amigos” como la más elegida entre las cuatro categorías agrupadas. Con un 7% correspondiente al primer rango, un 3% del segundo y un 5% y 2% responde a personas de la tercer y cuarta categoría. La figura a su vez, muestra que dentro de los factores que tienen influencia relativa familia no se encuentra muy alejado, ya que tiene un 2% correspondiente a jugadores de 15 y 18 años de edad, un 3% dado por el segundo rango, un 4% de los que tienen entre 20 y 25 años de edad mientras que un 7% responde a la cuarta categoría. Por lo que también se puede entender que no hay un solo factor dominante.

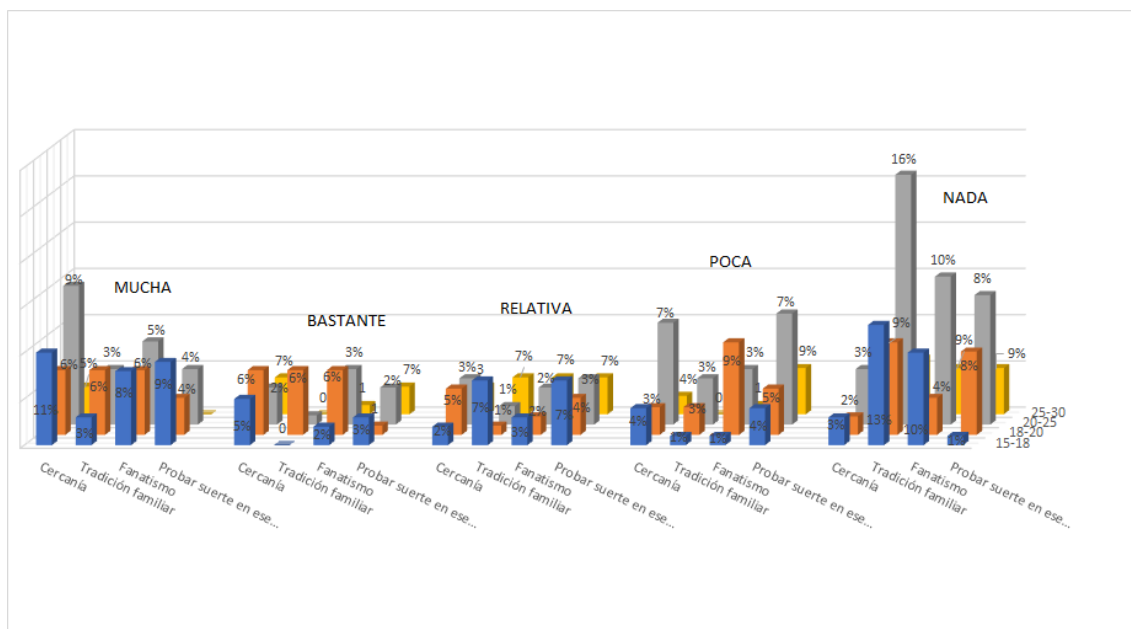
Dentro de los factores que tiene poca influencia se encuentra “amigos” como la más elegida entre los 4 rangos de edad, con un 7% del primer rango, un 3% del segundo rango, un 9% del tercer rango y un 15% del cuarto rango. Pero el factor “familia” no se encuentra alejado en cuanto a la selección de factores de poca influencia, ya que tiene un 8% en el primer rango, 7% en el segundo rango, 5% en el tercer rango y un 1% del cuarto rango.

Dentro de los factores que no tienen nada de influencia se encuentra “amigos” como la más elegida entre los 4 rangos de edad, con un 7% del primer rango, un 6% del segundo rango, un 3% del tercer rango y 0% del último rango. Siendo este último, como muestra el gráfico, el factor predominante en los factores que tiene nada de influencia en la selección del club.

En la figura 8 se presentan las variables que influyen en los jugadores de fútbol y hockey a la hora de elegir el club donde practicar dicho deporte respecto de su edad. Las variables que se consideran en la encuesta son cercanía, tradición familiar, fanatismo o probar suerte en determinado club. Los encuestados responden a cierta categoría agrupados según rangos de edad. La primera categoría son personas que tienen entre 15 y 18 años, la segunda está dada por quienes tienen entre 18 y 20 años, los jugadores que tienen

entre 20 y 25 años corresponden a la tercer categoría y, finalmente, quienes tengan entre 25 y 30 años de edad están agrupados en el cuarto grupo.

Figura n°8: “La relación de las distintas variables sobre la elección del club con respecto a la edad”.



Fuente: Elaboración propia.

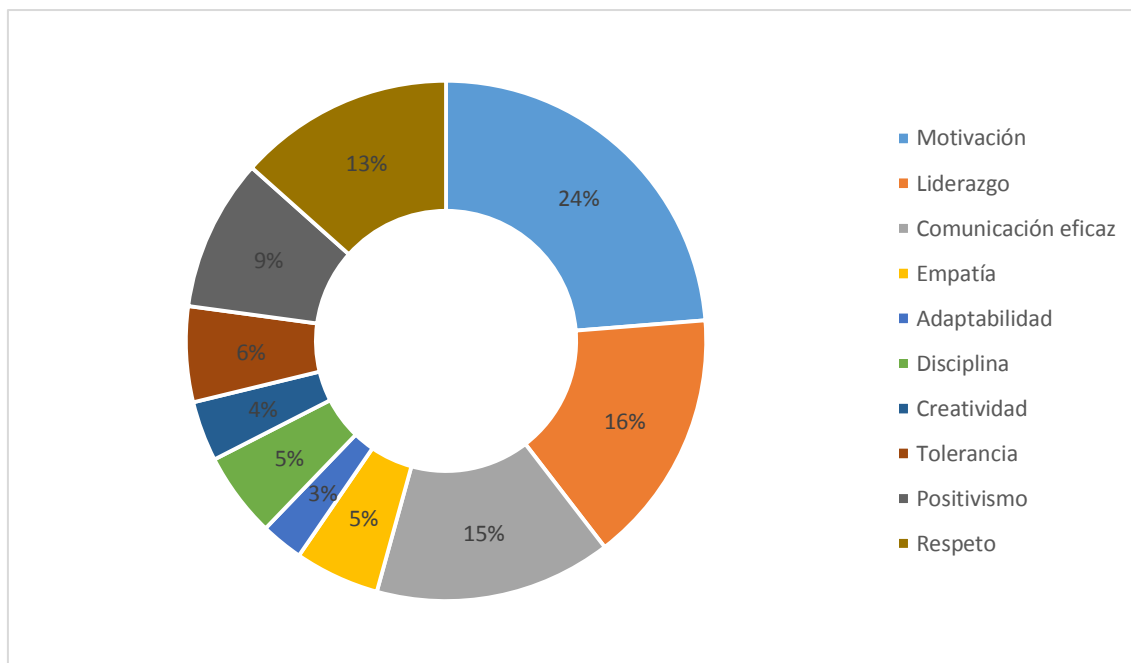
Según los encuestados de 15-18 años, consideran como mayor influencia a la hora de elegir una institución deportiva, para practicar fútbol o hockey la variable cercanía con un 16%. Consideran de relativa importancia probar suerte en ese club con un 7%. El 14% de los encuestados que tiene entre 15-18 años, elige la variable tradición familiar como la menos influyente de las variables.

Con respecto a la segunda categoría, sobresalen las variables, tradición familia, cercanía y fanatismo con un 12% considerándolas como las más influyentes. La que menos influencia tiene para los practicantes de fútbol y hockey de 18-20 años, es la variable probar suerte en este club con un 13%.

El 11% de la tercera categoría, opta por la variable cercanía como factor más influyente a la hora de elegir el club donde practicar el deporte. Mientras tanto tradición familiar con el 19% es el factor menos influyente.

Para los practicantes de entre 25-30 años, con un 12%, el factor cercanía es el más influyente. El factor menos influyente en esta categoría es probar suerte en ese club, con un 18%.

Figura nº9: "Habilidades necesarias del cuerpo técnico conforme los jugadores de fútbol y hockey".



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9 se observa cuáles son las habilidades necesarias que debería tener el cuerpo técnico para influir en el desarrollo integral de los jugadores de fútbol y de hockey. La motivación es la habilidad elegida por superioridad dentro de la encuesta con un 24%. Seguido por el 16% que responde al liderazgo, el 15% a la comunicación eficaz y el 13% al respeto. Con un menor porcentaje, el 9%, las personas consideraron una habilidad necesaria el positivismo, el 6% la tolerancia, el 5% la disciplina y otro 5% la empatía. Por minoría, con un 4% y 3%, las personas eligieron como habilidades necesarias la creatividad y la adaptabilidad respectivamente.

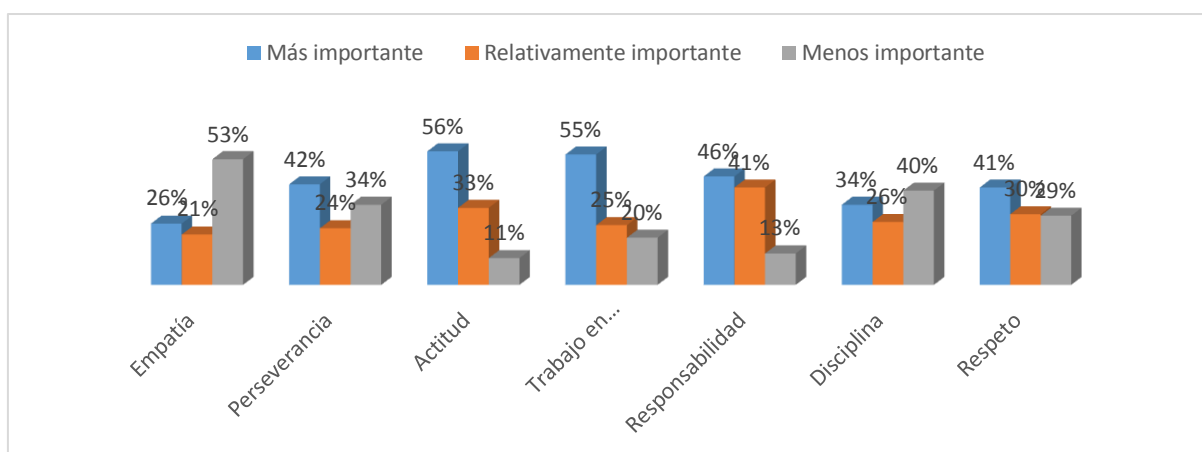
A su vez, en la encuesta, la muestra añadió dos habilidades que no fueron mencionadas dentro de las opciones. Una practicante de hockey consideró como habilidad necesaria del cuerpo técnico el egoísmo y un practicante de fútbol consideró la formación como habilidad necesaria.

La figura 10 expone algunos valores que se considera que aporta y enseñan el fútbol y hockey a los que lo practicaron alguna vez o practican actualmente. Los encuestados debían enumerar del 1 al 7, según el orden de importancia (siendo 1 el más importante y 7 el menos importante), aquellos valores que

consideran que la práctica deportiva influyó en su personalidad para que puedan desarrollarse mejor como personas y en sus relaciones interpersonales.

A partir de los resultados que se obtuvieron, se agruparon en tres categorías: 'más importante', 'relativamente importante' y 'menos importante'. En la categoría 'más importante' se encuentran los valores que seleccionaron como primeros, segundos y terceros. En la segunda categoría, 'relativamente importante', aquellos valores optados como cuartos y quintos. Y en la categoría de 'menos importante', los que fueron seleccionados como sextos y séptimos.

Figura nº10: “Valores influyentes en el desarrollo de la personalidad y relaciones interpersonales de jugadores de fútbol y hockey”.



Fuente: elaboración propia.

Los encuestados que practicaron alguna vez o practican actualmente fútbol o hockey, coinciden que la actitud es el valor que más influyó en su personalidad para el desarrollo personal y en sus relaciones interpersonales. En cambio, el valor que menos influyó en la personalidad de los deportistas, es la empatía.

En la categoría de 'más importantes', lidera la actitud como valor influyente en las personas encuestadas con un 56%, seguido por el trabajo en equipo con un 55%, la perseverancia con un 42% y el respeto con un 41%. A su vez, el 34% de las personas considera como valor influyente la disciplina, y el 26% la empatía.

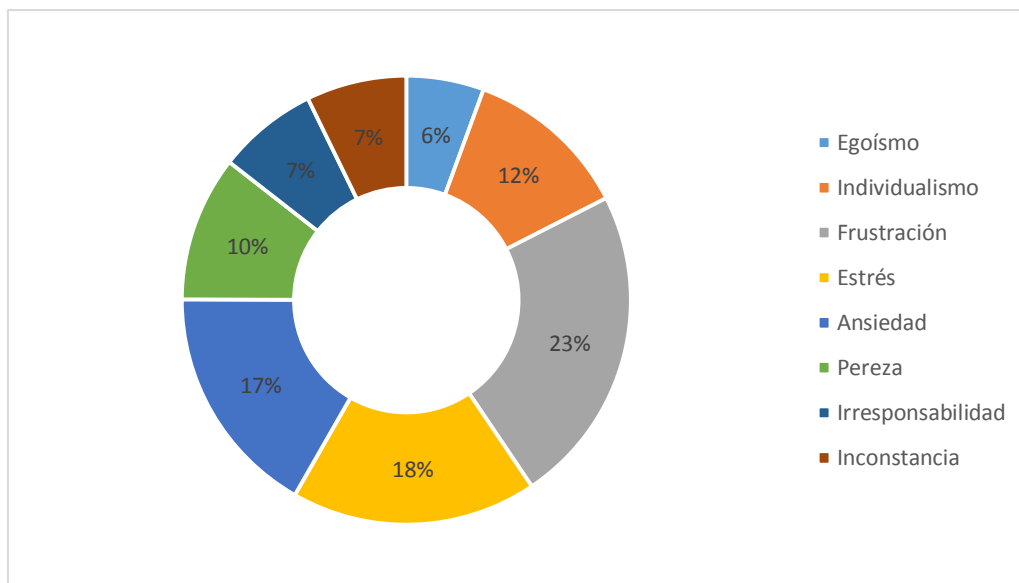
El 41% de la muestra considera que la responsabilidad es uno de los valores relativamente importantes para el desarrollo de su personalidad y de las

relaciones interpersonales desde la práctica deportiva. El 33%, en cambio, considera la actitud como valor relativamente influyente, seguido por el 30% que opta por el respeto. Además, valores como disciplina, trabajo en equipo, perseverancia y empatía, con el 26%, 25%, 24% y 21% respectivamente, fueron elegidos como medianamente importantes.

La empatía fue considerada por el 53% de los encuestados como el valor 'menos importante' a la hora de influir en su personalidad. La disciplina y la perseverancia son otros de los valores menos influyentes en la personalidad de los jugadores de fútbol y hockey, representado por un 40% y un 34% respectivamente. A su vez, la muestra determina que el 29% considera menos influyente el respeto, y el trabajo en equipo dado por un 20%. Finalmente, por minoría, la responsabilidad y la actitud representan un 13% y 11% respectivamente, de los valores que tienen menos importancia en el desarrollo de las personas y como se desenvuelven en sus relaciones interpersonales.

La figura 11 revela una serie de aspectos negativos de la personalidad de practicantes de fútbol y hockey, que a través del deporte los mejoraron para poder desarrollarse mejor como personas y en sus relaciones interpersonales. En la encuesta los participantes debían seleccionar tres aspectos negativos obligatoriamente. Dentro de las opciones, podían elegir que ninguno de los aspectos mencionados pudieron mejorar a través de la práctica de fútbol o hockey. El 11% de la muestra consideró sólo dos aspectos que pudieron mejorar y como tercera opción, escogieron 'ninguno'.

Figura n°11: “Los aspectos negativos que mejoran practicantes de fútbol y hockey a través de los deportes en mención.”



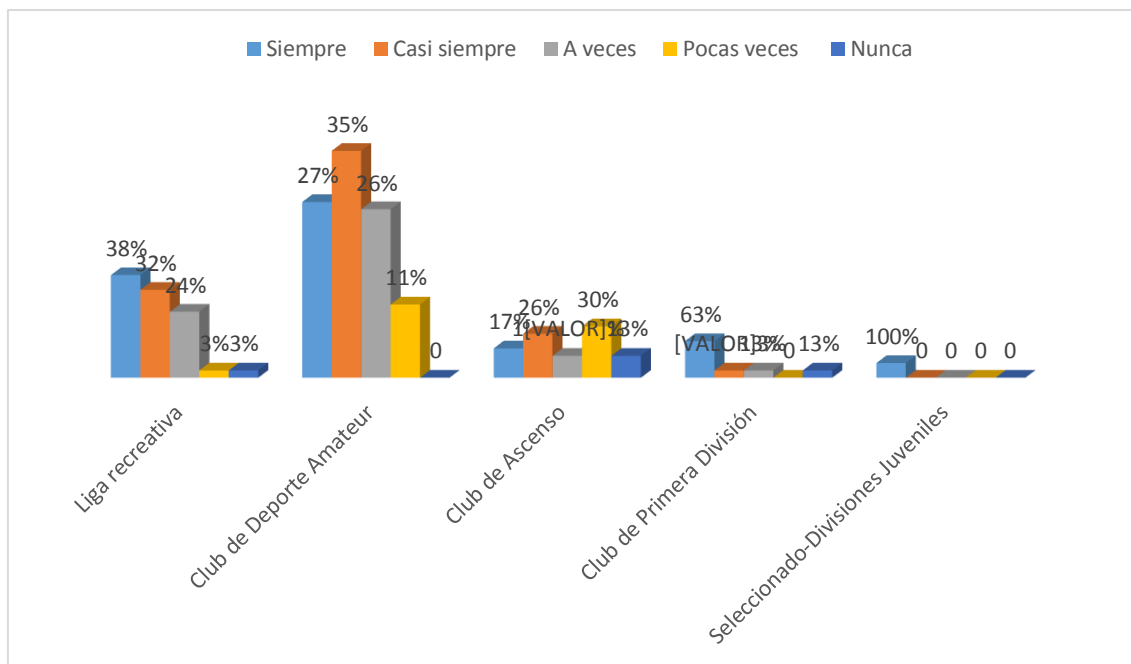
Fuente: elaboración propia.

El 23% de la muestra, considera que uno de los aspectos negativos que supieron mejorar a través del deporte es la frustración, seguido por el estrés con un 18%. Otro de los aspectos que los jugadores de fútbol y hockey consideran que pudieron desarrollar a través del deporte es la ansiedad con un 17% y el individualismo con el 12%. En menor medida, fueron elegidos los aspectos negativos como pereza, irresponsabilidad, inconstancia y el egoísmo con un 10%, 7%, 7% y 6% respectivamente.

La encuesta permitía la mención de otros aspectos negativos que no fueron mencionados a completar. Un actual practicante de fútbol y una de hockey optaron por nombrar como aspecto negativo el enojo. Otra practicante actual de fútbol menciona la vergüenza como aspecto negativo que superó a través del deporte. La irritabilidad, la estructura y la timidez fueron aportados por jugadoras de hockey, mientras que el fastidio y la sociabilidad por jugadores de fútbol.

En la figura 12 se refleja cómo las instituciones deportivas se involucran en la formación deportiva y humana de los jugadores de fútbol y hockey.

Figura n°12: “La influencia de los clubes en el desarrollo deportivo y humano de las personas.”



Fuente: elaboración propia.

De las personas que practican fútbol y hockey actualmente en ligas recreativas, el 38% considera que su club siempre se involucra en la formación deportiva y humana. El 32% de jugadores que están en ligas recreativas cree que casi siempre, el 24% a veces; y por minoría, el 3% pocas veces y el restante 3% nunca.

En cuanto a las personas que practican fútbol y hockey en clubes de deporte amateur, la mayoría, dado por el 35%, considera que casi siempre los clubes se involucran en el desarrollo tanto deportivo como humano. El 27% y 26% piensa que siempre y a veces respectivamente. Finalmente, por minoría, el 11% de las personas que practican en clubes amateurs considera que pocas veces los clubes de este tipo forman personas deportiva y humanamente.

De la muestra que juegan en clubes de ascenso, la mayoría con el 30% opina que pocas veces el club se involucra en su formación. El 26% afirma que casi siempre mientras que el 17%, el 13% y el restante 13% manifiesta que siempre, a veces y nunca respectivamente.

De los que juegan en clubes de primera división, por superioridad con el 63%, siempre se involucran en la formación deportiva y humana de sus jugadores. El 13% opina que casi siempre se involucran, y este porcentaje se repite en la elección de a veces y nunca.

Finalmente, quienes participan en el Seleccionado de Argentina en divisiones juveniles, piensan que siempre se involucran en el desarrollo de las personas.

