

# Marco de Referencia Internacional del Entrenamiento Deportivo

# Marco de Referencia Internacional del Entrenamiento Deportivo

Copyright © 2012 del Consejo Internacional de la Excelencia en el Entrenamiento (International Council for Coaching Excellence) y de la Asociación de Federaciones Internacionales de las Olimpiadas de Verano (Association of Summer Olympic International Federations)

Publicado por Human Kinetics, Champaign, Illinois, Estados Unidos de América

Versión Inglesa

ISBN-10: 1-4504-4387-7 (print)

ISBN-13: 978-1-4504-4387 (print)

Traducción al castellano: Dr. Miguel Crespo (International Tennis Federation), Dr. Sergio Jiménez Saiz (Universidad Europea de Madrid) y Sergio Lara Bercial (ICCE y Leeds Metropolitan University)

## UNASE A NUESTRA MISIÓN

La publicación de la versión 1.1 del Marco de Referencia Internacional del Entrenamiento Deportivo (International Sport Coaching Framework – ISCF) marca un momento histórico en el desarrollo del entrenamiento deportivo a nivel global. El International Council for Coaching Excellence (ICCE) y la Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF) han preparado este documento tras un periodo de consulta y desarrollo que comenzó en Abril de 2011. Esta iniciativa representa un nuevo y colaborativo esfuerzo para reconocer y apoyar la labor de los entrenadores a todos los niveles del deporte y en todo el mundo.

Bajo la presidencia conjunta de Marisol Casado (ASOIF) y Pat Duffy (ICCE), el grupo de trabajo del ISCF ha desarrollado un documento exhaustivo que proporciona las bases para la implementación inicial así como para una más amplia consulta y desarrollo a nivel mundial.

Les animamos a unirse a nuestra misión de proporcionar un claro punto de referencia para el desarrollo del entrenamiento deportivo y para la educación, la titulación y el apoyo a los entrenadores.

John Bales – Presidente del ICCE

Andrew Ryan – Director de ASOIF

## **AGRADECIMIENTOS**

ICCE y ASOIF desean reconocer a varias personas y organizaciones por la producción de este documento. Los contribuidores en las sucesivas reuniones en Colonia (Abril 2011), París (Septiembre 2011), Madrid (Febrero 2012), Pekín (Abril 2012) y Sofía (Mayo 2012) han hecho posible que el proceso de desarrollo del documento haya tenido alcance internacional. Los autores primarios, Pat Duffy y Sergio Lara Bercial han hecho una labor admirable a la hora de capturar las contribuciones durante la fase de desarrollo.

Deseamos agradecer sus esfuerzos hasta la fecha a los miembros del grupo de trabajo:

Co-Presidentes: Pat Duffy (ICCE) y Marisol Casado (ASOIF)

Miembros del ICCE: José Curado, Frank Dick, Lutz Nordmann, Frederic Sadys, Desiree Vardhan, Bingshu Zhong

Miembros de ASOIF: Jacqueline Braissant, Miguel Crespo, Kelly Fairweather, Tayyab Ikram, Ivo Ferriani, Georg Werth, Elio Locatelli

Comisión del Séquito del Atleta del Comité Olímpico Internacional: Sir Clive Woodward

Olympic Solidarity: Yassine Yousfi

World Anti-Doping Agency: Rob Koehler y Lea Cleret

UK Sport: Ollie Dudfield y Priya Samuel

Soporte técnico, administrativo y de investigación

ICCE: John Bales, Adrian Bürgi, Penny Crisfield (autor primario del capítulo 6), Sergio Lara Bercial (Director Técnico del Proyecto), Karen Mockett, Ladislav Petrovic

International Federations: Dan Jaspers, Kyle Phillpots, Rosie Mayglothling, John Mills

Research: Jean Côté, Cliff Mallet, Julian North, Pierre Trudel

European Commission: Bart Ooijen

También deseamos agradecer los comentarios preliminares hechos por el recién formado grupo de consulta de ASOIF para el Desarrollo del Deporte y la Educación (ASOIF Sport Development and Education Consultative Group – ASDEG)

Nuestra gratitud se extiende también a Leeds Metropolitan University sede de la Global Coaching Office (Oficina Global del Entrenamiento) y Socio Líder (Lead Partner) del ICCE.

Esta publicación ha dado como resultado el establecimiento de un acuerdo de colaboración entre ICCE y Human Kinetics para el continuo apoyo al entrenamiento deportivo y a la educación de los entrenadores alrededor del mundo. En particular agradecemos mucho a Ted Miller su experto consejo y aportaciones.

Al mismo tiempo queremos agradecer a Morrisons PLC su apoyo durante todo el proceso que ha resultado en la contratación del Director Técnico del proyecto.