3.2 Análisis de resultados de la entrevista a cuerpo técnico

Se realizaron siete entrevistas con distintos profesionales que tuvieron experiencia laboralmente en deportes en equipo. En la figura N°13 se observa un cuadro comparativo de los elementos evaluados en la entrevista con cada una de las respuestas de los integrantes del cuerpo técnico.

Figura N°13: “Cuadro comparativo de entrevista a cuerpo técnico.”

Elementos/Entrenadores	Diego Hurgk	Alberto Adrián Occhipinti	Robinson Hernandez	Yóctor Howlin García
Formación	<ul style="list-style-type: none"> -Profesor de Educación Física en IMEF (Instituto Modelo de Educación Física) -Entrenador de atletismo y fútbol en IMEF (Instituto Modelo de Educación Física) -Entrenador de handball en FEMEBAL (Federación Metropolitana de Balonmano) 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel primario y secundario en Instituto Flores. -Distintas capacitaciones en clubes deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Curso de director técnico en Club Atlético Banfield. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel primario y secundario en la escuela Parroquial Don Bosco. -Universitario incompleto en Ingeniería Electrónica en UBA (Universidad de Buenos Aires). -Universitario incompleto de Contador Público en UJM (Universidad de Morón). -Licencia para ejercer como entrenador de basquet en ENEBA (Escuela Nacional de Basquet de Argentina).
Experiencia en el deporte	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador de fútbol -Jugador de handball en Club Alemán de Almirante Brown. -Preparador físico de fútbol en equipos distritales de Esteban Echeverría y Lomas de Zamora. -Entrenador de escuela de Handball de ASBAL (Asociación Sureña de Balonmano). -Entrenador de handball en Club Atlético Temperley. -Preparador físico de hockey en Monte Grande Rugby Club. 	<ul style="list-style-type: none"> - 25 años como jugador de hockey. - Ayudante de entrenador de menores de hockey en GEBA (Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires). - Entrenador de hockey del seleccionado judío Argentino en FACCMA (Federación Argentina de Centros Comunitarios Macabeos). - Entrenador de juveniles de hockey en Obras Sanitarias. -Entrenador de la primera de hockey en SAG de Polvorines. -Entrenador de la primera de caballeros de hockey en Ferrocarril Oeste. -Coordinador de la primera de hockey en SAG de Polvorines. - Coordinador general de hockey en Arquitectura. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador de fútbol profesional en Club Atlético Banfield. -Jugador de fútbol profesional en Club Atlético Vélez Sarsfield. -Jugador de fútbol profesional en Douglas Haig de Pergamino. -Jugador de fútbol profesional en América de México. -Jugador de fútbol profesional en Deportivo Pereyra Colombia. -Jugador de fútbol profesional en Maccabi Haifa Football Club. -Jugador de fútbol profesional en Liverpool. -Jugador de fútbol profesional en Nacional de Montevideo. -Entrenador de fútbol de la 5ta división en Banfield. -Entrenador interino de fútbol de la Primera B Nacional en Banfield. -Entrenador de fútbol de primera en Querato de México. -Entrenador de fútbol de la Selección sub-20 en Libia. -Entrenador de fútbol de escuela de Banfield en CDC Canning. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador de basquet en Club Recreativo Los Indios de Moreno. -Jugador de basquet en Ferrocarril Oeste. -Jugador de basquet en Club Argentino de Castelar. -Entrenador de basquet de escuela en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de pre mini en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de mini en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de u 13 en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de u 15 en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet de u 17 en Club GEI (Gimnasia y Esgrima de Ituzaingó). -Entrenador de basquet en CAJ (Centro de Actividades Juveniles).
Capacitación y habilidades para el desarrollo integral del jugadores	<ul style="list-style-type: none"> -Como preparador físico, capacitación de entrenamiento deportivo. -Psicología deportiva. -Trabajar sobre las emociones de todos los jugadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Transmitir: - la pasión - los valores - el trabajo en equipo a partir de las reglas de convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pedagogía y didáctica. -Ser docente antes que entrenador. -Lograr que los chicos aprendan. -Lograr que los chicos sean buenos compañeros y sepan respetarse. 	<ul style="list-style-type: none"> Transmitir valores como: -integridad -disciplina -amor por el deporte -respeto al porjimo

Enseñanza y valores a través de los deportes en equipo	<ul style="list-style-type: none"> -Generosidad -Humildad -Entusiasmo -Confianza -Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> - Respetar los límites - Tener en cuenta al otro - Desarrollar el compañerismo - Compartir ideales - Trabajar por un mismo objetivo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> -El deporte te abre las puertas a lugares que te hacen de enseñanza -Estar encima y presente en el entorno de los chicos -Hacer que los chicos amen y se apasionen por el deporte 	<ul style="list-style-type: none"> -El deporte es una herramienta para poder conocer personas, lugares, experiencias, el siempre salir adelante en cada situación y siempre dando lo mejor.
Requisito de las instituciones deportivas para con el cuerpo técnico	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia con clubes deportivos -La planificación que llevo a cabo como preparador físico -El trato con jugadoras mayores de 25 años 	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr que el jugador desarrolle internamente todos los ideales que el club o institución pueda llegar a darle. -Ponerlo en una escala de valores y tiempos que llevan lograr ciertos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ser veedores de jugadores en todos los países -Manejarse con respeto siempre -Estar a disposición del club para lo que exija 	<ul style="list-style-type: none"> -Que el director técnico tenga habilitación por las federaciones de Basquet. -Siempre los directores técnicos son de trayectoria del club con lo cual siempre saben el espíritu y la formación que el club exige
Aspectos y objetivos propuestos por las instituciones deportivas	<ul style="list-style-type: none"> -Tradición del tercer tiempo -Reuniones y organizaciones de eventos. -Estos aspectos favorecen a la unión y compartir tiempo con el equipo -Busca obtener buenos resultados y logros -La institución deportiva es manejada mayormente con fines de empresa que en beneficios a los socios 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover salud física y mental - Ganar los partidos - Que los objetivos coincidan entre todos - Transmitir conceptos tácticos y técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Deben estudiar y se exigen los boletines. -Brinda a los jugadores la posibilidad de realizar carreras on line para tener otra fuente de trabajo. -Deben cuidar sus elementos y las instalaciones. -Se les da tareas para que trabajen la responsabilidad. -Adaptar a los jugadores a todos los sistemas de juego para que lleguen a primera con todas las herramientas. -Inculcar en los chicos que el resultado no es lo más importante y que a través de la derrota se trabaja. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lo principal es el desarrollo del chico en el deporte y además el académico. Este es un punto importante, el saber el técnico como ese adolescente va en las materias y si está bajo de materias no puede venir a entrenar.
Bajada de línea institucional sobre el trabajo del cuerpo técnico	<ul style="list-style-type: none"> -En inferiores hay planificaciones específicas sobre que trabajar en cada etapa del año. -El preparador físico eleva planificaciones mensuales al coordinador para que las apruebe. -Los entrenadores presentan informes sobre cada partido. -Reuniones a principio de año informaban acerca del estilo de juego a adoptar por los entrenadores de primera y en función de eso, reproducirlos en las categorías inferiores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hay una bajada de línea desde lo técnico, estratégico y grupal/social. -Se divide el entrenamiento en la parte técnica y en el desarrollo de la capacidad física. -Se realizan evaluaciones trimestrales para poder ajustar la planificación según las evoluciones logradas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Antes de las vacaciones, planificar y presentar el trabajo de la pretemporada. -Trabajo del entrenador con el preparador físico unificados. -Todos los chicos deben tener la misma carga de entrenamiento en la semana. Los que no juegan, al día siguiente, tienen un trabajo más intenso para equiparar las cargas con aquellos que sí jugaron. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los profesores deben pedir los boletines de los chicos para ver si va bien o no en el desarrollo educativo. -Siempre se trata de que los coach de las divisiones inferiores tengan trato entre ellos. -Cada vez que un chico tenga un progreso elevado pueda entrenar o subir una categoría más alta para darle más herramientas a la hora del juego. -En el caso de que un chico esté mal emocionalmente o deportivamente, el coach debe hablar con la familia.

Dante Pesaresi	Ezequiel Cabrera	Juan Carlos Rizzo
<ul style="list-style-type: none"> -Nivel secundario completo. -Profesorado de Educación Física en Lasalle Florida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesor Nacional de Educación Física en UNLAM (Universidad Nacional de La Matanza). -Curso de preparador físico de fútbol en APEFFA (Asociación de Preparadores Físicos del Fútbol Argentino). 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesorado General Belgrano de Educación Física -Preparador físico en San Fernando -Curso de director técnico nacional de fútbol en la Universidad Nacional de Tres de Febrero
<ul style="list-style-type: none"> -Jugador de fútbol en San Fernando. -Jugador de tenis en San Fernando. -Jugador de gudo en San Fernando. -Practicante de remo en San Fernando. -Practicante de natación en San Fernando. -Jugador de rugby en San Fernando. -Entrenador de inferiores de hockey (desde 10ma a 5ta) en San Fernando. -Ayudante del cuerpo técnico como planificador del plantel superior de hockey. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrenador de fútbol de juveniles e infantiles en Nueva Chicago. -Entrenador de fútbol de 6ta, 5ta y 4ta división en Club Social y Deportivo Liniers. -Entrenador de fútbol de 6ta, 5ta y 4ta división en Deportivo Merlo. -Entrenador de fútbol de 5ta y 4ta división en Club Atlético Ituzaingó. -Entrenador de fútbol de 6ta y 4ta división en Club Atlético Temperley. -Entrenador de fútbol profesional en Instituto de Córdoba. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colonias durante el profesorado. -Preparador físico en inferiores y primera división en All Boys durante seis años. -Preparador físico en inferiores y primera división en Estudiantes de Buenos Aires durante tres años. -Preparador físico de primera división en Liniers. -Preparador físico de categorías infantiles y juveniles en Club Atlético Vélez Sarsfield durante 13 años. -Director técnico de juveniles en Club Atlético Vélez Sarsfield hace 9 años. -A cargo de una escolita de fútbol infantil recreativa y formativa, no competitiva hace 33 años. -Director técnico de torneos FAFI Liga de Babyfútbol en Liniers. -Director técnico de torneos FAFI Liga de Babyfútbol en Villareal. -Director técnico de torneos FAFI Liga de Babyfútbol en Jorge Newbery.
<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en el deporte como jugador. -Desde el punto de vista de estudios, considera la educación como un factor muy importante, la psicología y pedagogía. -La habilidad que debe tener un entrenador es liderazgo, buena comunicación y ser una figura de autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es importante la experiencia que haya tenido el entrenador como jugador. -Faltaría más docencia en los cursos de entrenadores. Personalmente, lo adquirí de haber estudiado el profesorado de Educación Física. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buen manejo de grupo -Tener desarrollado no solo la parte técnica, sino también la parte docente. -Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> -Los principales valores: compañerismo y respeto. Aunque cada deporte transmite valores distintos y depende del ámbito del club. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las reglas en los deportes permiten enseñar a vivir dentro de las normas, ya que si no las respeta es penalizado. -Las enseñanzas más fáciles son las tácticas. -Los valores que se les inculcan son esfuerzo, perseverancia y respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Respetar ciertas conductas. -Escuchar a sus superiores y compañeros. -Respeto por todos los que se encuentran a su alrededor. -El trabajo en grupo.
<ul style="list-style-type: none"> -La experiencia en el deporte y su formación como jugador. -Conocido en el club por jugador y por experiencia en deporte, por eso la exigencia no fue tanta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Depende de las instituciones. -Se pide que se sea respetuoso con el plantel y los jugadores. -Respecto al conocimiento, no hay requisitos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las formas de cómo se consiguen los resultados, no llegar de cualquier manera. -Llegar al resultado con ciertas líneas a seguir: desde la conducta, la responsabilidad, el estudio, el control de peso, la asistencia. -Dar una imagen de respeto. -Una media entre una institución competitiva y una educativa.
<ul style="list-style-type: none"> -Formar una jugadora a largo plazo. -Promover la unión del grupo. -Se realizan asados para promover la unión del equipo. -El club está pendiente de que los entrenadores controlen que se den las buenas relaciones en los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuando un llega al club, existe una baja de línea del coordinador. -El objetivo es la formación del jugador. -El club evalúa a través del progreso de cada jugador. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyos económicos para poder concurrir al club. -Algunos jugadores recibían de parte del club alimento para su familia por su situación económica. -Los jugadores que viven en el interior o no pueden estar en su casa, les brindan hospedaje y pensión. -El club da enseñanza educativa a los jugadores. Puede ser en el club o a algunos, los ubican en un colegio del estado. -Apoyo en todas las materias. -Gabinete psicológico. -Nutricionistas. -Médicos/kinesiólogos.
<ul style="list-style-type: none"> -Los objetivos del club se presenta en formato PDF. -Un planeamiento de los objetivos tanto para la formación de los jugadores como para la integración del grupo. -De la formación de jugadores se encarga la comisión directiva. -El presidente o el club como institución, se encarga de remarcar la integración del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivo: preparar jugadores para que jueguen en el plantel profesional. -Generar un jugador físicamente apto para la competencia, dándole herramientas tácticas y desarrollar sus habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación de entrenamientos. -No dejar pasar el maltrato a un compañero. -Hablar todo con todos presentes: los aciertos y los errores.

Fuente: Elaboración propia.

6 de los entrevistados coinciden tener alguna formación o se están formando en algo abocado al deporte, ya sea profesores de educación física o entrenadores. Exceptuando por uno que tiene universitario incompleto en Ingeniería Electrónica y Contador Público y otro de ellos que actualmente está cursando el profesorado de Educación Física.

Los profesionales entrevistados tienen experiencia como jugadores en algún deporte en equipo ya sea handball, fútbol, hockey, entre otros. Muchos de ellos quedaron ligados en los clubes donde practicaron, y comenzaron su experiencia laboral dentro del mismo como ayudantes, paso intermedio a tener un lugar en el cuerpo técnico de alguna categoría de la institución deportiva.

El tercer elemento se trata sobre la capacitación y habilidades necesarias del cuerpo técnico para el desarrollo integral de los jugadores. Los entrevistados coinciden en que deben tener una formación específica del deporte y experiencia en el mismo para poder ser parte a nivel profesional. A su vez, 3 de los 7 profesionales, valoran poder ser docentes y estar pendiente de las emociones y situaciones particulares del entorno de cada uno de los jugadores del equipo. En su mayoría consideran que la pedagogía, la didáctica y el apoyo psicológico son fundamentales para poder llevar adelante y contribuir al desarrollo humano de los jugadores. Los entrevistados destacan que es importante poder desarrollar en sus jugadores el compañerismo, el respeto y el trabajo en equipo.

Con respecto a las enseñanzas y valores que adquieren los jugadores a través del deporte en equipo, los profesionales comparten que es de suma importancia enseñarles que hay tres resultados posibles cuando se practica deporte: ganar-empatar-perder, saber que no siempre se gana y que las derrotas fortalecen a los equipos en cuanto a aprendizajes. En cuanto a los valores que aportan los deportes en equipo, los entrevistados hacen mención de la generosidad, humildad, entusiasmo, confianza, compromiso, compañerismo, trabajar en equipo compartiendo objetivos, esfuerzo y respeto por los compañeros, los rivales, los educadores, las normativas del juego y de la institución deportiva.

Otro de los elementos evaluados en la entrevista fue el deporte como herramienta social y educativa en quienes lo practican. Acerca de esto, los

entrevistados coinciden que es una herramienta social porque el jugador convive con el equipo y constantemente está desarrollando vínculos con sus compañeros, entrenadores y personas de la institución. Para que haya un buen clima dentro del equipo, es necesario que estas relaciones se den de la manera más sana y que el grupo esté compuesto por personas que compartan los mismos valores. Respecto al deporte como herramienta educativa, la mayoría de los entrevistados manifestaron que esto es posible por la manera que en que se pueden aprender valores. Cada deporte tiene sus normativas y los jugadores deben acatarlas para no recibir sanciones, como les pasa a ellos en otros ámbitos sociales como el colegio, la universidad o el trabajo. Los profesionales también coinciden que es una herramienta educativa porque les brinda contención a aquellos chicos que están en la calle. Entonces, al desarrollar su actividad deportiva en algún club, entrenando y jugando partidos, son menos horas que pasan en la calle y alejados de los malos hábitos y malas influencias que existen en esa situación.

En cuanto a los requisitos de las instituciones deportivas para con el cuerpo técnico, se presentaron numerosas diferencias. Esto surge a partir de que cada club deportivo es diferente y tiene distintos manejos, objetivos y líneas institucionales. Lo que sí se asimila en las respuestas de los entrevistados es que como requisito debían tener experiencia en deportes en equipo y formación específica del deporte. Otra de las condiciones fundamentales es que se manejen con respeto hacia sus compañeros de trabajo, integrantes de la institución y sus jugadores. En cuanto a las diferencias presentadas, algunas instituciones exigen conocer el trato y el manejo de grupo que tienen para con los jugadores, lograr objetivos propuestos por los equipos y conocer cómo se llega a los resultados.

Dentro de los aspectos que promueven las instituciones deportivas para el desarrollo integral de sus jugadores, 2 de los 7 entrevistados mencionaron que el club fomenta la unión y compartir momentos con el equipo a través de reuniones, eventos y tercer tiempo propio del deporte. Otros entrenadores indican que los clubes para promover dicho desarrollo, consideran relevante la formación académica de los jugadores, por lo que se exige que estudien, conocer las calificaciones y boletines a cada integrante del equipo. Los jugadores que no tienen la posibilidad de estudiar o tienen bajas calificaciones,

algunos clubes brindan apoyo en las materias y la posibilidad de estudiar dentro del club o estudiar alguna carrera de grado on-line.

Finalmente, el último elemento a evaluar en la entrevista, fue acerca de la bajada de línea institucional de los clubes deportivos y cómo se interpone en el trabajo de los entrevistados. Muchos de estos mencionan que deben planificar el trabajo y elevarlo a los coordinadores o dirigentes de la institución, que son quienes aprueban o realizan correcciones de lo presentado. También hay entrenadores que indican que los clubes hacen hincapié en la integración social de los equipos como bajada de línea institucional para fomentar el buen clima grupal. Otra manera que tienen las instituciones deportivas de intervenir ante el trabajo de los profesionales para alinear las bases institucionales son la división del entrenamiento técnico y el físico, unificar trabajos con los integrantes del cuerpo técnico para equiparar las mismas cargas de entrenamiento en todos los jugadores, los entrenadores de divisiones inferiores tienen como responsabilidad elevar de categoría aquellos jugadores destacados y preparar jugadores para que jueguen en plantel profesional.

3.3 Análisis de resultados de la entrevista a expertos

Se entrevistaron tres profesionales especializados en el ámbito deportivo. En la figura N°14 se expone un cuadro que compara los elementos evaluados en la entrevista y las respuestas que se obtuvieron de los expertos en el deporte.

Figura N°14: “Cuadro comparativo de entrevistas a expertos en el deporte.”

Elementos/Expertos	Guillermo Marine	Fernando De Oliveira	Beatriz Pacin
Formación	<ul style="list-style-type: none"> -Licenciado en relaciones internacionales en Universidad Kennedy. -Licenciado en transporte marítimo en Instituto Universitario Naval. -Maestría en Administración de Negocios en Universidad Nacional del Centro, Tandil. -Maestría en coaching odontológico en Universidad Kennedy. -Doctorado en Ciencias Políticas en Universidad Católica Argentina. 	<ul style="list-style-type: none"> -Profesor de Educación Física en ISFD N°18 (Instituto Superior de Formación Docente N°18). -Preparador físico en CAVS (Club Atlético Vélez Sarsfield). -Entrenador nacional senior de hockey en CAH (Confederación Argentina de Hockey). -Director técnico de fútbol infanto-juvenil en ATFA (Asociación de Técnicos de Fútbol Argentino). -Entrenador de fútbol en ATFA (Asociación de Técnicos de Fútbol Argentino). 	<ul style="list-style-type: none"> -Contadora Pública Nacional en UBA (Universidad de Buenos Aires). -Magíster en Estrategia y Geopolítica en ESG (Escuela Superior de Guerra). -Magíster en Gestión Deportiva en Universidad de Málaga, España.
Experiencia en el deporte	<ul style="list-style-type: none"> -Dirigente. -Deportista. -Papá de deportista. -Miembro de la comisión directiva. -Profesor de materias afines a la gestión deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jugador profesional de fútbol en Club San Martín de Burzaco. -Jugador profesional de fútbol en Club Atlético 3 de Julio. -Jugador profesional de fútbol en Club Almirante Brown. -Jugador profesional de fútbol en Club Atlético Banfield. -Jugador profesional de fútbol en Club Tristán Suárez. -Profesor de Educación Física en distintos establecimientos educativos de Esteban Echeverría y Almirante Brown. -Entrenador de fútbol de distintas instituciones deportivas de Esteban Echeverría y Almirante Brown. -Entrenador de hockey en Las Cañas Rugby Club. -Entrenador de hockey en Arsenal Fútbol Club. -Entrenador de hockey en Club Atlético Temperley. -Coordinador de distintas colonias de vacaciones en Esteban Echeverría y Almirante Brown. -Coordinador de distintas escuelas de fútbol en Esteban Echeverría y Almirante Brown. -Coordinador de escuela de fútbol de CAB (Club Atlético Banfield). -Coordinador de captación de fútbol en CAB (Club Atlético Banfield). 	<ul style="list-style-type: none"> -Docente de la Licenciatura en Deportes en UAI (Universidad Abierta Interamericana). -Presidente de la Comisión de Economía y Finanzas de GEBA (Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires). -Contadora de la CAG (Confederación Argentina de Gimnasia).
Capacitación y habilidades necesarias para el desarrollo integral de los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> -Psicología deportiva. -El coaching y el manejo de la inteligencia emocional. -La planificación estratégica de las actividades y de los resultados esperados. -Trabajar por proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sociología, para el apropiado manejo de los grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> -La capacitación debe ser específica en función del rol que cumple el profesional. -La capacitación debe ser permanente, sostenida en el tiempo y que puedan adquirir nuevas dimensiones. -Para el desarrollo de habilidades, es importante conocer la personalidad de cada persona que hace a la institución. -Como habilidades destacadas: perceptivos, flexibles, creativos y sociales.
Enseñanza y valores a través de deportes en equipo	<ul style="list-style-type: none"> -Se aprende: el trabajo en equipo, la cordialidad, la amistad y la solidaridad. -Se puede perder, pero esto no es una desgracia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Te enseña a pelear por un lugar en el grupo y la titularidad en un equipo. -No todos están formados de la misma manera ni de los mismos valores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los valores básicos son honestidad, calidad, transparencia y trabajo en equipo.
Requisitos de las instituciones deportivas con el cuerpo técnico y los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene que ver con dos temas: con referencias o amiguismo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Depende de los objetivos del grupo y en dónde se está trabajando. -En escuelas recreativas o si es en competitivo tienen distintos objetivos y los requisitos para los entrenadores y jugadores ya son diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Deben saber planificar, para que el trabajo se de de una manera ordenada y coordinada entre las partes.
Aspectos y objetivos propuestos por el club con los jugadores y cuerpo técnico	<ul style="list-style-type: none"> -En los clubes más importantes ya se está empezando a exigir a los cuerpos técnicos que se profesionalicen. -En los clubes amateurs esto no pasa, se les da lo que pueda o lo que hay o si no que se lo genere el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Venta de jugadores formados desde las inferiores. -Aspectos educativos para el desarrollo de los jugadores como torneos recreativos y competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación constante de todos los miembros de la institución.
Bajada de línea institucional sobre el trabajo del cuerpo técnico	<ul style="list-style-type: none"> -No hay bajada de línea. El que está arriba del profesor no le baja línea. -Sólo se evalúa el resultado de los partidos, la cantidad de chicos que tiene y cuánta plata produce esa actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> -La bajada de línea institucional a los jugadores lo hace el director técnico o el coordinador del área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Todas las partes que trabajan dentro de la institución deben tener objetivos que estén unificados con los del club.

Fuente:

Elaboración

propia

Dos de los entrevistados han realizado carreras universitarias que no están relacionadas al deporte pero uno de estos dos sí realizó un Magíster en Gestión Deportiva. Mientras que el tercer profesional, dedicó sus estudios universitarios en el área deportiva.

A pesar de esto, los tres entrevistados cuentan con un cúmulo de experiencia laboral respecto al deporte, ya sea como jugadores, entrenadores, coordinadores, profesores y/o miembros de la comisión deportiva de ciertas instituciones.

Para la totalidad de los entrevistados es importante que el cuerpo técnico esté capacitado en cualquier cuestión que se relacione con aspectos sociales para poder contribuir correctamente al desarrollo integral de los jugadores. Cada uno de ellos aporta distintos enfoques como por ejemplo, el manejo de la inteligencia emocional para comprender, identificar y contar con la capacidad de controlar y asimilar las distintas emociones que expresa una persona, la psicología deportiva y la sociología para el manejo de grupo.

Si bien los entrevistados difieren en las habilidades que deben tener los integrantes del cuerpo técnico para influir en el desarrollo integral de los jugadores, coinciden que un buen manejo de grupo es uno de los factores clave.

Otro elemento que se les consultó a los expertos es acerca de las enseñanzas y valores que se adquieren a través de los deportes en equipo. Uno de ellos menciona que la principal enseñanza se da por la disputa por un lugar en el equipo y que no todos perciben los valores de la misma manera porque tienen educaciones diferentes. Los dos expertos restantes, comparten que los valores básicos que aporta la práctica deportiva son trabajo en equipo, cordialidad, amistad y honestidad.

Con respecto a los requisitos que tienen las instituciones deportivas con el cuerpo técnico y los jugadores para ser parte de la institución, un experto explica que se da por cuestiones de 'amiguismo', de referencias o porque estás mucho tiempo jugando en el mismo club. Mientras que otro de los profesionales plantea que los requerimientos están directamente relacionados a los niveles de competencia que afrontarán, es decir, a mayor nivel de exigencia, más

requisitos deberán cumplir el cuerpo técnico y también los jugadores. El último entrevistado propone que se debe saber planificar, para poder realizar el trabajo de manera ordenada y coordinada en conjunto con toda la institución.

Los aspectos y objetivos propuestos por el club con los jugadores y cuerpo técnico fue otro de los elementos que se trataron en la entrevista. Dos de los expertos concuerdan que la capacitación del cuerpo técnico y todos los miembros de la institución debe ser algo esencial, constante y enriquecedora para sus conocimientos, principalmente en las instituciones de mayor envergadura. Pero también, se debe comenzar a exigir una capacitación para las instituciones amateurs, ya que hoy en día no se pone en práctica en las mismas. Por último, el entrevistado restante, establece que el objetivo principal del club es el desarrollo futbolístico y humano de los jugadores en las ligas juveniles para su posterior venta.

Para finalizar con la entrevista, se profundizó en la bajada de línea institucional sobre el trabajo del cuerpo técnico. Nuevamente, dos de los expertos coincidieron que no hay bajada de línea institucional; consideran que los responsables de dichas pautas deben ser los mismos entrenadores y que únicamente, el coordinador, es quien analiza los resultados del trabajo realizado por el cuerpo técnico y hace los ajustes necesarios. El experto restante indicó que sería ideal que se alineen los objetivos del club deportivo con todos los que trabajan en el mismo.

3.4 Análisis cruzado de los instrumentos utilizados en la recolección de información y con la teoría.

Como primer punto a destacar, se puede apreciar que cada elemento evaluado varía en función del deporte que se practica y la institución deportiva donde se lleva a cabo. Es por esto, que entre los entrevistados y los resultados arrojados por la encuesta, no se encuentra unanimidad en sus respuestas. Por consiguiente se puede afirmar que no hay una única manera de fomentar el desarrollo integral en jugadores de deportes en equipo, sino que esto depende de las prioridades que tiene cada una de las instituciones en base a sus principios, y de los miembros que trabajan dentro de la misma.

Esta última observación se da a partir de que dos de los entrevistados trabajan en clubes de Primera División de fútbol, exponen que se hace énfasis en que los jugadores no descuiden el ámbito académico; esta medida se promueve brindando apoyo escolar dentro de la institución, exigiendo que presenten el boletín escolar y la posibilidad de cursar carreras de grado on-line. Mientras que el resto de los profesionales que formaron parte de clubes amateurs de hockey, rugby, handball y básquet no tienen ninguna implicancia respecto al ámbito académico de los jugadores, pero sí acerca de la unión de equipo fomentado por la tradición del tercer tiempo, reuniones y eventos organizados por el propio grupo.

Se entiende que la preocupación acerca del rendimiento académico de los jugadores de los clubes de fútbol en Argentina, al ser un deporte profesional, está dada porque son posibles futuros profesionales y el día de mañana pueden hacer una carrera a nivel internacional. Por lo que los clubes de fútbol de primera división tienen más herramientas para influir en el desarrollo integral de sus futbolistas. Sin embargo, los clubes de deportes amateurs no deberían desligarse de la responsabilidad que tienen como formadores a nivel deportivo y humano debido a que son parte de las instituciones formativas de los seres humanos. Si bien, según los entrevistados, los clubes amateurs son de gran aporte para impulsar la unión del equipo, no tienen tanta preocupación por el entorno social y educativo ajeno al club, como deberían.

A su vez, las instituciones deportivas deberían buscar alinear todos los agentes sociales influyentes en el jugador. Como plantea Gutiérrez (2004), en el capítulo N°1, subcapítulo N°1, apartado N°2, debe haber una convivencia de todos los factores sociales para que no afecte el rendimiento del deportista y como éste se desenvuelve en las relaciones dentro del club. Respecto a este punto, ninguno de los entrevistados que trabajan en clubes de deportes amateur, mencionó a la institución involucrada en los temas acerca del entorno social y las relaciones interpersonales de los jugadores. Por lo que se puede apreciar que en clubes de deporte amateur, no se interesan por tener un seguimiento acerca del entorno social de cada jugador ni de cómo estos se desenvuelven en las instituciones ajenas del club como la familia y el colegio.

Uno de los aspectos donde se encuentra mayor coincidencia entre los tres instrumentos utilizados, son los valores que aporta el deporte en equipo. Como

refiere Corrales Salguero (2010) en el capítulo N°1, subcapítulo N°2, apartado N°1, estos son aceptados mayormente por la sociedad. Los entrevistados y las personas que participaron en la encuesta, mencionaron como valores destacados el trabajo en equipo, el compromiso, el respeto, responsabilidad y disciplina. Esto, a su vez, puede alinearse con las conductas que deben tener los jugadores para practicar deportes en equipo. Los entrenadores, principalmente de fútbol, mencionaron la mala influencia del entorno social ajeno al club, individualmente de cada jugador. Para que estos últimos no se vean afectados a la misma, deben tener inculcado la disciplina como valor. Además, aplica a la hora de desarrollar los hábitos saludables como la nutrición, el entrenamiento y el descanso correctamente para que no se vea afectado su rendimiento deportivo.

A pesar de que varios encuestados coinciden en que los valores deben estar inculcados en cada uno de los jugadores para generar un buen clima de equipo, y que también depende de la institución donde practiquen el deporte, también comparten que el deporte en equipo es una herramienta educativa para formar personas desde los valores que enseña la práctica del mismo, y a su vez que resulta social porque se comparten muchas cosas y se convive con los compañeros de equipo, el cuerpo técnico y la institución deportiva como menciona Estrada (2014) en el capítulo N°1, subcapítulo N°2, apartado N°1.

Los entrevistados coinciden que quienes formen parte del cuerpo técnico deben estar capacitados en su especialidad para trabajar de la manera más eficiente. De todas formas, no todos tienen la capacitación específica en relación a su experiencia laboral sino en función de su experiencia como practicante del deporte; por ejemplo uno de los entrevistados estudió el profesorado de Educación Física pero ejerce como entrenador de hockey y otro de ellos estudió lo mismo que el anterior y la especificación de preparación física en fútbol pero es entrenador de fútbol. Por lo cual, realizan su trabajo en función de la experiencia que tienen de la práctica deportiva pero no en cuanto a la formación que se requiere para ocupar el puesto de entrenador. A pesar de esto, los entrevistados coinciden que tener experiencia en el deporte, como jugador y luego, en el ámbito laboral, es fundamental para el desempeño profesional dentro del cuerpo técnico. Así mismo, valoran la formación como docentes, sin importar el rol que ocupen en el cuerpo técnico. En este punto

coincide con lo que plantea Mendelsohn (2014) en el capítulo N°2, subcapítulo N°1, apartado N°1, respecto del cuerpo técnico y su rol como docente. Los entrevistados consideran que es fundamental tener adquiridas ciertas capacidades acerca de psicología deportiva, pedagogía, didáctica y sociología para poder ser funcional al desarrollo integral de los jugadores. A partir de estos conocimientos, los integrantes del cuerpo técnico pueden trabajar sobre el manejo del equipo conociendo las particularidades de cada uno de los integrantes. Este punto es de suma importancia porque se tiene conciencia que los entrenadores no deben limitar su labor a conocimientos puramente técnicos o tácticos, sino que todos tienen que poseer visión humanística ante sus jugadores y poder ser formadores en todo aspecto de este último.

A pesar de que los integrantes del cuerpo técnico cuenten con formación académica y las capacitaciones necesarias para desempeñar su trabajo, no es suficiente. Como refiere Pérez Ramírez (2002) en el capítulo N°2, subcapítulo N°2, la eficacia del cuerpo técnico se mide también por sus habilidades; el desarrollo de las mismas debe permitirles actuar según las necesidades de los jugadores. En función de esto, jugadores de fútbol y hockey reflejaron que la motivación es la habilidad más importante que debe considerar un cuerpo técnico para la conducción de un equipo. No es casual que los jugadores, al momento de responder qué aspectos negativos de su personalidad mejoraron a través de los deportes en equipo, fue la frustración, el estrés y la ansiedad. Si se considera que los entrenadores de los practicantes del deporte cuentan con una motivación eficiente, los jugadores pueden prosperar en los aspectos negativos mencionados. A su vez, esto puede relacionarse con que los entrevistados consideran como habilidades necesarias trabajar sobre las emociones de los jugadores para poder controlarlas y contrarrestar la sensación de frustración; y tener un buen manejo de grupo. Los jugadores respecto a esto último, manifestaron que otra de las habilidades que debe poseer el cuerpo técnico, es el liderazgo, la comunicación eficaz y el respeto para que pueda darse el buen clima en el equipo. En cuanto a las habilidades, todos los instrumentos coinciden que es de suma importancia el desarrollo de las mismas para que el cuerpo técnico abarque sus funcionalidades con las mejores capacidades.

Para ser parte de las instituciones deportivas, como Vales Vázquez y Areces Gayo (2000) mencionan en el capítulo N°2, subcapítulo N°4, apartado N°1 el cuerpo técnico debería presentar un proyecto que revele un plan de acción con objetivos, estrategias y metodologías de trabajo. A su vez, estos autores consideran que el club es el encargado de evaluar si esto es congruente con las bases institucionales del mismo.

En los instrumentos que se evaluaron, respecto a los requisitos de las instituciones deportivas para con el cuerpo técnico, hay diversidad de respuestas debido a que cada club tiene sus propias bases institucionales; y además hay que diferenciar en función de si el deporte que se realiza es recreativo o competitivo y a partir de esto se evalúa la preparación y el trabajo del cuerpo técnico. Dentro de las diferencias que surgen en las respuestas de los entrevistados es que algunas instituciones consideran requisito fundamental la experiencia de los profesionales en deportes en equipo, que las partes se manejen con respeto y uno de los expertos menciona que la entrada del cuerpo técnico en un club se da por cuestiones de 'amiguismo', sin tener que cumplir con ningún requisito. Sin embargo, ninguno de los entrevistados, ni siquiera aquellos de deportes profesionales, expone que debe presentar un proyecto con un plan de acción y que el mismo debe estar alineado a las bases institucionales de cada institución deportiva. Por lo que se puede apreciar, que el cuerpo técnico es evaluado una vez que comienza a desarrollar su trabajo, con hechos, resultados u opiniones pero no hay un protocolo de evaluación previo del club para contratar a los integrantes del cuerpo técnico. Con lo cual, recién en el trabajo de los profesionales sobre los equipos deportivos, se puede saber si las instituciones deportivas acertaron o no en la contratación del cuerpo técnico. A partir de este punto, se puede afirmar lo que se plantea en el capítulo N°2, subcapítulo N°4, apartado N°1, acerca de que en Argentina no está desarrollada la alineación de objetivos y normativas de la institución con el cuerpo técnico, como tampoco se cumple la evaluación del club en función de las bases institucionales a la hora de contratar a los profesionales. Previamente deberían haber considerado también las características personales de los miembros del cuerpo técnico para saber si son funcionales a lo que el club necesita como menciona Rivas y Florean (2014) el capítulo N°2, subcapítulo

Nº4, apartado Nº1; pero esto no fue apreciado por ninguno de los entrevistados.

Luego de la contratación del cuerpo técnico, los clubes deben hacer un seguimiento acerca del trabajo de los profesionales, no sólo medido en resultados deportivos sino también en las relaciones dadas dentro del equipo. Los entrevistados comparten que las instituciones les piden que planifiquen, cada una de distinta manera en función de los objetivos que tiene el club y el equipo de trabajo. El entrenador y el preparador físico arman las planificaciones y los coordinadores son quienes aprueban, corrigen y/o evalúan el trabajo de los profesionales.

CONCLUSIONES

El cuerpo técnico de los deportes en equipo debe estar capacitado para la función principal que cumple dentro del mismo, así trabajar de la manera más eficiente posible. A su vez, deben contar con experiencia como practicante y formador del deporte preferentemente, para tener conceptos acerca de las reglas, técnicas, estrategias del juego y también para poder entender las dinámicas de equipos deportivos.

En los clubes de deportes amateurs, puede distinguirse que los miembros del cuerpo técnico tienen más experiencia como jugadores que la capacitación fundamental que deberían tener. No es así el caso de los clubes profesionales de fútbol, dónde la relación capacitación-experiencia en el deporte es más pareja.

Sin embargo, la capacitación que es necesaria para ser influyente en el desarrollo integral de los jugadores de deportes en equipo es la docencia, ya que les brinda la posibilidad de atender cuestiones de pedagogía y didáctica, que no siempre es dada en los cursos y formaciones de quienes integran el cuerpo técnico. Así como también, los profesionales deben tener conocimientos acerca de psicología deportiva y sociología, lo que les va a otorgar ser formadores desde el lado humanista, así poder generar vínculos sustentables dentro y fuera del equipo, y hacer foco en cada una de las necesidades de los jugadores.

Además de la correcta capacitación, es de suma importancia que el cuerpo técnico posea habilidades que le permitan abarcar todas sus funcionalidades como profesionales e influir de manera eficiente en los jugadores. Las habilidades que resultan más contribuyentes al desarrollo integral de estos últimos son la motivación, el liderazgo, la comunicación eficaz y el respeto.

Los profesionales que cuenten con la correcta conjunción de conocimientos y habilidades serán quienes pueden ser relevantes para el desarrollo integral de los jugadores de deportes en equipo. Deben brindar los conocimientos técnicos-tácticos de la práctica deportiva, aportar a la integración y estabilidad del entorno social de los jugadores y poder involucrarlos a las enseñanzas y los valores del deporte para que se desenvuelvan de la mejor manera en sus relaciones interpersonales.

En cuanto al desarrollo integral de los jugadores en el deporte reúne los conocimientos propios de la práctica deportiva como técnica, estrategias y reglas del juego, la personalidad del individuo, cómo éste es dado en sus relaciones dentro de su entorno social y las instituciones educativas y sociales en las cuales participa.

El deporte en equipo es una herramienta que resulta eficiente a la hora enseñar y generar vínculos, debido a que es lúdica, experiencial, situacional y se da en un contexto social. A través del mismo, se adquieren enseñanzas y valores que ayudan a los jugadores a formarse como personas y poder desarrollar relaciones interpersonales de la mejor manera posible.

Sin embargo, no sólo depende de la práctica deportiva. Es necesario contar con agentes que se responsabilicen y tomen acción para generar dicho desarrollo. Para que esto sea posible, las instituciones y el cuerpo técnico deben estar comprometidas, focalizando la atención en sus jugadores, en cómo se desenvuelven dentro del equipo y su entorno social, ser transmisores de enseñanzas y valores, y formarlos en el deporte y como personas.

Para lograr el desarrollo integral de los jóvenes, es fundamental que el cuerpo técnico se comprometa y sea participe de dicho desarrollo. Para que su labor sea eficiente, el cuerpo técnico debe contar con capacitaciones y habilidades que le permitan plasmar sus enseñanzas en acciones a sus jugadores. Es por esto que deben manejar herramientas de coaching, psicología deportiva y sociología, que les aporta cuestiones de didáctica y pedagogía, para la formación deportiva y personal de cada uno de los jugadores.