## **INDICE DE CONTENIDOS**

El Entrenamiento Deportivo en el Siglo XXI

1. Los Cimientos del Marco de Referencia del Entrenamiento Deportivo
2. El Entrenamiento Deportivo y su Contexto
3. Destinatarios del Entrenamiento e Impacto
4. Roles del Entrenador
5. Competencias del Entrenador
6. Educación y el Desarrollo del Entrenador
7. Certificación y Reconocimiento del Entrenador
8. Beneficios del Marco del Entrenamiento Deportivo

Acerca de los Autores

## **El Entrenamiento Deportivo en el Siglo XXI**

Los entrenadores juegan un papel central tanto en la promoción del deporte como en la mejora del rendimiento deportivo de atletas y equipos. De acuerdo con las pautas marcadas por organismos nacionales e internacionales, los entrenadores guían la participación de niños, jugadores y atletas. Millones de entrenadores, tanto voluntarios como profesionales, proporcionan un gran abanico de oportunidades a cientos de millones de participantes en casi 200 millones de países<sup>1</sup>.

Además de su función básica, los entrenadores contribuyen al desarrollo personal de los atletas, a la formación de equipos cohesivos y al desarrollo de comunidades con intereses compartidos. El entrenamiento deportivo contribuye a alcanzar objetivos sociales promoviendo la actividad física y la salud; fomentando la unión de los ciudadanos en una entidad común; y generando gran actividad económica a través de la creación de empleo, la educación, la compra de material deportivo, el alquiler de instalaciones y la asistencia a eventos.

El entrenamiento deportivo está en la fase más dinámica de toda su historia. Los entrenadores trabajan cada vez con poblaciones más diversas al mismo tiempo que hacen frente a exigencias cada vez mayores por parte de atletas, padres, directivos y aficionados. Al entrenador de hoy se le pide que desempeñe una variedad de roles que pueden incluir ser educador, guía, psicólogo deportivo o gerente de negocios. Asimismo, la profesión en si ha puesto un nuevo énfasis en las relaciones interpersonales y en la capacidad del entrenador de desarrollar atletas de manera holística mirando más allá del ganar o perder. En la era digital, cada vez hay más acceso a la información y mayor visibilidad a comunidades mucho más grandes. Todos estos factores convierten el entrenamiento deportivo en un proceso más excitante y al mismo tiempo exigente que nunca antes en la historia.

En este contexto, los entrenadores tienen la gran responsabilidad de mejorar y expandir sus capacidades de manera constante para poder responder a las necesidades de los atletas a los que entrenan. Las organizaciones que los emplean, por tanto, tienen una deuda contraída con los entrenadores por la cual deben proporcionarles una base educativa adecuada, una orientación filosófica y los recursos necesarios para que cumplan con lo que se espera de ellos.

### **SOCIOS CLAVE EN EL DESARROLLO DEL ENTRENADOR**

Estamentos gubernamentales y organizaciones deportivas han invertido en una gama de programas destinados a mejorar la calidad de los entrenadores así como a asegurar la existencia del número de entrenadores necesario para responder tanto a la demanda actual como futura. El Comité Olímpico Internacional (COI) ha reconocido la importancia del entrenador a través de los programas de Olympic Solidarity y la reciente creación de la Comisión del Séquito del Atleta. La Agencia Mundial Antidopaje (World Anti-Doping Agency – WADA) ha identificado a los entrenadores como piezas clave en la lucha contra el dopaje.

Federaciones nacionales e internacionales juegan un papel decisivo en el desarrollo de los entrenadores a través de sus programas específicos y sus redes de distribución. Sin embargo, implementar y financiar programas de desarrollo de entrenadores puede suponer un desafío. Afortunadamente, en muchos casos, una

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, en el Reino Unido 1.1 millones de entrenadores trabajan con más de 10 millones de participantes cada año. Por otro lado, un deporte como el fútbol por si solo es practicado por más de 268 millones de personas en todo el mundo.

amplia red de instituciones educativas, autoridades públicas, empresas, organizaciones e individuos proporcionan recursos incalculables y se convierten en socios clave de este proyecto.



Figure 0.1

## **POR QUÉ UN MARCO DE REFERENCIA?**

A medida que crece la importancia del entrenamiento deportivo y los retos que lo acompañan, la comunidad deportiva y sus socios reconocen la necesidad de unos criterios comunes que informen el desarrollo y la titulación de los entrenadores. Dicho esfuerzo comienza con un punto de referencia global y categórico: el Marco Internacional del Entrenamiento Deportivo (International Sport Coaching Framework).