Es de suma importancia que el desarrollo integral se genere desde las divisiones juveniles debido a que en esta etapa, las personas atraviesan procesos de búsqueda de identidad y se forjan las características propias de la personalidad. A través del deporte, los jugadores juveniles encuentran aprendizajes, experiencias y valores que serán útiles para la formación de su identidad y del desarrollo de sus relaciones interpersonales.

Las instituciones deportivas no tienen lineamientos acerca de la elección del cuerpo técnico sino que realizan un seguimiento del trabajo de los profesionales luego de contratarlos. No sólo es importante como enseñan a los

jugadores diversos conceptos del deporte, sino que es fundamental conocer la relación del cuerpo técnico con los jugadores para que el equipo se desenvuelva de la mejor manera posible. Para lograr dicho seguimiento, los profesionales que integran el cuerpo técnico arman una planificación que debe ser elevada a los coordinadores o dirigentes de la institución. Estos últimos son quienes aprueban y realizan las correcciones necesarias.

Dependiendo de los objetivos y propósitos de los clubes deportivos, se focaliza en ciertos aspectos que contribuyen al desarrollo integral de las personas, pero no hay institución deportiva que lo haga en su totalidad. Por ejemplo, en los clubes amateur se considera importante compartir momentos en equipo y se fomenta la unión del grupo mediante reuniones y eventos organizados por el propio equipo. En cambio, en los clubes de deportes profesionales, como es en Argentina el fútbol, hacen hincapié en la formación académica de los jugadores, exigiendo un buen desempeño en la institución educativa a la que acuden o brindándoles la posibilidad de estudiar aquellos que no lo hacen.

La educación en valores es una pieza elemental dentro del desarrollo integral de las personas. Esta educación abarca lo que retienen y ponen en práctica los individuos en función de cómo se desenvuelven en su entorno social y en las instituciones que es participe, donde construyen su identidad constantemente. A través de la enseñanza en valores, se trabaja y enriquece la moral y las buenas conductas, así como también se transmiten principios para que las personas se apoyen en estos y puedan desarrollar sus relaciones interpersonales logrando vínculos sólidos.

El deporte es considerado una actividad ideal para educar en valores debido a que es dado en instituciones y contempla un contexto social. Las personas que lo practican generan vínculos constantemente con su grupo de compañeros, el cuerpo técnico y las personas que trabajan dentro del club. Este último, es quién debe promover los aspectos humanos y la riqueza de valores que aporta la práctica deportiva para ser partícipe del desarrollo integral de los jugadores. Dentro de la diversidad de valores que se pueden adoptar del deporte, se destacan el trabajo en equipo, el compromiso, el respeto, la responsabilidad y la disciplina.

El cuerpo técnico considera que los valores deben estar inculcados en cada uno de los jugadores que conforman el equipo para generar un clima propicio. Sin embargo, no siempre sucede que la totalidad de los integrantes practique estos valores. Es por esto, que es necesario contar con las aptitudes de los profesionales, desde sus capacidades y habilidades, para que se los pueda enseñar y transmitir. Los integrantes del cuerpo técnico que decidan no aprovechar al deporte como herramienta formadora de personas, pueden generar conductas negativas en los jugadores y en el equipo como la frustración, estrés, ansiedad e individualismo.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista a cuerpo técnico

ENTREVISTA N°1: Diego Huryk.

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo sus estudios?

Soy recibido de profesor de Educación Física en el IMEF (Instituto Modelo de Educación Física) en Banfield. También soy entrenador de Atletismo, y Fútbol en IMEF, y entrenador de Handball nivel 2 en FEMEBAL (Federación Metropolitana de Balonmano de la República Argentina).

Además tengo varias capacitaciones como cursos propios de la educación física, por ejemplo entrenamiento funcional.

Estudí la Licenciatura en Educación Física y Salud en la UNLA (Universidad Nacional de Lanús) pero dejé faltando dos años. Me gustaría retomar algún día sobre esta carrera.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

Tengo experiencia en fútbol, handball y hockey. Fútbol fue mi primer deporte de formación como jugador. Luego, como profesional fui preparador físico en equipos distritales de Esteban Echeverría y Lomas de Zamora; y realicé enseñanzas en una escuela deportiva en el nivel inicial.

En cuanto al deporte de handball, fui jugador en el Club Alemán de Almirante Brown. Y en el ámbito profesional, fui entrenador de la escuelita de Handball de ASBAL (Asociación Sureña de Balonmano) dos años. Y luego en el Club Atlético Temperley en la primera de caballeros y Juniors, que sería como una intermedia o reserva, desde el año 2017 al 2018.

Actualmente, soy preparador físico del Plantel Superior C de Hockey en Monte Grande Rugby Club. Trabajo desde marzo de 2019.

3) ¿Qué capacitación considera necesaria para poder ser partícipe del desarrollo integral de los jugadores? ¿Qué habilidades debe tener para promover este desarrollo en las personas?

La capacitación necesaria depende del rol que ocupe cada uno en el cuerpo técnico. Si sos preparador físico es indispensable la capacitación en el entrenamiento deportivo.

Considero que una de las capacitaciones que son necesarias, si es que el cuerpo técnico no cuenta con un profesional específico, es la psicología deportiva. Porque al jugador lo puede formar e influir en todos sus aspectos, en lo que refiere al rendimiento individual de cada jugador que integre el equipo.

Para el rendimiento colectivo del equipo, es necesario que todos los valores positivos que aporta el deporte, convivan.

En cuanto a las habilidades, considero que el primer punto es la atención individual a cada deportista del equipo. Hoy la preparación física evalúa al jugador como un médico. Donde se tiene una planilla que se detallan todos los aspectos de su personalidad, antecedentes personales y sus problemas emocionales.

El preparador físico debe ver y focalizar en el jugador. Sobre este se debe trabajar sobre la autorregulación de las emociones de los jugadores, y nosotros debemos poder pulir la autoconfianza, auto superación y autoconocimiento del jugador.

Respecto al nivel colectivo del manejo de grupo, es importante que si los pilares por los que se forman los jugadores logran estar en cohesión, se da un plus que los hace superarse. Es por esto, que para formar buenos equipos, hay que seleccionar gente de buena calidad, que tengan valores y principios. Esto contagia a los demás jugadores y a partir de ahí surgen los líderes, líderes invisibles y otros roles que se dan dentro de un equipo.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

El deporte es una herramienta social porque si bien el jugador tiene objetivos y logros deportivos, busca relacionarse con sus pares y que haya un buen clima de equipo.

Como jugador adquirí valores que me llevaron a transmitirlos luego como entrenador y también me sirvieron como experiencia de vida. El trayecto como formador me fue dando aún más valores.

Considero que los valores fundamentales para un equipo son generosidad, humildad, entusiasmo, confianza y compromiso.

5) ¿Cuáles son las enseñanzas que son más fáciles de transmitir? ¿Y cuáles consideran que son difíciles o tienen que venir con el jugador?

Es difícil inculcar valores en los jugadores si no lo asumen ellos mismos. Es una decisión personal de ellos tenerlos y tomarlos. El rol del cuerpo técnico hace saber y muestra los valores que aporta el deporte.

Lo más difícil es que el jugador asuma ese compromiso con los valores y los practique. En el momento de la toma de decisiones ya sea en entrenamientos y partidos, el jugador plasma sus acciones en función de los valores que tiene inculcados y los que no.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución?

Mi situación con el club actual donde estoy trabajando fue particular, debido a que se fue el preparador físico y el coordinador de hockey tuvo que buscar con rapidez una persona que pueda cubrir ese puesto. Pero en esa entrevista me consultaron por mi experiencia con equipos deportivos, qué planificación llevaba a cabo, el control de las cargas para no lastimar a las jugadoras y el trato con jugadores mayores por la particularidad del plantel.

Para el puesto de entrenador de handball en Temperley, me consultaron por la experiencia que tenía en el deporte como jugador y como profesional, y el compromiso y la responsabilidad del trabajo.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del deportista?

El club, al ser de rugby y hockey, se comparte la tradición del tercer tiempo, donde se genera un momento donde los equipos rivales comparten comida.

En Temperley, recuerdo que también había reuniones post partido que se hacían entre semana. Y además, los padres y jugadores que formaban parte de la subcomisión, se reunían y organizaban eventos.

Con estas acciones, el club fomenta la unión.

8) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

El club busca obtener logros y buenos resultados. No tiene intenciones de que el jugador sea socio y obtenga servicios como sucede en Temperley. El club de hockey, al ser un deporte amateur, tiene como objetivos que se realice el deporte de la mejor manera y que los jugadores puedan compartir momentos con sus equipos. Pero el club está organizado y manejado más como una empresa que a favor del socio. Por ejemplo, los mecanismos de control que tienen con los jugadores al ingresar al club. No tienen tarjeta de identidad, sino una tarjeta que se apoya a través de un molinete y te permite ingresar al club si pagas la cuota mensualmente.

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera planifican su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

A nivel inferiores, en la parte de preparación física, hay planificaciones específicas sobre qué trabajar en cada etapa de la planificación. El preparador físico debe elevar planificaciones mensuales y el coordinador las aprueba y modifica en función de lo que considera. En cuanto a los entrenadores, ellos presentan informes sobre cada partido.

En la parte de rugby le dan mucha importancia a la planificación, donde se planifica y controla cada categoría, al entrenador y al preparador físico.

En cuanto a mi experiencia con Temperley, el cuerpo técnico se reunía a principio de año y evaluaba la calidad de jugadores del equipo. El entrenador

presentaba un proyecto anual del estilo de juego que se iba a adoptar en el año. En función de eso que presenta el entrenador de primera y junior, lo replican y trabajan en las categorías inferiores para que desarrollen ese estilo de juego, si el plantel de primera los necesita, es más fácil involucrarse en el equipo y que se adapten a la estrategia.

ENTREVISTA N°2: Alberto Adrián Occhipinti.

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo sus estudios?

Nivel primario y secundario en Instituto Flores, y luego distintas capacitaciones en clubes.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

En el deporte empecé como jugador desde los 5 años hasta los 30, a partir de los 15 comencé a entrenar las divisiones menores como ayudante en el club GEBA. Después pasé a entrenar las juveniles en el club Obras Sanitarias, otros de los clubes fueron HACOAJ, en el cual estuve 21 años como entrenador del seleccionado judío argentino en las macabeadas de Israel, habiendo obtenido la medalla de bronce.

También fui entrenador y coordinador de las primeras divisiones de SAG de Polvorines. Actualmente llevo 7 años como coordinador general de hockey de Arquitectura mujeres y entrenador de la primera, y a su vez entrenador de la primera de Ferrocarril Oeste de hombres

3) ¿Qué capacitación considera necesaria para poder ser partícipe del desarrollo integral de los jugadores? ¿Qué habilidades debe tener para promover este desarrollo en las personas?

Como capacitación en el hockey debes tener el curso habilitante como entrenador nacional de hockey. En cuanto a las habilidades es importante que el entrenador pueda transmitir la pasión, los valores, el trabajo en equipo, a partir de las reglas de convivencia siempre.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

El deporte funciona como un soporte de contención por los valores que se transmiten cotidianamente y además lo viven junto a la comunidad deportiva a

la que pertenecen, dado que quienes dirigen deben dar el ejemplo con sus acciones.

Considero que el deporte te enseña a respetar los límites, a tener en cuenta al otro, desarrolla el compañerismo, compartir ideales, trabajar por un mismo objetivo en equipo.

5) ¿Cuáles son las enseñanzas que son más fáciles de transmitir? ¿Y cuáles consideran que son difíciles o tienen que venir con el jugador?

No creo que haya nada fácil, todo lleva su tiempo y es un proceso que tarda en construirse y depende tanto de uno como del profesional. Lo difícil es lograr que el jugador desarrolle internamente todos los ideales que el club o institución pueda llegar a darle. Con los más chicos lo complicado es lograr separar la carga que llevan de sus propios padres, es decir sus proyecciones, esto deriva muchas veces en frustración.

A través del deporte se aprende a ganar y a perder, a que ganar es parte de un proceso, si bien a todos les gusta ganar y se entrena para eso, hay que poder aceptar perder más allá de haber hecho todo bien. Es importante para el desarrollo de cualquier deportista y más en los menores, infantiles.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución?

Los requisitos de una institución son justamente poder transmitir todo lo anterior descrito y ponerlo en una escala de valores y tiempos que llevan lograr ciertos objetivos. En caso de trabajar con infantiles es importante incluir a los padres intentando que entiendan que sus objetivos, anhelos personales no los transfieren a sus hijos generando las posibles frustraciones.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del deportista?

Un club debe promover salud física y mental "...men sana in corpore sano". En el caso de los deportes grupales como el hockey, la convivencia, el trabajo en equipo, los logros grupales e individuales son una meta a alcanzar.

8) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o

ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

Los objetivos de una institución deportiva deben coincidir por principios: con los objetivos de quienes integran la comunidad general, cuerpo técnico y jugadores, de lo contrario no sería posible.

Todo deporte busca un resultado por principio y es ganar, porque es un juego. Pero es necesario ser influyente para transmitir conceptos tácticos y técnicos, además de valores y principios para lograr títulos, aunque no siempre es garantía de logros. Tener en cuenta que es un proceso de enseñanza y que existe un equipo contrario que también se prepara.

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera planifican su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

Siempre hay un lineamiento institucional general. Hay una bajada de línea desde lo técnico, estratégico y grupal/social. En los inferiores hay que tener en cuenta que son niños en desarrollo, entonces saber que se planifica en cada momento del crecimiento del menor.

Las planificaciones son anuales, se divide el trabajo por categorías. Hay conceptos técnicos/tácticos/ físicos coordinativos que se transmiten según las edades. Se divide un entrenamiento en un momento para lo técnico y otro para el desarrollo de la capacitación física, con evaluaciones trimestrales para poder ajustar la planificación según las evoluciones logradas.

ENTREVISTA N°3: Robinson Hernández.

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo sus estudios?

Soy director técnico de fútbol desde el año 2000. El curso de director técnico lo llevé a cabo en Banfield.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

La experiencia que tengo en el deporte es como jugador y entrenador de fútbol. Jugué al fútbol profesional en Banfield, Vélez, Douglas Haig de Pergamino, América de México, Deportivo Pereyra de Colombia, Maccabi Haifa Football Club en Israel, Liverpool y Nacional de Montevideo.

Como entrenador ejercí en Banfield con juveniles y fui interino del plantel mayor en la Primera B. También dirigí el Querato de México y la Selección Sub-20 en Libia.

3) ¿Qué capacitación considera necesaria para poder ser partícipe del desarrollo integral de los jugadores? ¿Qué habilidades debe tener para promover este desarrollo en las personas?

Desde mi experiencia, considero que hay que ser más docente que entrenador de fútbol, ser técnico pasa a segundo plano. El deporte me hizo aprender mucho acerca de pedagogía y didáctica.

Yo creo que por más habilidades que tenga un entrenador, si el chico no aprende es difícil. Como técnico me propongo que el chico aprenda, antes de que jueguen bien, es importante que sean buenos compañeros y que se respeten entre ellos.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

En fútbol sucede que es un deporte presente a nivel mundial, es una pasión. Los chicos se pasean con la pelota durante toda su infancia y la mayoría de las veces, el fútbol es fundamental para el chico que está en la calle. Cuando

tienen la posibilidad de entrenar y jugar, son menos horas que este pasa en la calle. A su vez, fuera del ambiente de club, muchos tienen mala junta, amigos que son mala influencia y les dicen: 'salgamos a tomar algo', 'no vas a llegar a nada' o 'no pasa nada si salís y al día siguiente jugas, salí con nosotros'.

Que el chico haga deporte es fundamental, porque te abre lugares que te hacen de instituto, y además el que puede llegar, es una fuente de trabajo.

5) ¿Cuáles son las enseñanzas que son más fáciles de transmitir? ¿Y cuáles consideran que son difíciles o tienen que venir con el jugador?

No es difícil lo que uno enseña en el campo de juego. Lo que es más difícil es estar encima de los jugadores y querer ayudarlos en sus situaciones personales. En el ambiente del fútbol, muchos chicos lidian con la presión de los papas, que no tienen nada y la única salvación es que su hijo triunfe en el fútbol y también la mala influencia de los núcleos afectivos del jugador. Entonces, la tarea más difícil como entrenador, es poder estar al tanto y estar presente para poder ayudarlo como sea.

Con los juveniles, otra de las tareas difíciles es que los chicos miren fútbol y se apasionen por el juego, porque salen de entrenar y juegan a la play todo el día. Me pasa que saben todos los jugadores con los que juegan en la play, pero no saben los jugadores que juegan actualmente en un equipo importante.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución?

Los contratos en Banfield son contratos anuales pero los entrenadores tienen que estar a disposición del club para ser veedores de jugadores en todos los países. En las categorías juveniles no hay muchas pautas pero siempre manejarse con respeto ante la institución, colegas, jugadores y rivales.

Una de las principales pautas, en todas las categorías, es que tenes que estar a disposición del club y lo que este exija. Si echan al técnico de primera división, y necesitan que seas el interino hasta que encuentren un reemplazo, tenes que tomar ese lugar.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del deportista?

En Banfield, para pertenecer al club tenes que estudiar sí o sí. En las categorías inferiores se exigen los boletines a los chicos para ver sus calificaciones.

A su vez, el club les brinda a los jugadores posibilidades para realizar carreras on-line y tengan otra posible fuente de trabajo.

También les exige a sus jugadores que cuiden la ropa, que se limpien los botines, que cuiden las instalaciones. En mi categoría, elegimos dos chicos por semana que se encargan de los bidones de agua y de lavar las pecheras; estos chicos van rotando por todo el equipo. Con esto buscamos crearles una responsabilidad adicional a los jugadores.

Además, cuando vamos a otro club, dejamos las mesas limpias, lavamos los platos. Y en la pensión, los chicos que viven ahí son los que cocinan.

8) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

Banfield es un club que se preocupa por la formación del jugador. Les da mucha importancia a sus jugadores de todas las divisiones para que el día de mañana lleguen a primera.

Como uno de los entrenadores de divisiones juveniles, trabajamos tranquilos y es importante que los chicos se puedan adaptar a todos los sistemas de juegos para darle todas las herramientas posibles y que el día de mañana, si llegan a primera, tengan estos conceptos adquiridos.

Los resultados en inferiores no son tan importantes, a los chicos les gusta ganar y todo, pero como entrenadores buscamos que la palabra 'resultado' ni exista. En los entrenamientos nos preparamos para enseñarles a los jugadores, el día del partido sabemos que hay tres resultados posibles: ganar, empatar o perder. Y lo que salga del fin de semana, se trabaja en la semana próxima al entrenamiento.

Banfield como institución deportiva, es un club vendedor. Es fundamental para el club, que al año se puedan realizar dos o tres ventas de jugadores.

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera planifican su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

Cuando termina el año en Banfield, antes de irnos de vacaciones, planificamos con el preparador físico las cuatro semanas de pretemporada. Los trabajos del entrenador con los del preparador físico deben estar unificados y más en la etapa donde se trabaja más intenso (pretemporada). Dependiendo de la intensidad, hacemos un complemento.

Luego, en competencia, los lunes planificamos para lo que jugaron el fin de semana, y el trabajo más exigente se lo llevan los que no jugaron ese fin de semana para que las cargas de trabajo estén equiparadas dentro del equipo.

ENTREVISTA N°4: Víctor Howlin García.

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo sus estudios?

Hice el primario y secundario en la escuela Parroquial Don Bosco. A nivel universitario hice dos carreras incompletas: cursé en la UBA Ingeniería en Electrónica los dos primeros años completos y después en la UM hasta el segundo año de Contador Público Nacional.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

Empecé a jugar al básquet a la edad de 6 años, y nunca lo abandone, es más hasta el día de la fecha sigo ligado al deporte que tantos frutos me dio, cosas buenas y malas. Arranque en el Club Recreativo Los Indios de Moreno hasta los 16 años. De ahí fui jugador de Ferrocarril Oeste desde los 16 años hasta los 17 años. Desde los 17 hasta los 22 años juegue en el Club Argentino de Castelar. A la edad de 14 años con uno de los profesores que tuve, fui monitor (es un asistente/ayuda del entrenador. Se necesita licencia para poder ejercer por la federación de Básquet de Capital Federal) en el CLUB GEI (Gimnasia Y Esgrima De Ituzaingó) durante el tiempo de 3 años, con las formaciones de escuelitas: pre mini, mini, -u13, u 15 y u17.

Hace 4 años empecé a ejercer el lugar de entrenador de básquet en el CAJ (Centro de Actividades Juveniles), el cual era un centro de actividades diversas como música, fotografía, deportes, en la institución ENET N°1 DE MORENO, donde se desarrolla este programa. Ahí ejercí 2 años el rol de entrenador de básquet (el cual tengo licencia para poder ejercer por la Federación de Capital Federal (ENEBA)) entrenando a chicos de 9 hasta 25 años aproximadamente, en el centro. En el área de básquet llegamos a tener desarrollando esta disciplina un grupo de 72 chicos, los cuales entrenábamos y sobre todo la intención mía como profesor, era darle valores, para que sean mejores personas, sacar a los chicos de la calle y darle el empuje necesario para que sean mejores personas mediante el deporte.

3) ¿Qué capacitación considera necesaria para poder ser partícipe del desarrollo integral de los jugadores? ¿Qué habilidades debe tener para promover este desarrollo en las personas?

Los valores y la integridad es lo importante para poder desarrollar un grupo de trabajo, en el mismo uno tiene que plasmar la disciplina, el amor por el deporte y ante todo el respeto al prójimo. Con estas bases logre el respeto de mis pares en las ligas de las cuales juego y jugué, y ante todo el cariño de mis jugadores. Por un año no ejercí el ser técnico de ellos y me fueron a buscar para ver si los podía entrenar para que ellos puedan competir en la liga de desarrollo que se da en el partido de Moreno, y se formó el equipo ROOKIES.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

El deporte para mí fue una herramienta desde chico, para poder conocer personas, lugares, experiencia y en la cual saque valores que día a día voy plasmando en mis hijos y jugadores. Gracias al deporte pude conocer la pasión por una camiseta, el jugar al límite, obtener grandes alegrías, como grandes tristezas pero en esta tristeza encontré algo que es lo importante cuando uno es chico, que es el compañerismo, el cariño de tus pares y el siempre salir adelante en cada situación y siempre dando para adelante como corresponde. Gracias a esto tuve más alegrías en mi carrera y por eso debe ser que hoy en día, siempre pienso que nadie está acabado en la vida, hasta que no dé hasta la última gota de sudor y esfuerzo para recuperar a un chico de la mala junta o para ganar un partido o una competencia hasta el último segundo, a pesar que lo que uno tenga enfrente sea a los mejores del mundo.

5) ¿Cuáles son las enseñanzas que son más fáciles de transmitir? ¿Y cuáles consideran que son difíciles o tienen que venir con el jugador?

Lo más importante para mí, es enseñar que el básquet es un juego de compañerismo y no es un juego individual. Es algo difícil de plasmar este concepto por varias cosas de la sociedad, donde no importa el resto sino lo que uno es día a día. Y ahí para mí es la falla, en cada grupo de trabajo sea como DT o como trabajador de una empresa, lo importante es ser compañero con el

otro y siempre ayudar. Si uno ayuda bien, va a saber que dio todo con ese grupo y ese grupo sale adelante. Uno puede tener equipos mejores, peores o desganados. Pero para mí siempre tenes que salir adelante en todo los conceptos, cuando uno logra este concepto que el grupo colectivo, le gana al individual puedo asegurar que se logran cosas hermosas y espectaculares. Por ejemplo cuando yo llegué a entrenar con el grupo de básquet de hoy en día, que entreno y juego, era un grupo donde lo individual era lo importante y había dos jugadores de 15, que solamente tenían la opción de tirar al aro y transportar la pelota, o sea el resto que jugaba solo servían de pasadores y la pasaban a ese que jugaba bien por el hecho que ese sabía tirar, y ellos eran "malos". Costó pero trabajé para que tomen confianza, se forme un grupo y todos pueden picar, todos pueden tirar y todos tienen que ir por el objetivo principal que es ser un grupo unido antes todo. Las victorias en mi caso no son importantes, o sea a todos nos gusta ganar, pero lo importante es lo de atrás, que es ver que cada vez que terminan un partido no están triste porque se perdió, sino están alegres porque jugaron con sus compañeros/amigos y que dieron todo. Eso es lo importante de este grupo de juego al cual dirijo. Para mí el deporte une personas y enseña a que nunca tenes que estar solo sino que estás siempre acompañado.

La enseñanza más difícil y situación más difícil que me tocó vivir fue el darle clases a chicos que perdieron todo, el saber que uno está para ellos y que tienen que ser mejores personas día a día.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución?

Todas las instituciones te piden que el director técnico tenga primero habilitación por federaciones, por ejemplo Buenos Aires. Se rige por dos federaciones una que está en La Plata y otra que es de Capital Federal. Hay que hacer un curso con respecto a la modalidad nivel 1, 2, 3 o 4 que esos son para formaciones. El uno corresponde a todo lo que son formaciones iniciales, después cada institución tiene por su lado la preparación física por medio de un profesor de Educación Física especializado en eso, nutricionista y otras capacidades que necesita el club. Siempre los directores técnicos son de trayectoria del club con lo cual siempre saben el espíritu y la formación que el

club exige. Si hay un técnico nuevo de otra institución le pide que siga las reglas, que son por ejemplo respeto, progreso, eficacia en los entrenamientos y que siempre los chicos vayan avanzando día a día para poder llegar a ser jugadores que representen a la institución, y esos jugadores estén dentro de una liga de las federaciones de Capital Federal y Argentina, y poder representar a las instituciones, dar un catálogo de que en esta institución salieron algunos jugadores con formaciones basquetbolistas o deportivas de la cual integren o representen el espíritu del básquet que son la amistad el juego competitivo el rose pero siempre con respeto y el progreso continuo.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del deportista?

Para el grupo de trabajo que estuve trabajando en el GEI, lo principal era el desarrollo del chico en el deporte y además el académico. Este es un punto importante que hasta hoy en día lo sumo, el saber del técnico como ese adolescente va en las materias y si está bajo de materias no puede venir a entrenar. Esto ayuda a que los chicos hagan las cosas que corresponde y estudien ante todo, porque ese es el futuro que les depara el día de mañana.

En la parte institucional teníamos cuerpo de preparación física, el cual este aspecto es importante para el desarrollo de alta competencia. Además de un nutricionista que sigue a los chicos en su desarrollo físico desde que empieza en este club hasta que se va del mismo.

8) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

Desde el minuto cero cuando uno está en la formación de los chicos, cuando llega a un club uno sabe que es a lo que apunta el club, las instrucciones del momento cero son las que te dicen a dónde es que apunta y cuáles son los privilegios que la institución valora día a día. Por ejemplo en el club en el que yo trabaje o ejercí, siendo siempre basquetbolista en el club de los Indios Moreno, el prestigio siempre es que los chicos en formaciones iniciales tengan un desarrollo de compañerismo y amistad, los profesores mismos por poner un ejemplo siempre están pidiendo los boletines de los chicos para ver si va bien o

no en el desarrollo educativo tanto fuera como dentro del club, porque el club posee un colegio, entonces continuamente el profesor sabe que a pesar de estar jugando en un nivel alto, siempre se valora como esta académicamente. Si el chico no le va bien académicamente, cesa la actividad hasta que los padres traigan buenas noticias de la escuela. Eso se plasma del minuto cero y cada entrenador lo sabe. Luego cuando van creciendo hay profesores que siguen dándole importancia a los estudios, en mi caso sigo pidiendo información sobre cómo les está yendo.

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera planifican su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

Todos los clubes tienen una orden de acatamiento. En mi caso, desde la formativa desde la mini escuelita siempre se trata de que los coach entre las divisiones inferiores tengan trato entre ellas, que cada vez que un chico tenga un progreso elevado pueda subir de categoría o pueda entrenar con una categoría más alta para darle más herramientas a la hora del juego y que se profesionalmente pueda desarrollarse en un nivel más alto que sus compañeros, esto puede ser tomado como algo bueno o algo malo, lo bueno es que cuando un jugador tiene un nivel alto los compañeros por lógica tienden a mejorar y a crecer y uno como entrenador tiene que saber que cuando pasan estas cosas es donde más tiene que estar con el grupo y conocer a los integrantes y siempre hacer un uniforme de quien está bien y quien está mal, en el caso de que un chico esté mal emocionalmente o deportivamente hablar con la familia del porqué, esta es una bajada de línea de las instituciones con respecto a los entrenadores. El entrenador tiene que ser un vínculo importante entre los jugadores para que haya respeto entre ellos y al mismo tiempo con la familia para que ellos vayan creciendo día a día. En lo personal, lo que siempre digo es que ellos tienen que mejorar como persona, en lo que respecta al básquet como grupo lo unís. Porque es un juego de equipo pero si ellos como grupo están bien, el resto solo fluye y va para adelante. En cambio si el equipo es desordenado o si hay alguna mala actitud el coach se tiene que meter a corregir eso y estar atrás de los jugadores, ver si están mal o regular, como están sentimentalmente, profesionalmente y la parte de estudios es lo principal

también porque hoy en día en la vida lo que te da para poder salir adelante es la parte educativa.

ENTREVISTA N°5: Ezequiel Cabrera

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo sus estudios?

Me recibí de profesor nacional de Educación física en la universidad Nacional de La Matanza.

Sumado a eso también realicé cursos específicos con la preparación física como el de Curso de preparador físico de Fútbol dictado por APEFFA (Asociación de Preparadores Físicos del Fútbol Argentino), y cursos complementarios como el de antropometría dictado por Francis Holway.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

Mi mayor Experiencia la hice en clubes del Ascenso trabajando en categorías juveniles:

Nueva Chicago Juveniles e Infantiles

Club Social Y Dep. Liniers 4ta 5ta y 6ta división

Dep. Merlo 4ta 5ta y 6ta División

Club Atlético Ituzaingó 4ta y 5ta división

Club Atlético Temperley 6ta y 4ta división

En fútbol profesional Instituto de Córdoba en el año 2015-2016

3) ¿Qué capacitación considera necesaria para poder ser partícipe del desarrollo integral de los jugadores? ¿Qué habilidades debe tener para promover este desarrollo en las personas?

Como primera condición estar recibido de profesor de educación física, ya sea en un profesorado o en una universidad. Si bien no tenes todas las herramientas necesarias para desarrollarse en el deporte, si te aporta una base para empezar y sobre todo una aprendiza didáctico para poder enseñar.

La habilidad de poder percibir las fortalezas y debilidades de cada jugador, y de ahí en adelante poder potenciar sus cualidades y mejorar lo que no logró adoptar.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

Primero que todo porque todos los deportes tienen ciertas reglas que cumplir, y si el jugador no cumple con eso se ve penalizado. Eso lo podemos trasladar a la sociedad, que somos seres sociales y que para convivir hay reglas que respetar.

Y por otro lado se le inculca valores como el esfuerzo para lograr algún objetivo, perseverancia si en algún momento no se dio el resultado esperado, respeto ante autoridades, entre otras.

5) ¿Cuáles son las enseñanzas que son más fáciles de transmitir? ¿Y cuáles consideran que son difíciles o tienen que venir con el jugador?

Casi siempre las enseñanzas tácticas son más fácil de transmitir y que el jugador las comprenda, esto no quiere decir que sea fácil.

Y lo que lleva a la técnica y toma de decisiones es más difícil, eso va más con el jugador, si bien se entrena cada situación que se da en el juego es diferente ahí según sus experiencias vividas tomará la decisión.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución?

Eso depende mucho de qué instituciones. Si bien hay parámetros generales como que todo cuerpo técnico tiene que tratar con respeto al jugador, trabajar de manera profesional y ser un educador dentro y fuera de la cancha o entrenamiento.

Hay clubes donde por su capacidad económica puede demandar más a los empleados ya que puede remunerar su trabajo adecuadamente. Estos clubes no solo se preocupan por el entrenamiento Táctico, técnico y físico, sino por la nutrición y el armado general de un jugador juvenil.

7) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

Por lo general cuando se llega a un club el coordinador general baja una línea de trabajo con los objetivos que tiene la institución con esa área, en este caso sería las divisiones juveniles. Así que los objetivos uno los conoce cuando llegan, aunque no siempre en el día a día puede llevarse a cabo. El fútbol juvenil es una etapa de formación del jugador así que lo importante es el desarrollo del jugador.

El club lo demuestra no evaluando un proceso por los resultados obtenidos en los partidos, sino por los progresos o no que tuvieron los diferentes jugadores. El club muestra que su objetivo para con el jugador es desarrollarlo

8) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera planifican su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

En los clubes donde me tocó trabajar lo que buscaba la institución es que se pueda preparar al jugador para que pueda jugar en el plantel profesional.

Uno como parte del cuerpo técnico tiene que ir adaptando la planificación según los elementos que le brinda la institución. No todas las instituciones cuentan con las mismas posibilidades para formar jugadores. Pero en toda planificación hay una base para que el jugador pueda usarlo en competencia, que es hacer un jugador físicamente apto para la competencia, dándoles herramientas tácticas para llevarlas a la cancha y desarrollar las habilidades que tiene cada uno.

ENTREVISTA N°6: Dante Pesaresi

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo sus estudios?

Tengo el secundario terminado y estoy estudiando la Carrera de profesorado educación física que es un título universitario lo estoy haciendo en Lasalle Florida que es un colegio donde tiene universidad por la noche y mañana en el colegio.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

En los deportes tengo mucha experiencia ya que de chico voy a un club que tiene demasiados deportes. Más o menos ingresé a ese club a los 3 años, empecé haciendo fútbol, después de eso seguí con tenis, hice un poco de yudo, remo, natación, rugby, todo dentro del mismo club. Muchos de ellos los practicaba en simultáneo. Alternaba mucho el tenis con el hockey por ejemplo que actualmente estoy jugando hasta que bueno decidí quedarme por la rama de hockey a partir de los 13 14 años más o menos.

Actualmente estoy trabajando en el club Pueyrredón como entrenador de hockey. Fui entrenador de 10^a 8^a 9^a 7^a 6^a y 5^a, son las divisiones inferiores. Después en el plantel Superior que trabaje un año como ayudante, no como un cuerpo técnico, pero sí ayudante del cuerpo técnico en parte planificadora, donde nos sentábamos con el entrenador y el preparador físico charlábamos un poco, analizamos videos y en base a esos videos analizados encontrabas el error y el error lo transmitías a un ejercicio para poder mejorar.

3) ¿Qué capacitación considera necesaria para poder ser partícipe del desarrollo integral de los jugadores? ¿Qué habilidades debe tener para promover este desarrollo en las personas?

Básicamente lo que me especializo yo, que es el hockey, la base la tenes que adquirir desde chiquito, si vos no adquirís esa base no adquirís los conocimientos. Es como el ABC esto, no adquirís el conocimiento de chiquito, no adquirís la técnica ni el desarrollo mental para proyectar un ataque por ejemplo. En las carreras de profesorado en educación física, junto con el curso

que se da en los clubes de instructor de hockey, creo que van de la mano. Ya que uno te enseña todo lo que técnica y visión de la cancha y otro te enseña todo que la pedagogía con los nenes chiquitos, la psicología y cómo entrarle hasta un nene que le cuesta mucho hasta a un nene que le cuesta poco. Yo conozco entrenadores que no tiene estudios hechos, de hecho terminó el colegio de grande, pero con la base que tienen ellos de chiquito supieron promover las enseñanzas muy bien. De hecho, hay un ejemplo de un entrenador de selección; el muchacho terminó el colegio de grande y se dedicó toda su vida al hockey, ha viajado mucho.

La educación siempre es fundamental en estas cosas porque uno tiene que saber transmitir pedagógicamente sus enseñanzas. Yo creo que el entrenador tiene que ser visto como un líder, tiene que tener una cierta bajada de línea hacia la jugadora jugadoras o jugadores, y esos jugadores para que lo puedan respetar necesita tener con una cierta presencia dentro y fuera de la cancha. Dentro de la cancha me refiero desde el banco o mismo en el entrenamiento. A mi pasa por ejemplo, que chicas de 15 16 años, a veces te contestan y vos necesitas decirles: “no para, ¿qué es lo que te pasa? Hasta acá llegaste.” La apartas en un costadito y le decís que hay ciertos límites. Y eso es tener liderazgo, el saber escuchar, en entender el problema que plantea y ver de qué manera lo podemos resolver así podemos trabajar en conjunto, nunca ir al choque, porque de que ahí donde vos te lo que lo pones en contra totalmente y al ser un equipo social porque son de muchas personas. Necesitas mantener una relación buena porque una personita sola es la que después te contamina todos.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

Socialmente te involucra con el compañero que tengas al lado si es un deporte en conjunto. Ahora si es un deporte single como por ejemplo el judo, el tenis, ahí estaba hablando de lo social y lo individual. Los valores se enseñan en cualquier deporte, hay deportes que tienen ciertos valores, y hay deportes que tienen otros valores. No es que todos los deportes manejan los mismos valores. Por ejemplo, en el rugby maneja mucho lo que es compañerismo, la

humildad, el ayudar uno con el otro. Yo he visto en partidos de rugby, que los rivales ayudan mutuamente cuando hay un golpeado. En hockey se labura mucho eso, pero también tiene cierta rivalidad cuando están en un partido, por ejemplo. Es muy similar al fútbol y después lo que te inculca además de los valores. En lo personal me abrió muchas puertas para muchísimas cosas, me hizo amistades, amigos que desde que empecé a jugar hockey, que empecé a los 5 años que sigo conservado y otras que dejaron, pero que hoy en día voy por la calle me los cruzo y mantengo la mejor. Te da eso. También el ámbito del club, no solo el deporte, porque al ir al club social vos mismo vas caminando por el club y ya reconoces las caras viejas. Yo cuando era chico, por ejemplo, íbamos los sábados al club y jugábamos partiditos por la coca y te juntas “che vos veni... veni che, ¿te sumas en el partidito? si de una” y ahí se empieza a dar mucho lo social. Ganas el partido, listo te vas te tomas la coca, si perdes te tomas la coca con el ganador o te comes un sanguchito, pescas (tengo la posibilidad de tener el río cerca). Y eso también te abre puertas para conocer más gente. Yo creo que lo que más te enseña es el compañerismo y estar siempre al lado de tus compañeros para saber que un equipo es un equipo y el equipo va todo en conjunto.

5) ¿Cuáles son las enseñanzas que son más fáciles de transmitir? ¿Y cuáles consideran que son difíciles o tienen que venir con el jugador?

Las enseñanzas más fáciles son los valores, que se van dando con el tiempo. Un chico en la práctica se equivoca, lo frenas le explicas como son las cosas y eso se va dando naturalmente. Partamos de la base que toda enseñanza dentro de un club deportivo es algo no formal, la enseñanza formal se da, en las instituciones, colegios y en las casas. En las casas es algo mitad formal y mitad no formal. Pero el club es al más recreativo, entonces por ahí le tenes que marcar cierto límite, pero desde otro punto: no desde el punto del enojo sino por el punto del compañerismo. El chico que se equivoca, tenes que decirle “no mira, me parece que te confundiste. No estoy enojado ni nada en absoluto”. Pero se lo podes plantear como que es un problema de él y que lo tiene que mejorar. El respeto está dentro del compañerismo, cuando hablamos de compañerismo hablamos de respeto valores y todo lo que involucra alrededor, voluntad, empatía. Ser amable si no lo conoces. Lo que pasa que

también en el club, ósea dentro de esos valores que uno habla, está el tema de ayudar, porque en mi club por ejemplo, hay chicos becados por la municipalidad, que no tienen los mismos nivel adquisitivos que tiene el resto; y a esos chicos también, es difícil entrarles porque ellos vienen con una mentalidad, de “todo no”. Entonces me parece que entrar con un chico de clase media y un chico que es humilde, ponerlo a la misma altura dentro del club, eso es lo difícil. Cuando viene un chico que no tiene y el otro va y le dice al padre “¿che pa no me das esto?” y el padre le dice “si, toma”. Y ahí como que esta dos pasos adelante al otro. Entonces lo que uno trata como entrenador es equiparar, poner todo en una misma medida, vos acá sos lo mismo que aquel, pateamos para el mismo lado, vamos todos juntitos porque somos un equipo. Un jugador individualista es muy jodido de cambiar, el egoísmo, es muy difícil de cambiar. Por ahí hay chicos que tiene tres hermanos y por ahí hay uno que es hijo único, y ahí tenes el problema, el hijo único quiere todo para él. Los hermanos saben compartir y no tiene una bajada de línea el hijo único en la casa, y yo creo que eso es lo más difícil. Me paso una vez, entrenamiento de 10ma división son nenas de 5, 6 y 7 años, son muy chiquititas. Recién están coordinando pasos con la técnica de palo y bocha. Hijo único, (nosotros para que ellos se concentren les pones bochas de colores, conitos, palos de colores, entonces les haces ejercicios en base a eso) quería hacer con una bocha de color que la tenía otro nene y se puso en caprichoso se puso a llorar, vino la madre y lo calmó. Pero es como cuando vos mandas por primera vez a un nene al jardín, el padre tiene que estar ahí y bueno esto es muy similar. En 10ma división, en los primeros entrenamientos los padres están, después ya se les pide que se retiren de la cancha para que empiecen a formar ellos mismos, los jugadores, su propio carácter también. Porque el deporte da eso también, te da carácter. El deporte yo lo veo como la vida, siempre tenes palos en la rueda, y esos palos los tenes que atravesar.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución?

A mi mucho no me exigen. Tengo mi manera de trabajar, que el club la conoce, por mi carrera en el club. Además del club pase 4 años de seleccionado, que me dio una formación también. Al ser un club chico, vuelco todo sobre la mesa,

mis conocimientos. Los padres se quedan impresionados y a veces el coordinador mismo a veces me pregunta a mi cosas de cómo resolverlo.

Me dan año tras año una planificación una planificación diaria, pero como me conocen a mí me dicen “Lo tenes instalado. No lo necesitas, pero el club me lo dio, te lo paso”. Yo por ahí agarro uno que otro ítem de esa planificación y la modifico a mi criterio. Tiene que cumplir con lo que dice la planificación. Te piden un CV y tu formación académica con respecto al hockey. Te piden más carrera deportiva que carrera universitaria.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del deportista?

Yo creo que este club está más relacionado a lo social que a lo deportivo, no es tan competitivo por llamarlo de alguna forma. Pero ahí es donde viene el problema, porque un entrenador, ponele en mi caso, a mí me gusta la competencia y me gusta que jueguen todas, pero cuando dejo una nena afuera dos minutos de más, porque yo tengo que ganar ese partido, viene el padre y se queja y te dice “pero mi nena paga la cuota del club”. Entonces vos la tenes que hacer jugar y ahí empiezan los conflictos. Tuve varios conflictos de esos, pero el club, como la comisión del club me conocen me apoya en mi decisión. Obviamente traté de explicarle al padre que su nena había jugado, que no es que el deje de lado en el equipo sino como que, nada tenía que ganar el equipo y puse a mis mejores. Ahí tenes que sacar la psicología y pedagogía de lado y meter un poco la presión como profesional más que nada. Van más a lo global que jueguen todas y que no importa el resultado, sino que importa que jueguen todas y la pasen bien todas. Obviamente no lo respetan mucho a rajatabla el tema, ningún entrenador, pero porque también está su trayectoria en el medio, porque puede haber la posibilidad que venga el entrenador y te diga “no mira yo así, con estas condiciones no sigo” entonces se va y hay millones de clubes que son competitivos. Tranquilamente ahí, el club lo que tiene que hacer es, llegar a un acuerdo con el entrenador se entiende. También porque está tu curriculum en juego, vos vas a otro club el día de mañana y le decís mira toma mi curriculum y te aparecen 3 campeonatos perdidos y vos que haces, ¿me entendes?

8) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

Respecto a los objetivos, es formar jugadoras a largo plazo no estamos hablando a corto plazo. Porque esto es toda una trayectoria como la que yo viví, desde chico hasta llegar a plantel superior. El objetivo del club es formarlas, capacitarlas para el día de mañana esas jugadoras pueda llegar a jugar en plantel superior de ese club. Suele pasar que muchas jugadoras cuando no adquieren el objetivo a corto plazo se quieren ir del club, entonces es ahí donde está el inconveniente, porque al ser un club que también se basa en lo social. Ante estas situaciones puede intervenir el presidente el club, que me pasó también, y me plantea “¿por qué esta chica se fue? Siendo como sos vos” y le digo “mira, vos me dijiste que ponga por encima lo social y después lo deportivo”. Que creo que es la única línea. Me guíe por eso pero la chica quería competitividad. Era muy buena, era arquera, entrenaba con el sub-14 de Buenos Aires. Junto con otra nena que sigue entrenando en Pueyrredón, esa se quedó. Yo creo que se quedó por las amigas más que nada, quizás porque la otra le había hecho la cabeza para que se vaya y decidió no, además dijo “yo nací acá y quiero jugar acá”. Esos son los valores, la persona deja el club una semana antes que arranque el campeonato y se va a otro es no tener valor ni respeto por la compañera que está al lado. A principio de año se hacen reunión con padres, entrenadores junto con el coordinador y se arma un archivo PDF que se presenta en una pantalla gigante donde vos vas pasando las páginas y explicando un poco la forma en la que te manejas. Yo hay muchas cosas de ese PDF que no las comparto, como por ejemplo que la jugadora que no viene a entrenar que juegue igual, porque hay entra en conflicto lo padres, porque te dicen “cómo puede ser que mi nena viene todos los martes y jueves y vos la traes una sola vez a la semana y pretendes que juegue como es el tema”, esa persona tampoco tiene un valor.

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera planifican su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

Yo una bajada de línea fuerte no tengo, lo que sí tengo es enfocarme más en lo social que lo deportivo digamos. Lo que se trata de hacer es equilibrarlo, ponerlo en una balanza. Por ejemplo, recién hablábamos de un archivo PDF que se presenta a principio de año, yo muchas cosas que se dan en el archivo no las respeto como cuando me falta una nena en la mitad de la semana que tiene que entrenar, simplemente la hago empezar de suplente y no la pongo de titular y ahí viene la queja. Pero maso o menos la baja de línea es esa. Por lo general tenes un coordinador, el coordinador es el que hace la planificación en cuanto a lo relacionado con hockey y después tenes el presidente del club que te baja la planificación del club entera. El club es la planificación social y el hockey en cuanto a lo deportivo. La unión del grupo, hacer mucha metodología grupal, para trabajar la unión del grupo. Una nena de 14, 15 16 años está en plena etapa de conflicto, no hay nada que le venga bien, llora por cualquier cosa, y más o menos se hace hincapié en esas edades porque son las más conflictivas. Después en el plantel superior también hay cierto tipo de conflictos, pero son otro tipo de conflictos, pero ahora el tema va enfocado a los entrenadores, “manejen este tema “Fijate que aquel grupito no se junta con ese, ¿por qué no?”. Y ahí tenes que organizar un asado, también se puede hacer como una planificación. Hay tres padres que son mánager, se los elige a principio de año aquellos que sean más serios. El mánager es el contacto entre el coordinador, el club y el equipo. Yo le vuelco algo al mánager entonces y el mánager va y se lo vuelca al club. O mismo el coordinador le vuelca algo al mánager y él va y lo presenta al club. Es el encargado de hacer el tercer tiempo de organizar las giras. Las giras en realidad las organizamos con la subcomisión, porque está: el presidente, la comisión directiva, la sub-comisión del deporte (sea rugby, hockey, futbol, vóley lo que vos quieras) y después viene el coordinador.

ENTREVISTA N°7: Juan Carlos Rzy

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo sus estudios?

Profesorado General Belgrano de Educación Física, primero como preparador físico en San Fernando y después el curso de director técnico nacional de futbol en Tres de Febrero, son los dos a nivel para trabajar en el deporte.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajo?

Desde que empecé el profesorado, empecé a trabajar en colonias. Es muy importante la diversidad de chicos que tenes para trabajar en cualquier deporte, ya desde el primer año empecé a trabajar como profe en colonias, que fue muy bueno. Después por haber jugado, tuve facilidad para desempeñar esa preparación física que si no, no la hubiese tenido por ser el primer año de profe. Eso me ayudo a trabajar en colonias de vacaciones. Después empecé a trabajar en All Boys, donde trabaje seis años en inferiores y en Primera División, siempre como preparador físico. También trabajé en Estudiantes de Buenos Aires, tres años en inferiores como profe y en Primera División. Después trabaje en Liniers, un club de Primera C/D, en el cual yo jugué y estuve como preparador físico de la Primera. Y también en Vélez donde hace veintidós años que trabajo, de los cuales tendré 12/13 como preparador físico de la parte infantil y juvenil, y el resto como director técnico de juveniles. Además de eso tengo una escuelita de futbol infantil hace treinta y tres años, escuela de futbol recreativa y formativa, no competitiva, pero también en lo que es "baby futbol" y en los torneos de "FAFI" eh trabajado como técnico en los clubes Liniers, Villareal y Jorge Newbery, en la liga que se juega en capital que es muy importante a nivel "FAFI".

3) ¿Qué capacitación considera necesaria para poder ser partícipe del desarrollo integral de los jugadores? ¿Qué habilidades debe tener para promover este desarrollo en las personas?

El director técnico la capacitación que tiene para recibirse de técnico. Pero hay mucha diferencia con lo que te aporta el profesorado de Educación Física al curso de director técnico, lo noto porque yo hice ambos. El preparador físico se prepara mucho más que un técnico. Debido a que los cursos de técnico, cuando yo lo hice, me base más por toda la parte académica que hice como profesor que lo que aprendí ahí. Pasa que el conocimiento también se da por si esa persona jugó al futbol, ya sea en inferiores o haya llegado a primera, eso te ayuda un montón, ya sea en la parte técnica, teórica, pero no en la parte docente. De esta última parte, en el curso de técnico tampoco hay mucho, viene más con las personas. Sí en la parte de profesor de educación física,

pero es un curso más largo. Hay muchos técnicos que se ponen a trabajar con grupos una vez que se recibieron y yo considero que ellos no se encuentran capacitados para manejar el grupo. Aprenden con cada grupo, depende mucho de las experiencias que hayan vivido, los vestuarios que han tenido. El fútbol es un deporte particular, el vestuario tiene mucho que ver. Por eso, en ocasiones, las maneras de actuar de distintos técnicos, son de acuerdo a como ellos vivieron su vestuario. Uno aprende a cómo manejarse con cómo va transcurriendo su carrera, pero faltaría mucho más de la parte docente en los cursos de directores técnicos.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

Todo. A través del deporte, como es un juego, el chico, se supone que si lo hace es porque le gusta, se siente atraído, y esa es una herramienta para, a partir de ese deporte, transmitirle los valores como persona. En el fútbol se da específicamente porque es un gran deporte, que gusta mucho y es una carrera digamos. Esa es una buena base para nosotros, los entrenadores, de decir, “bueno vos quieres hacer esto, pero las reglas son estas” hay que respetar ciertas conductas, ciertos valores para estar acá adentro. Es algo que los jugadores lo hacen con mucha dedicación y es una herramienta importantísima, a partir de ahí, podemos conseguir muchas cosas. Eso nos está pasando hoy con la sociedad, los chicos están en otras cosas, pero lo vemos funcionar en el club y decís “pero para mira como siguen las normas, como escuchan al entrenador, como lo siguen al profe, dicen una cosa y la respetan”. En realidad esto pasa por la herramienta, que ellos quieren este deporte, quieren llegar a algo, y no les queda otra más que acatar las reglas. De esa manera uno le explica que muchas son reglas de vida, que las puedes transferir a cualquier elemento, en tu vida, en lo que sea.

El buen entrenador, el buen docente, se aprovecha de esto para poder enseñarle los valores, que son muy importantes. Mas en esta edad temprana que los chicos están creciendo y adquiriendo estos valores. Nosotros lo tenemos cuatro horas por día, que, con el tiempo es mucho tiempo, entonces es muy importante. Yo hablo del fútbol, tal vez pueda hablar un poco más de

otro deporte por ser profe, pero si vamos solamente a lo de futbol, creo que es el deporte con el cual más un chico puede aprender todo, porque lo tenemos agarrado desde ahí. Distinto debe ser en el colegio, porque en el colegio, muchos van como si fuera obligado. Entonces el chico está estudiando al maestro a ver como hace para estudiar menos, como hace para hacer menos caso. En cambio en el club sabe que tiene que seguir esa línea porque si no está afuera, a la larga, quedas afuera.

5) ¿Cuáles son las enseñanzas que son más fáciles de transmitir? ¿Y cuáles consideran que son difíciles o tienen que venir con el jugador?

(Se le aclaró a qué tipo de enseñanzas hace referencia la pregunta. La misma es en relación al grupo en si, como entrenador se maneja un grupo de jugadores, hay ciertos valores que tal vez son más difíciles de transmitir que otros, obviamente cada grupo es distinto, uno se va amoldando al grupo y vas tratando de llevar a todo el grupo a donde vos quieres llegar, pero, ¿Existe algún valor que consideres que es más fácil transmitir que otro?)

Sí, en realidad, hoy en día, cuesta el tema de los valores, cuesta que los chicos adquieran todos los valores. Es una tarea diaria, la cual estamos encima constantemente, porque en un partido se dan muchísimos factores que pueden hacer que esos valores se dejen de lado por un momento. El futbol, es un deporte muy lindo, donde suceden cosas imprevistas, podes contar con cosas programadas, pero sucedió algo con el referí, con el otro entrenador, con un padre que está afuera, con un compañero, o un contrario, que son siempre distintas. Entonces si uno no las controla, si uno no está atrás, no está constantemente y previene un montón de cosas, suceden cosas. A veces es bueno que sucedan, porque en base a eso podemos enseñar, para que el error no se agrave. Como una respuesta mala, un mal trato a un compañero, un insulto, ya sea en un partido o en un entrenamiento, en lo que sea, son cosas que van sucediendo porque los chicos, están con muchas problemáticas. Estas edades con las que yo estoy trabajando ahora, que son las que siempre trabaje, edades de 13-14-15 años, tienen muchas falencias desde la casa, la educación, el respeto, el estudio a veces no es el que uno pretende. Hay chicos que no les interesa el estudio y quieren dejar, y uno debe estar atrás de eso porque va en contra de lo que nosotros pregonamos, que es la educación. Eso

considero que es la tarea más difícil, controlar todo eso. Nosotros transmitimos los valores como el respeto, el compañerismo, el trabajo en grupo. Pero si lo dejamos liberados no va, tenemos que buscar los medios y los instrumentos para que cuando suceden, volver a hablarlo, volver a tirarle cosas y encontrar esos elementos para marcarle que eso lo hizo mal, te corremos a un costado, momentáneamente, y tenes que corregirlo. El trato entre ellos, por ejemplo, a veces es duro, uno con tantos años de experiencia se da cuenta y busca prever ciertas cosas, pero suceden constantemente. Después está el lineamiento físico, por ejemplo aquellos que siempre vienen con el aro puesto porque se olvidan de sacárselo, y vos tenes que estar marcándole que se saque el aro para mantener una conducta, o el pelo largo, el pelo con color, existen un montón de variables que, por ejemplo, en Vélez, tratamos de mantener una línea de conducta que es lo que creemos que eso hace a la persona. No quiere decir que este mal, sino que buscamos transmitirles que acá en el club se busca una línea con el pelo más o menos ordenado, que un color queda mal porque te distinguís de los demás y acá queremos que sean todos iguales, no queremos que vengas con un mechón amarillo, ni con el aro en la nariz, tratamos de que todos sean igual, para no hacer diferencia, tanto como el que juega bien como el que juega mal. Buscamos eso, pero cuesta, porque uno no puede obligarlos tampoco, porque después van a las casas con eso y es una lucha, por eso tratamos de equilibrarlo pero no imponerlo, es por eso que cuesta, no es nada fácil. Y estas problemáticas se encuentran en todos los grupos, ya que no son todos iguales, pero siempre hay uno que se enoja más fácil, otro es más pacifista, otro es más desobediente, uno con el aro, el otro con el pelo, siempre están. Uno después de tanto de haber trabajado, compara con otros grupos y dice “este se parece a aquel” y vas comparando con tus compañeros y ya cuentan con distintas herramientas, aunque te encontras que tal vez paso el tiempo y los chicos son distintos que hace diez años, pero más o menos las herramientas que usas son las mismas para ir alineándolos. Después por todo, uno debe estar constantemente encima. Por ejemplo, el jugador de futbol necesita para jugar unas canilleras, y hay técnicos que no le dan tanta importancia en los entrenamientos y técnicos que sí. Entonces el chico se tiene que también amoldar al entrenador que tiene “si no traigo la canillera, no puedo hacer futbol” entonces el chico se adecua. Esa es una

manera de mantener la conducta, con una pavada. Otra por ejemplo es el insulto. A mí me paso que un chiquito, tendría más o menos trece años, en La Plata contra Estudiantes, pegó una patada descalificadora, y el referí no lo sancionó, entontes yo lo saqué del partido. Lo llame, él se puso a llorar porque sabía porque lo sacaba, se había equivocado, y yo no pregonó eso, sino que yo soy pro fair play. Cuando lo saque quedamos con uno menos, porque había hecho todos los cambios y él no me dijo nada, pero salto un compañero, porque era un partido importante y nosotros necesitábamos ganarlo, y se la agarro conmigo por lo que había hecho, hasta vino a decirme porque lo sacaba, y bueno yo le dije “¿vos estás de acuerdo con lo que hizo? Salí vos también entonces” y salió, jugamos con dos menos ese día. No me importa, para mí no había cosa más importante que mostrarle a él que se había equivocado y que merecía una sanción. Y el grupo estaba conmigo, el desubicado fue ese chico que salto a defender algo que era indefendible, que también después se disculpó, pero en el momento tenía que hacerle ver al grupo que estaban equivocados. Después del partido, los entrenadores del otro equipo me felicitaron por mi reacción porque capaz es algo que otro no haría, pero para mí era más importante la educación. A ese grupo le quedo marcado eso, ni hablar de ese chico. Tal vez lo vuelven a hacer, pero de esta enseñanza se van a acordar toda la vida, y lo van a pensar antes de hacerlo. Esa es mi tarea y la de cualquier entrenador, más allá de lo futbolístico y de todo lo que quieras. Pero bueno, es un caso, hay gente que lo hace. Como fue el caso de Bielsa en el Leeds, que hay gente que lo piensa y dice que está mal, otros que está bien, eso depende de cada uno. Los valores que sigue, y no solo cuando se trata de chicos, sino que con todos, no importa si tiene 5, 10, 20, o 30 años. El valor hay que respetarlo, y que mejor que eso. Yo que trabajo con estas edades, y en un club que le da mucha importancia a estos valores que mejor que dar ese ejemplo. Aunque el partido se pierda, no tiene nada que ver el resultado, el resultado es otro, es que ese chico y sus padres también vea donde están sus hijos, aunque el también piense que lo único importante es ganar; acá no, acá lo importante es otra cosa.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución?

Los resultados siempre están. Siempre acompañan en cualquier lado donde estés, pero no es lo más importante, no es llegar al resultado de cualquier manera. Se busca llegar al resultado con ciertas líneas a seguir, como la parte de conducta, de responsabilidad, de estudio, de control de peso, de asistencia. Todos los valores que los chicos deben tener, como que el chico no puede faltar, tiene que ser una causa muy justificada al faltar. Por ejemplo, un chico que llega tarde a la citación de un partido. Siempre se dan quince minutos de margen a cada uno, pero los citamos 8:30, llega 8:47. Ya 8:45 se cambia otro de los chicos para reemplazarlo si era titular. No importa que la causa sea justificada, llego tarde, y ahí se le da a entender que todos son por igual. Hasta yo entrenador puedo tener problemas, pero ese chico por haber llegado tarde va al banco. Con el tiempo le pasa a muchos y a todos se los trata por igual, porque cuando sos justo con todos, no hay nada mejor para un grupo, todos son iguales, el mejor, el peor o el regular.

Una vez me paso con el hijo de un directivo, un superior mío, tuvo un problema en el peaje con el padre y llego tarde. Era titular, y lo mande al banco, después se me acerca el directivo y me pregunta “che, ¿mi hijo no era titular? ¿Porque va al banco?” y le respondí “llego tarde, es para todos igual”. Fue el padre el que se acercó a hablar conmigo, no el hijo, porque el hijo ya sabía cómo eran las reglas, que acá todos se manejan por igual. No pasó nada, el tipo después recapacito y entendió que era justo, y la onda siempre fue buena, pero es así, y en los entrenamientos eso es importante. Los chicos que eligen esta carrera, se tienen que dedicar a full, y nosotros como entrenadores estamos para eso, para enseñarles el camino. Para marcarle que para llegar, vos tenes que hacer esto, esto y esto, no podes faltar, tenes que entrenar, cuando venís dedícate, cuando no te citan, si podes venir a ver el partido, veni, porque eso suma. Si vos decidís dedicarte a esto, vení y supérate. Si no te citamos hoy, participa de la charla del entrenador, que los entrenadores eso lo vemos. A veces se complica venir, pero siempre trata de venir, si es la carrera que vos elegiste.

El club como entrenador, quiere que tengas esos valores. Más en Vélez que es una institución que le da mucha importancia a eso, da una imagen de club ordenado, de un club social, cultural y deportivo. Nosotros lo vemos cuando viajamos al interior por ejemplo, cuando va Vélez es una imagen, cuando van

otros clubes como Boca o River, no dan la misma imagen. Vélez da una imagen más de respeto. En cambio se lo ve más a Boca como algo más competitivo, en Vélez también, pero es más una media entre lo competitivo y lo educativo. Pero bueno, el club quiere eso también, si, quiere resultado, porque hay puestos del club que dependen de los resultados, capaz no de un entrenador, pero un coordinador, de un directivo. Que un equipo gane, y las categorías se mantengan arriba es muy bueno, pero no a cualquier costo. Eso estamos y tenemos mucha gente alrededor, por ejemplo la parte médica, vos tenes un jugador lesionado importante, vos como técnico quieres que se mejore rápido para poder volver a ponerlo, pero el médico te dice que no, que esperes a que se recupere, si son 15 / 20 días se respeta eso. Por ahí en otro lado es "no, vamos a la cancha". Acá sabemos que nuestros jugadores son nuestro futuro del club, por ahí, por un resultado inmediato, perdemos el resultado final que es por el cual trabajamos, que es que el chico llegue a primera lo mejor que puede. Si hoy está bien, mejor, pero que llegue a primera.

En las otras instituciones donde estuve, no manejaban la misma línea que nosotros. Tal vez porque son clubes con menos caudal de gente alrededor, menos comisiones y se volcaba más todo el trabajo al preparador físico o al director técnico. El resultado era importante, pero dependía más de los valores del entrenador que lo que te baja el club. Por ejemplo en Liniers, que es una categoría más baja, yo estuve en primera, y es distinto ahí a lo que es inferiores. Lo primero que hay en primera es el resultado, como cualquier primera. Me paso lo mismo en Estudiantes y en All Boys. Es más en el All Boys, cuando nos empezó a ir mal, estuvimos afuera un tiempo, hasta que llego "Pepe" Romero que fue quien los llevo a la gran gloria, y yo en ese momento era el profe de él. Nosotros hicimos 4-5 años de inferiores, nos dan la primera, y no nos fue bien, tampoco mal, pero no nos fue bien porque no cumplimos la expectativa. Nos ofrecieron volver a bajar a inferiores, y nosotros preferimos ir a Estudiantes. Nosotros quedamos afuera por el resultado, y es así. Porque en primera importa más que nada el resultado porque hay mucho en juego, mucha parte económica. Ahí el jugador tiene que llegar bien formado, pero yo creo que siempre los valores hay que inculcarlos igual,

porque también puede llegar formado pero mal formado también, en lo que son los valores de conducta, no solo lo táctico.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del deportista?

El club le brinda muchas cosas. Al jugador al que le dedica la carrera de fútbol, tiene muchas variantes. Tiene el que es recreativo, el que es formativo, competitivo tranquilo, intermedio y la carrera del futbolista. La carrera del futbolista hablamos lo que ya es competitivo de entrada. El chico viene desde los siete años y hay prueba en AFA (Asociación de Fútbol Argentino) para hacer la carrera. Después hay caminos en los cual puede llegar más adelante, pero es más tranquilo.

Desde entrada el club le brinda apoyo a gran cantidad de jugadores, como económicos para poder concurrir al club a algunos en su momento le daba hasta alimenticio para su familia porque estaban mal. Le da los que viven en el interior o no pueden estar en su casa y no puede venir al club; el hospedaje y la pensión. También les asigna colegio para ir, puede ser en el club, que tiene un nivel de enseñanza, o lo ubica en un club en un colegio del estado; pero se encarga de la parte de estudio. Te llevo a este colegio, después depende de cada chico cada familia a dónde quiere ir al que tiene más nivel o al que tiene menos nivel, pero tiene que tener la escolaridad y el club se encarga. El que está en la pensión por ejemplo, se le da todo lo que incluye vivir en un lugar que es en la pensión. Tiene la asistencia en todo lo que es escolar, que es el apoyo en todas las materias dado por un gabinete que se llama DAOE que están todos los docentes para el apoyo de todos los chicos que estudian en el club, los de la pensión en especial. Especialmente son a ellos porque son los que están sin los padres. Que eso es a los que más apoyo se le da pero no quita de que, uno también con los que están acá, vemos que hay falencias en las familias y también se trata de apoyar de alguna manera, de hacer un seguimiento.

Después tiene gabinete psicológico, tenemos tres/cuatro psicólogos, para las seis categorías cada uno tiene su destino. Tenemos nutricionista, dos nutricionistas, tenemos la parte médica, kinesiólogo médico. Todo eso para estar encima del jugador, lo que necesite está el primer contacto con todo eso,

ese tema. Es un gran entorno, no se queda solo, tiene un problema tiene el kinesiólogo en el horario del entrenamiento. Nutricionista en el horario de entrenamiento, los psicólogos en horario de entrenamientos. Hay chicos que se quedan a comer, que quizás entrenan, almuerzan en el club y después se van al colegio. No es todo porque el club tampoco tiene capacidad para todo, pero se hace un estudio de quien lo necesita y a los que se le puede dar, se le da. Sin duda que después se dan en los niveles que hay para que puedan comer 20 y el club por ahí decide quiénes son esos 20. Hacia dónde va a ir hacia los 20 que quizás tiene más destino de llegar a primera. Está mal visto, pero es así son 20. Si el club le podría dar le daría a todos, pero es un costo grande, ósea que están un poquito tienen toda una resistencia desde ese lugar.

8) ¿Cuánto conoces los objetivos del club para con los jugadores? Y ¿qué consideras más importante? ¿El prestigio de una institución en cuanto a títulos obtenidos o sería influyente en los jugadores?

Un poquito viene de la mano. Si yo digo que uno de los objetivos del club que el jugador llegue a primera de la mejor manera posible. Más educado, lo más completamente educado formado desde la parte motriz, de la parte técnica, pero la persona nunca está en edad. Es lo mismo, sin duda que, han llegado jugadores que por ahí no formados completamente porque eran distintos futbolísticamente y llegaron y les habrá faltado madurar en otras cosas. En el estudio, en la responsabilidad, en muchos valores. Se lograron momentos porque esto, a la larga es un negocio, es una empresa en la cual tiene que llegar un producto bien formado y después venderse o estabilizarse. A veces adelantan el proceso por necesidades que tiene la empresa, que tiene el club y entonces hay cosas que no llegan de determinada manera. Pero uno trata de formarlos por lo menos yo, en todo. En no dejar de lado algo, sin duda que por ahí no lo logras. No lo logras porque vos lo tenes un tiempo y después lo agarra otro y otra cosa. Pero la idea de todos nosotros es formarlo en todo. Importante como juega, si muy importante, muy importante. Pero también los valores y uno cada vez que van pasando los años te vas dando cuenta de que, por ahí, jugadores que yo tuve llegaron y me hubiese gustado que corrigieran algunos valores, que no los corrigieron y que yo hoy lo veo en primera y siguen teniendo los mismos errores. Ósea que ni yo ni los que lo tuvimos pudimos

amoldar, pero llego a primera igual porque tenía otras cosas. Pero no mejoro lo que hubiésemos querido que mejore o que nos represente. Pero bueno se van mejorando esas cosas. El club quiere que llegue a primera, entre nosotros mismo, entrenadores, mucho tiempo a veces disentimos, en alguna cosa. Por ejemplo, han pasado casos de tener conversaciones: “este chico es abanderado, por ejemplo, juega y es abanderado. No, yo no quiero que sea abanderado, yo quiero que llegue a primera” entendes y vos decís, “para sí es abanderado es un pibe inteligente, se supones que es inteligente” algo tiene, porque es abanderado. Entonces esa inteligencia la va a usar en el deporte, este deporte, cuando yo le tire consignas, todo va a resolver rápido. Un ejemplo, ha pasado y yo digo “¿cómo puede ser que mi compañero este diciendo esto?” pero lo dijo desde otro lugar, pero yo lo entendí de otro plano, para mí está todo junto. No es que lo dijo mal pero, pero que le daba importancia a otra cosa, pero todo es importante. Porque ese pibe, por suerte llego a primera, y bueno llego mejor educado ¿Qué mejor? En el futbol vos tiras una consigna y la tenes que resolver antes de que llegue la consigna. Nos pasa que tenes un pibe que no es inteligente, ya pasó la pelota y ya perdió la oportunidad y ya está. Y nosotros vamos hacia un resultado, porque buscamos resultado, después vemos con los medios que llegamos con que instrumentos, pero buscamos un resultado. Jugamos todos para ganar o jugamos todos para triunfar. El cómo, como todo esto que hablamos pero, vamos hacia ahí. Todos queremos ganar, todos queremos salir primeros, todos queremos salir campeones

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera planifican su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

En realidad eso no se planifica, se va dando con los momentos que se van dando diariamente. En la planificación de entrenamientos planificas todo lo que trabajas. Pero después se van dando hechos. Con ese hecho lo dejás pasar de largo, no le das el aprendizaje, paras y se lo explicas. Algunos los dejás pasar de largo otros no. En cuanto a la formación, se van dando en hechos, que no hay que dejar pasar de lado. Como el mal trato con un compañero, la mala palabra que está acostumbrado. A mi esa manera de hablar no me gusta,

exprésate, decile lo mismo pero sin un insulto, ahora es común. Entonces no, decilo, yo no digo que no hay que decirle, pero de otra manera, demostralo de otra manera, busca otra cosa. No dejar pasar, porque si vos dejas pasar, después se va abriendo la bola y se complica más. Es una tarea diaria, que al ser diaria a nosotros no nos molesta. Todos los días se van produciendo hechos y vos lo vas viendo. Por ejemplo, hoy se juega, salen los jugadores, el técnico saca uno, nosotros los domingos hacemos los cambios con todos. Juegan todos los domingos. Tenemos una parte de los sábados que es más competitiva y los domingos que es la liga que es menos competitiva. Entonces todos los clubes generalmente hacemos todos los cambios, que yo hoy lo charlaba con un compañero que jugó al futbol como yo, que lo trasladaba en banco. Que también está bueno, por ahí yo que tengo la visión de lo competitivo, y ver esta visión y digo “¿cómo puede ser que esto esté sucediendo en un lugar así?”. Acá estamos mal hablando de valores le estamos demostrando a nuestros jugadores, malos valores, estamos pregonando el ganar todo y tener sentado a cinco o seis que no juegan un partido, no participan un partido, “¿Qué le estoy mostrando, cómo es?” “¿Qué le estoy dando a esto chicos?”. A estos jugadores que entran por ganar un partido, dejo cinco jugadores sin entrar un partido, dos partidos, ¡no! Ahí falla, falla el country, falla la comisión, falla todos. No hay control. Como es esto y lo permitimos y yo compañero también lo permito. Yo como compañero debería decir “no para flaco juguemos todos, somos un grupo somos un grupo para todo, no juego yo y vos te quedas mirándome”. Es un tema complicado y vos viste que cuando yo pude, tuve ese poquito de tiempo creo que, lo pude manejar de alguna manera. Con la mayoría por ahí no con todos, yo hay cosas que no las permito, ósea que no me permito yo y las veo y me ponen mal y no solamente por mi hijo, por todos.

No hay un plan, se va dando día a día, se va hablando una de las cosas es hablar todo con todos. Cuando charlamos con todos, que todos aprendan ese momento de lo que vos hiciste bien. No importa que estés expuesto, si es así, la regla es así. Ósea lo que vos hiciste mal, es decirle al otro que todavía no lo hizo mal, pero que lo puede hacer. Entonces, tanto en lo educativo como en lo técnico, hacerlo ver las cosas buenas y las cosas malas, todo, pero con todos

que todos sepan, no me voy hablando con vos y hablo solamente con vos. No sé si está mal o bien, es mi manera de trabajarlo. Pero bueno, no hay una planificación, de cómo actuar, no la tenemos, lo vamos viendo y la mayoría trabajamos esos valores, otros más otros menos, no hay otra.

ANEXO 2: Entrevistas a expertos en deportes

ENTREVISTA N°1: Guillermo Marine

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo dicha educación?

Yo soy licenciado en Relaciones Internacionales de la Universidad Kennedy y Licenciado en Transporte Marítimo del Instituto Universitario Naval. Soy capitán de Ultramar pero tengo una Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Nacional del Centro en Tandil, una Maestría en Coaching Odontológico de la Universidad Kennedy y un Doctorado en Ciencias Políticas de la Universidad Católica Argentina. En el exterior me formé en Estados Unidos, Holanda y en República Dominicana.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

Desde chiquito tengo mucha experiencia. Como dirigente como deportista como papa de deportista como miembro de la comisión directiva y como profesor de materias afines a la gestión deportiva.

Estuve en múltiples instituciones, estuve en más de 50 proyectos presentados en distintas instituciones deportivas desde federaciones, confederaciones, sociedades de fomento, clubes de barrio, clubes de fútbol, clubes con fútbol. Con clubes de fútbol de refiero a los clubes conocidos como Boca, River y demás y a clubes con fútbol me refiero a los clubes que tienen al fútbol como un deporte más. He estado en todos lados presentado proyectos de distintas magnitudes.

3) ¿Qué capacitación y qué habilidades considera que debe tener el cuerpo técnico deportivo para poder promover el desarrollo integral de los jugadores?

Yo considero que hoy lamentablemente los profesores de educación física están siendo preparados para una educación primaria y secundaria nada más en colegios. De hecho no tienen gestión, no tienen psicología deportiva, se toca muy por arriba. El tema de coaching también se toca muy por arriba, el manejo

de la inteligencia emocional que está comprobado que es tan importante para un deportista está muy dejado de lado. Los aspectos de la gestión que son tan importantes también están dejados de lado, como la planificación estratégica de las actividades de los resultados esperados, trabajar por proyectos. Esa profesionalización no se da en los profesores, pero no por culpa de ellos, sino por los planes de estudio.

Y los demás son voluntarios de distintas formas. Pueden ser papas de jugadores, ex deportistas que tienen la mejor voluntad pero puede ser peligroso. Hoy ya con la voluntad no alcanza, es bienvenida pero no alcanza para ser un profesional del cuerpo técnico.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

Porque nosotros somos cuerpo y espíritu, y el cuerpo hay que cuidarlo así que es una forma de liberar tensiones, de estar mejor, de juntarse con amigos. En los equipos hay un montón de valores en el deporte que no se dan lamentablemente en la vida laboral muchas veces, y en el deporte se reúnen.

Sobre todo se aprende el trabajo en equipo, la cordialidad, la amistad, la solidaridad. Yo creo que uno importante, que hay que enseñar, es que se puede perder. Que perder no es una desgracia. Por ejemplo en el fútbol, que el equipo que desciende parece que fuera una crisis y puede pasar no es tan terrible, o sea seguís compitiendo. Entiendo que genera una frustración pero tampoco llevarlo a límites extremos.

5) ¿Qué enseñanzas son más fáciles de transmitir mediante el deporte? ¿Qué enseñanzas son más difíciles de transmitir?

La lealtad, el compañerismo, la tolerancia, la responsabilidad y el compromiso son fundamentales. Sobre todo la responsabilidad y el compromiso, que atiendan que si yo en un trabajo de equipo yo no voy no me estoy perjudicando yo solamente, estoy perjudicando a todo el resto.

Las más difíciles de inculcarles tienen que ver con la sociedad en la que vivimos del facilismo, y esto tiene que ver muchas veces con la casa, con la familia, el club. No vas a educar a un chico solamente, le va a dar ciertos parámetros pero depende como venga de la casa. Si en la casa el chico hace lo que quiere, en el club va a procurar hacer lo que quiere también. Si el chico no tiene responsabilidad, porque no tiene rigor o no tiene una educación bien formada, va a hacer lo mismo. Lo feo es cuando vos contraponer la realidad social del chico con el deporte, que el deporte pase a ser para él un lugar que le genera tensión por la diferencia en el ámbito donde vive. Esa tensión puede ser positiva porque el chico se va educando o puede ser negativa porque se da cuenta lo mal que vive, entonces hay que tener mucho cuidado con las realidades personales. Por eso yo hablaba de la inteligencia emocional, de la psicología deportiva, no se le puede dar a 100 chicos todo por igual, hay que atender las particularidades.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución? ¿Existen requisitos en cuanto a la conducta de los jugadores para poder formar parte del club? ¿Cuáles? ¿Se cumplen estos requisitos en el club donde trabajó?

Lamentablemente tiene que ver con dos temas: con referencias o amiguismo. Te conozco porque sos un amigo, una persona de confianza, muy buena o amiguismo porque venís jugando hace años. Es decir por curriculum digamos, pero no hay otra generalmente.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del cuerpo técnico y de los deportistas? ¿El club realiza capacitaciones para los integrantes del cuerpo técnico? ¿Con qué frecuencia?

En los clubes más importantes ya se está empezando a profesionalizar más. Están empezando a exigir los clubes a los cuerpos técnicos que se profesionalicen, que empiecen a manejar todos los aspectos. Ya no queda nada al azar, se ayuda en la capacitación, se les genera capacitación, son los pocos en realidad. Generalmente a los profesores, así se los llama, se les da lo que pueda o lo que hay o si no que se lo genere el mismo. Los padres de los

chicos son los que aportan y si hay que ir a jugar a un lugar lejos no hay plata para el micro entonces los papás los llevan en los autos, y si no hay plata para comprar las camisetas cada chico se comprara la propia y lamentablemente es así por una falta de gestión en las comisiones directivas normalmente los profesores no tienen recursos.

8) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con el cuerpo técnico y los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

Conozco bastante los objetivos y normalmente no hay. Visualizan solamente el éxito deportivo, es lo más importante después el resto no. Y por supuesto el éxito deportivo atado a la convocatoria: cuanto más chicos hay en un deporte más recaudación, más cuotas o más carnets o lo que fuera y con esto está bien visto el profesor. Después los procesos no son muy estudiados ni muy elaborados.

Todos los clubes te van a decir que les importa el desarrollo de los jugadores pero yo te digo que priorizan el prestigio de la institución porque la segunda no la evalúan entonces no pueden tenerla en cuenta.

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera considera que el cuerpo técnico debería planificar su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

No hay bajada de línea porque los que están en las comisiones directivas no tienen idea, son socios que han hecho deportes en un club cualquiera. El que está arriba del profesor no le baja línea. Solo le evalúa el resultado de los partidos, la cantidad de chicos que tiene y cuánta plata produce esa actividad y si es rentable o no es rentable, después lo que haga el, mientras no reciba quejas está todo bien y no le van a decir nada.

ENTREVISTA N°2: Fernando De Oliveira

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo dicha educación?

Soy director técnico y entrenador de fútbol infanto-juvenil en ATFA (Asociación de Técnicos del Fútbol Argentino), entrenador nacional senior de hockey en CAH (Confederación Argentina de Hockey), preparador físico en CAVS (Club Atlético Vélez Sarsfield) y profesor de Educación Física en ISFD N°18 (Instituto Superior de Formación Docente N°18).

También tengo muchos cursos y capacitaciones abocados al deporte. Entre ellos coaching, psicología, sociología y marketing.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

Fui jugador de fútbol profesional en Club San Martín de Burzaco, Club Atlético 9 de Julio, Club Atlético Brown, Club Atlético Banfield y Club Tristán Suárez.

Trabajé en colonias de vacaciones como coordinador en el partido de Esteban Echeverría y Almirante Brown. También como coordinador del área de captación de talentos en Club Atlético Banfield, Asociación Atlética Argentinos Juniors y Club Renato Cesarini.

Como preparador físico estuve en el equipo de mayores de ligas de Esteban Echeverría, de Almirante Brown, en el Club Almirante Brown en fútbol infantil y en la primera, en la primera de Club San Martín y en el Club Atlético Longchamps.

En escuelas de fútbol fui profesor en Club Atlético Longchamps, en el Colegio San Ignacio, en el Instituto Argentina. A su vez fui coordinador de las mismas en Club El Fogón, El Galpón, Club Atlético Monte Grande, Club Atlético Brown,

Club Alumni, Club Santa Rosa, Club Castelli, Club Los Alamos, Club Sportivo, Club Circulo Social, Club Defensores de Glew y Club Atlético Banfield.

Ejercí como entrenador de fútbol desde el 1989 con Club Mayo en Luis Guillón y pasé por varios equipos del partido de Almirante Brown y Esteban Echeverría, dirigiendo así 19 equipos. Como entrenador de hockey, fui entrenador del plantel superior de Las Cañas Rugby Club, de la segunda división de Arsenal Fútbol Club y de la quinta categoría y del plantel superior en Club Atlético Temperley.

Tengo experiencia en establecimientos educativos como profesor de educación física primaria y secundaria de colegios en Luis Guillón, Monte Grande, Ezeiza, Adrogué y José Mármol.

Soy coordinador de juegos deportivos bonaerenses de fútbol, colonias de vacaciones, recreación en barrios privados de Canning, de fútbol veteranos en ADCC (Asociación Deportiva Country Canning), de fútbol en varias instituciones, dentro de las más reconocidas coordinador de captación infantil y escuela de fútbol en Club Atlético Banfield.

3) ¿Qué capacitación y qué habilidades considera que debe tener el cuerpo técnico deportivo para poder promover el desarrollo integral de los jugadores?

Sociología. Porque es fundamental saber sobre el vínculo y relaciones humanas para los apropiados manejos de grupos ya sea en un equipo de deportes o en el trabajo diario como coordinador.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

El deporte te da visión más real de la sociedad. Te enseña cosas de la vida, pelear por un lugar en el grupo, titularidad en un equipo y te enseña a como rebuscártelas que aplican a ciertas situaciones de la vida.

En cuanto a los valores, depende como encares el deporte. Los valores que crees que puedes manejar desde qué perspectiva. Porque no todos están formados de la misma manera y cada uno tiene distintas formas de pensar. Entonces cada uno lo percibe en función de lo que cree que está bien y lo que está mal.

5) ¿Qué enseñanzas son más fáciles de transmitir mediante el deporte? ¿Qué enseñanzas son más difíciles de transmitir?

Depende lo que se quiera enseñar. A partir de crear un buen vínculo puedes enseñar lo que quieras. Pero siempre es importante que haya comunicación dentro de los equipos ya sea deportivos o de trabajo, donde haya objetivos claros y sean compartidos por todos. La base es ponerse de acuerdo entre todas las partes para que la convivencia y las condiciones sean dadas de la mejor manera y aceptadas por todo el grupo.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución? ¿Existen requisitos en cuanto a la conducta de los jugadores para poder formar parte del club? ¿Cuáles? ¿Se cumplen estos requisitos en el club donde trabajó?

Mis requisitos como coordinador de las actividades es poder elegir las personas de trabajo. En lo personal busco que quienes estén bajo mi coordinación sean buena gente, leal y cumplidora.

En el área de captación, se hace un filtro de selección de jugadores con buenas condiciones, se los cita los lunes donde se los evalúa, y de acuerdo a la evaluación los jugadores captados por Banfield pueden ir a competitivo o quedan en recreativo.

Los requisitos del club dependen de los objetivos del grupo y en dónde se está trabajando también. Si es en escuelas recreativas o si es en competitivo tienen distintos objetivos y los requisitos para los entrenadores y jugadores ya son diferentes.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del cuerpo técnico y de los deportistas? ¿El club realiza capacitaciones para los integrantes del cuerpo técnico? ¿Con qué frecuencia?

El club tiene tres o cuatro dirigentes que lo manejan. Uno de los aspectos que promueve el club es la venta de jugadores formados desde las inferiores. Banfield tiene muchas carencias económicas y las ventas ayudan a que esto se resuelva.

A su vez tiene muchos aspectos educativos para el desarrollo de los jugadores. Se organizan torneos recreativos y competitivos, hay variedad de escuelitas de fútbol para juveniles.

8) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con el cuerpo técnico y los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

El club realiza reuniones mensuales de coordinación donde se hace una puesta en común del trabajo en cada área, todos aportan y los dirigentes lo elevan a la mesa chica y lo discuten y toman decisiones.

Para Banfield es importante formar jugadores pero también es importante el prestigio. Porque por más formador que seas, si lo haces desde una categoría inferior ya no tiene tanto valor. Si Banfield fuese un club de la B Nacional, no tendría tanta importancia como se fomenta o se busca el desarrollo de los jugadores. Estando en Primera División tiene otra atención.

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera considera que el cuerpo técnico debería planificar su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

La bajada de línea institucional a los jugadores lo hace el director técnico o el coordinador del área de trabajo de estos.

La intervención del club también depende de donde se esté trabajando. Si es en el área recreativa o competitivo.

Yo como coordinador de escuela de fútbol y de captación cambiaría ciertas maneras de dar táctica y les daría más herramientas a los jugadores, como más sistemas de juego.

ENTREVISTA N°3: Beatriz Pacin

1) ¿Cuál es su formación académica? ¿En qué institución llevó a cabo dicha educación?

Soy Contadora Pública Nacional en la Universidad de Buenos Aires. Tengo un Magíster en Estrategia y Geopolítica en Escuela Superior de Guerra y otro Magíster en Gestión Deportiva Universidad de Málaga.

2) ¿Qué experiencia tiene en el deporte? ¿En qué instituciones deportivas trabajó?

Fui Gerente de Planeamiento y Gerente de Finanzas en una entidad Financiera, Vicepresidenta de Comisión Técnica del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA, Docente de la UAI en la Licenciatura de Deportes, Presidenta de la Comisión de Economía y Finanzas del Club de Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires y Contadora de la Confederación Argentina de Gimnasia.

3) ¿Qué capacitación y qué habilidades considera que debe tener el cuerpo técnico deportivo para poder promover el desarrollo integral de los jugadores?

La capacitación del cuerpo técnico debe ser específica de su rol dentro del mismo. Pero también es importante que sigan capacitándose, porque esto genera ventaja competitiva sobre quienes no lo hacen. La capacitación debe ser permanente, sostenida en el tiempo y adquirir nuevas dimensiones. En cuanto a las habilidades, es importante conocer la personalidad de cada persona que hace a la institución. Preferentemente elijo que sean perceptivos, flexibles, creativos y sociables.

4) ¿Por qué considera que el deporte funciona como herramienta tanto social como educativa en quienes lo practican? ¿Qué enseñanzas y valores se aprenden a través del deporte?

Actualmente, el deporte invade progresivamente distintos aspectos de la vida cotidiana. Su práctica se da sin discriminar por clases sociales, razas, religión

nivel educativo. Es por esto que es una herramienta social, porque está presente a nivel mundial.

Algunos de los valores básicos son honestidad, calidad, transparencia y trabajo en equipo.

6) ¿Cuáles son los requisitos que tiene el club con el cuerpo técnico para poder ser parte de la institución? ¿Existen requisitos en cuanto a la conducta de los jugadores para poder formar parte del club? ¿Cuáles? ¿Se cumplen estos requisitos en el club donde trabajó?

Principalmente todos los trabajadores de una institución deportiva deben saber planificar. Desde los que están en la comisión directiva hasta los integrantes del cuerpo técnico. Esto para que el trabajo se de de una manera ordenada y coordinada entre las partes. Dentro de la misma tiene que haber objetivos planteados.

Es fundamental también, que la planificación se haga en función de la sustentabilidad de la institución deportiva, ya que si no se puede financiar, lo programado no es viable.

7) ¿Qué aspectos promueve el club para el desarrollo del cuerpo técnico y de los deportistas? ¿El club realiza capacitaciones para los integrantes del cuerpo técnico? ¿Con qué frecuencia?

Como mencioné anteriormente, es importante que se capaciten constantemente, no sólo el cuerpo técnico sino cada miembro que trabaja para la institución.

8) ¿Cuánto conoce los objetivos del club para con el cuerpo técnico y los jugadores? ¿Qué considera más importante: el prestigio de la institución por títulos obtenidos o ser influyentes en el desarrollo de los jugadores como personas y generar enseñanzas en ellos? ¿Con qué acciones el club puede demostrarlo?

En nuestro país las entidades deportivas asumen la forma de asociaciones civiles. Algunos clubes dividen sus objetivos en función del rol de los socios, los practicantes de actividades y los que usan las instalaciones dentro del club, los jugadores y el cuerpo técnico. Así como también algunos clubes limitan a la participación colectiva de sus jugadores en actividades deportivas y otros clubes tienen como objetivo actuar sobre el grupo de jugadores para su desarrollo y que la competición tenga carácter secundario.

Considero que debe ser un mix de estos objetivos donde el club se propone difundir la práctica deportiva, conformar grupos competitivos pero formarlos como personas.

9) ¿Cuál es la bajada de línea institucional del club que influye en el trabajo del cuerpo técnico de las divisiones inferiores? ¿De qué manera considera que el cuerpo técnico debería planificar su trabajo para cumplir con las bases institucionales?

Las instituciones deportivas necesitan profesionalizarse, aun siendo clubes de deportes amateur para funcionar de la manera más eficiente posible. Esto se logra a partir de que todas las partes que trabajen dentro de la institución tengan objetivos que estén unificados con los del club.

ANEXO 3: Encuesta a jugadores de deportes en equipo

Edad *

1. Menor de 15
2. 15-18
3. 18-20
4. 20-25
5. 25-30
6. Mayor de 30

Sexo *

- Femenino
- Masculino
- Otro género

Estudios alcanzados *

- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Terciario incompleto
- Terciario completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo

¿Practicaste/practicabas actualmente deporte en equipo? *

- Sí, practiqué anteriormente algún deporte en equipo
- Sí, practico actualmente algún deporte en equipo
- No

¿Qué deportes en equipo practicaste/practicabas actualmente? *

	Hockey	Fútbol	Básquet	Rugby	Handball	Futsal	Voley	Otros
Practicué	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualmen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...

¿En dónde practicaste/practicabas actualmente deporte? *

	Liga recreativa	Club de Depor...	Club de Ascen...	Club de Prime...	Seleccionado ...	Seleccionado ...
Practicué	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualmente p...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Hace cuántos años practicas deporte? *

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Hace más de 10 años

¿Cómo es la relación con tus compañeros de equipo? *

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

¿Cuánta influencia tuvieron los siguientes agentes para empezar a realizar deporte? *

	Mucha	Bastante	Relativa	Poca	Nada
Familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decisión propia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuánta influencia tuvieron las siguientes variables en la elección del club dónde practicas deporte? *

	Mucha	Bastante	Relativa	Poca	Nada
Cercanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradicón familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fanatismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Probar suerte en ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

¿Cuál de los siguientes aspectos negativos de tu personalidad crees que el deporte en equipo influyó para poder trabajarlos y desarrollarte mejor como persona y en tus relaciones interpersonales? *

- Egoísmo
- Individualismo
- Frustración
- Estrés
- Ansiedad
- Pereza
- Irresponsabilidad
- Inconstancia
- Ninguno
- Otra...

Ordená del 1 al 7 por orden de importancia, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante, los siguientes aspectos que consideras que el deporte en equipo aportó en tu personalidad para poder desarrollarte mejor como persona y en tus relaciones interpersonales. *

	1	2	3	4	5	6	7
Empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actitud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en E...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabil...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál de las siguientes habilidades consideras que debe tener el cuerpo técnico para poder formar personas desde el lado humano? *

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación eficaz
- Empatía
- Adaptabilidad
- Disciplina
- Creatividad
- Tolerancia
- Positivismo
- Respeto
- Otra...

¿El club donde practicas deporte demuestra a los jugadores que se involucran en su formación deportiva y humana? *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

BIBLIOGRAFÍA

- Armando, A., Cassau, S. y Castellano, J.J. (2009). *“Familias, Escuela, Comunidad: Vínculos Educativos”*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pepernauta/escuela-familia-comunidad>
- Balbuena Martínez, J. C. (2007). “La familia, núcleo básico de la sociedad y reflejo de las condiciones de vida de la población”. *Día Inet: Universidad de La Rioja*. Nº34, 112-119.
- Barrios Hernández, Y. “Rol del entrenador como pedagogo dentro del colectivo deportivo” (2012, Abril). *Revista Digital: EF Deportes.com*. Año 17, Nº 167. <https://www.efdeportes.com/efd167/rol-del-entrenador-como-pedagogo.htm>
- Batalla-Spond, X. (07 de noviembre de 2018). *“La figura del entrenador y su cuerpo técnico”*. Recuperado de: <https://trenerportalen.com/es/content/la-figura-del-entrenador-y-su-cuerpo-tcnico>
- Bayas, M. (20 de julio de 2017). *“La formación académica será obligatoria para los futbolistas juveniles.”* El comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/deportes/futbol-equipos-juveniles-estudios-ecuador.html>
- Berger, P; Luckman, T. (1968). *“La construcción social de la realidad”*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Best, W. (1988). *“Cómo investigar en educación.”* Madrid: Editorial Morata.
- Boixados, M. (1998). “Papel de los agentes de socialización en deportistas en edad escolar”. *Revista de Psicología del Deporte*. Vol. 7, nº 52, 295-310.
- Buxarrais, M. R. (1997). *“La formación del profesorado en educación en valores: propuesta y materiales.”* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). *“Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del management.”* Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5 (nº2), pág. 141-150.
- Club Atlético Talleres. *“La formación académica y los valores, pilares de las Inferiores de Talleres”*. Recuperado de <https://www.clubtalleres.com.ar/la-formacion-academica-y-los-valores-pilares-de-las-inferiores-de-talleres/>
- Corrales Salguero, A. (2010). “El Deporte como Elemento Educativo Indispensable en el área de Educación Física”. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*. Año 1, Num. 4 (mayo-junio de 2010).

- Crespo, M. y Raid, M. (2009). *“Destrezas Interpersonales para Entrenadores de Alto Rendimiento: Empatía.”* Programa de la ITF para la Formación de Entrenadores. Recuperado de: <https://www.fedecoltenis.com/userfiles/habilidades%20interpersonales%20empa.pdf>
- Cultivar valores. (27 de marzo de 2019). Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/deportes/seleccion-nacional/gran-leccion-dejo-pablo-aimar_0_FjBQuaamL.html
- Daros, W. (1997). *El entorno social y la escuela*. Rosario: Editorial Artemisa.
- De León Sánchez, B. (2011). *“La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as”*. Universidad de Cantabria. Barcelona, España.
- Departamento de Educación de los Estados Unidos. Oficina de Asuntos Intergubernamentales e Interagencia. *“Cómo ayudar a su hijo durante los primeros años de la adolescencia”* Recuperado de <https://www.asturias.es/Asturias/ARTICULOS/adolescentes-guia.pdf>
- Díaz Suárez, A. (2004). *“El deporte como fenómeno socio cultural”*. IV Congreso Internacional de Educación Física e Interculturalidad.
- Dirección de Planeamiento e Información Educativa del Gobierno de la Provincia de Córdoba (2009). *“Familias, escuelas, comunidad: vínculos educativos”*. Recuperado de <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/familia%20escuela.pdf>
- Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. *“Marco Curricular Referencial”* (2019). Recuperado de http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/documentosdescarga/marco_curricular_referencial_isbn.pdf
- Domínguez Martínez, S. (2010, Mayo). La Educación, cosa de dos: La escuela y la familia”. *Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza*, N° 8. Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7214.pdf>
- “El cuerpo técnico”. (28 de Octubre de 2016). Recuperado de: <http://mundofutbolbase.es/art/1575/el-cuerpo-tecnico>

- Estrada, M. (2014) en *“Entrenamiento mental en el futbol moderno: herramientas prácticas.”* de Roffé, M. y Rivera, S. Argentina y Colombia: LibroFutbol.com
- Flores Moreno, R.; Zamora Salas, J.D. (2009, Junio). La educación física y el deporte como medios para adquirir y desarrollar valores en el nivel de primaria. *Revista Educación*, 33 (1), 133-143.
- Froufe Quintas, S. (1990). “Familia-escuela y valores sociales”. *Día Inet: Universidad de la Rioja*. Nº 3. 111-118.
- Guillén García, F. (2003). *“Psicopedagogía de la Actividad Física y el Deporte.”* Annenia, Colombia: Kinesis.
- Gutiérrez Sanmartín, M. (2003). *“Manual sobre los valores en la educación física y el deporte.”* Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Gutiérrez, M. (2004). *“El valor del deporte en la educación integral del ser humano”*. *Revista de Educación*, 335, 105-126.
- Guzman, J.; Macagno L. E. e Imfed, F. (2013) *“La motivación de los entrenadores deportivos: un estudio desde la teoría de la autodeterminación”*. Universidad de Murcia, España.
- Kuhn (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Univ de Chicago Press (1962) *The structure os Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap primero.: *Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt C (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Editorial Morata.
- “La formación académica es muy importante en el deporte”. (2 de Octubre de 2018). Recuperado de <http://mundofutbolbase.es/art/4555/la-formacion-academica-es-muy-importante-en-el-deporte>
- Lorenzo, M. y Cubero, R. (2004) en *“Entrenamiento mental en el futbol moderno: herramientas prácticas.”* de Roffé, M. y Rivera, S. Argentina y Colombia: LibroFutbol.com
- Linder, K. (1999). Sport Participation and Perceived Academic Performance of School Children and Youth. *Pediatric Exercise Science*, 11, 129-144.

- Mascherano, J. y Miguelez, N. (2015). *“Los 15 Escalones del Liderazgo”*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Planeta.
- Matsudo, S. (2012). “Actividad física: pasaporte para la salud”. *Revista Médica Clínica Las Condes*. 23(3), 209-217.
- Mendelsohn, D. (2004) en *“Entrenamiento mental en el futbol moderno: herramientas prácticas”* de Roffé, M. y Rivera, S. Argentina y Colombia: LibroFutbol.com
- Miralles de Benito, P. (2017). *“El deporte como herramienta de integración social”*. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Universidad de La Rioja. La Rioja, Argentina.
- Monjas Aguado, R., Ponce Garzarán, A. y Gea Fernández, J.M. (2015). “La transmisión de valores a través del deporte. Deporte escolar y deporte federado: relaciones, puentes y posibles transferencias.” *Retos*. Número 28, 2015 (2º semestre).
- Moreno Contreras, M.I. (1997). *“La formación básica del entrenador deportivo en la edad escolar.”* En Delgado Noguera, M.A. Formación y actualización del profesorado de E.F. y del entrenador deportivo. Sevilla, España.
- Payá, M. (1997). *“La educación en valores para una sociedad abierta y plural: aproximación conceptual.”* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Pérez Ramírez, M. del C. (2002). “Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo.” *Cuadernos de Psicología del Deporte*, Vol. 2, núm. 1, 15-37. Recuperado de: <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/27326/1/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20entrenador%20de%20alto%20rendimiento%20deportivo.pdf>
- Quezada Mora, P. y Pardo Frías V. (2018) *“El entorno social y el aprendizaje”*. Universidad Nacional de Loja, Ecuador.
- Rivas, C. y Florean, A. (2014) en *“Entrenamiento mental en el futbol moderno: herramientas prácticas.”* de Roffé, M. y Rivera, S. Argentina y Colombia: LibroFutbol.com
- Ruiz Corbella, M. (2003). *“Educación moral: aprender a ser, aprender a convivir”*. Barcelona: ARIEL. 198.
- Sánchez Buñuelos, F. (1996). Organización y gestión de recursos humanos en el deporte. *“Apuntes del Master Universitario en Psicología del Deporte”*. C.O.E. y Universidad Autónoma de Madrid, España.

-Simkin, H.; Becerra G. (2013, Noviembre). *“El proceso de socialización. Apuntes para su exploración en el campo psicosocial”* vol. XXIV, núm. 47, noviembre, 2013, pp. 119-142 Universidad Nacional de Entre Ríos Concepción del Uruguay, Argentina.

-Simeone, D. (2016). *“Creer”*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Planeta.

-Soriano, F (2013). *La pelota no entra por azar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

-Suarez, A. (14 de febrero de 2017). *“La influencia de los padres en la identidad de los hijos e hijas”*. Noticias-Adventistas. Recuperado de <https://noticias.adventistas.org/es/columna/adolfo-suarez/la-influencia-los-padres-la-identidad-los-hijos-e-hijas/>

-UNICEF. (2002). *“Adolescencia. Una etapa fundamental”*. Recuperado de https://www.unicef.org/ecuador/pub_adolescence_sp.pdf

-Valenzuela, R. (2008). Rubens Valenzuela: preparación física en el fútbol. Importancia de un cuerpo técnico. Recuperado de: <http://rubensvalenzuela.com/web/articulos/importancia-de-un-cuerpo-tecnico/>

-Vales Vázquez, A. y Areces Gayo, A. (2000). *“Dimensiones de la figura del entrenador profesional en los deportes de equipo.”* *Revista Apuntes Educación Física y Deporte*, 62, 58-66. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/277269190_Dimensiones_de_la_figura_del_entrenador_profesional_en_los_deportes_de_equipo

-Viera, M. (2010). D.T. Mario Viera Sitio Web Oficial. Cuerpo técnico: integración, funciones y organización del mismo. Recuperado de: <http://www.mariovieraenlinea.com/?q=node/226>