Dados los avances en la tecnología de la comunicación y la mayor capacidad para viajar, muchos de los obstáculos que en su día entorpecieron el flujo de conocimiento, información e investigación sobre el entrenamiento deportivo han sido sobrepasados hasta cierto grado en varios deportes y naciones. Por lo tanto, se nos presenta una oportunidad de crear un vibrante diálogo global y un lenguaje profesional entre las organizaciones interesadas en formar entrenadores de una manera más sistemática y sostenible.

El ISCF proporcionará un terreno común para la creación y evaluación de titulaciones deportivas, promoverá la educación y formación de los entrenadores y el traspaso de las fronteras internacionales así como la creación de directrices para el comportamiento ético y estándares de práctica comunes. Este marco ha sido elaborado a través de las contribuciones de expertos entrenadores, administradores deportivos, investigadores y formadores de todo el globo.

El ICCE y ASOIF proporcionaron los mecanismos necesarios para traer el ISCF a buen puerto y el documento final es fruto de los esfuerzos de un diverso y representativo grupo de trabajo. Véase el plan de desarrollo completo del marco en la página 39.

**El objetivo del ISCF es proporcionar un punto de referencia reconocido internacionalmente para la educación, desarrollo y reconocimiento de los entrenadores deportivos.**

# 1 Los Cimientos del Marco del Entrenamiento Deportivo

Los entrenadores juegan un papel central en el desarrollo de atletas dentro de los programas deportivos de clubes, colegios, federaciones y otras organizaciones. El bienestar de los atletas es la prioridad absoluta de los entrenadores cuando diseñan, implementan y evalúan los entrenamientos y las competiciones.

Aunque hay muchos elementos comunes entre la comunidad global de entrenadores, ciertas características únicas hacen aparición en cada deporte y cada país. Las federaciones nacionales e internacionales definen y regulan los aspectos más universales de la práctica del entrenamiento, pero organizaciones locales y específicas para cada deporte definen e implementan directrices personalizadas y adaptadas para alcanzar objetivos concretos. El entrenamiento deportivo y el deporte se benefician más cuando los principios y políticas de los estamentos nacionales e internacionales están armonizados con las necesidades y experiencias de atletas y entrenadores y de las organizaciones que facilitan su participación en el deporte elegido.

## PERSPECTIVA GLOBAL Y REQUERIMIENTOS LOCALES

El marco de referencia proporciona un punto de referencia con aplicaciones a nivel global. Esto presenta un desafío importante dada la diversidad de deportes, países y contextos en los que el entrenamiento deportivo es practicado. El ISCF intenta, sin embargo, ofrecer un nexo común que facilite la provisión de apoyo a los entrenadores, así como su gestión a través del uso de herramientas comunes como:

- **TERMINOLOGÍA.** Uno de los propósitos más importantes del ISCF es establecer un lenguaje común alrededor del entrenamiento deportivo. A través de este acuerdo acerca de términos y significados se aumentan las posibilidades de colaboración entre entrenadores y entre organizaciones. Este lenguaje común, aun teniendo en cuenta diferencias lingüísticas y culturales, abre la puerta al reconocimiento global de las titulaciones de entrenador y a la movilidad de los entrenadores.
- **DEFINICIÓN DE ROLES.** El marco de referencia pretende proporcionar una arquitectura clara en la que los roles desempeñados por los distintos entrenadores son definidos de manera más explícita con referencia a niveles de competencia y responsabilidad, tipo de atleta al que prestan servicio y al estatus del entrenador (por ejemplo: profesional, profesional a tiempo parcial o voluntario). Códigos de conducta relativos a las diferentes responsabilidades del entrenador son también tratados en el ISCF.
- **ESTÁNDARES DE RENDIMIENTO.** El marco es también una herramienta habilitadora para todos aquellos involucrados en el entrenamiento deportivo y en la formación de entrenadores. Durante el proceso de desarrollo del ISCF ha emergido un deseo de definir de manera concreta las capacidades asociadas con los distintos roles. Por tanto, el marco proporciona un mecanismo para ayudar a delinear los estándares mínimos requeridos en la formación, certificación y evaluación de entrenadores así como para incrementar la efectividad de los entrenadores en diferentes contextos.

## IMPACTO A NIVEL DE BASE

Una característica central del ISCF es el reconocimiento de que lo más importante acerca del entrenamiento deportivo es la interacción que ocurre día a día entre entrenadores y atletas (front-line coaching) en entrenamientos y competiciones. El ISCF reconoce este hecho y propone cuatro esferas en las que la formación de entrenadores y el desarrollo del entrenamiento deportivo debe ser considerado como se ve en la figura 1.1.

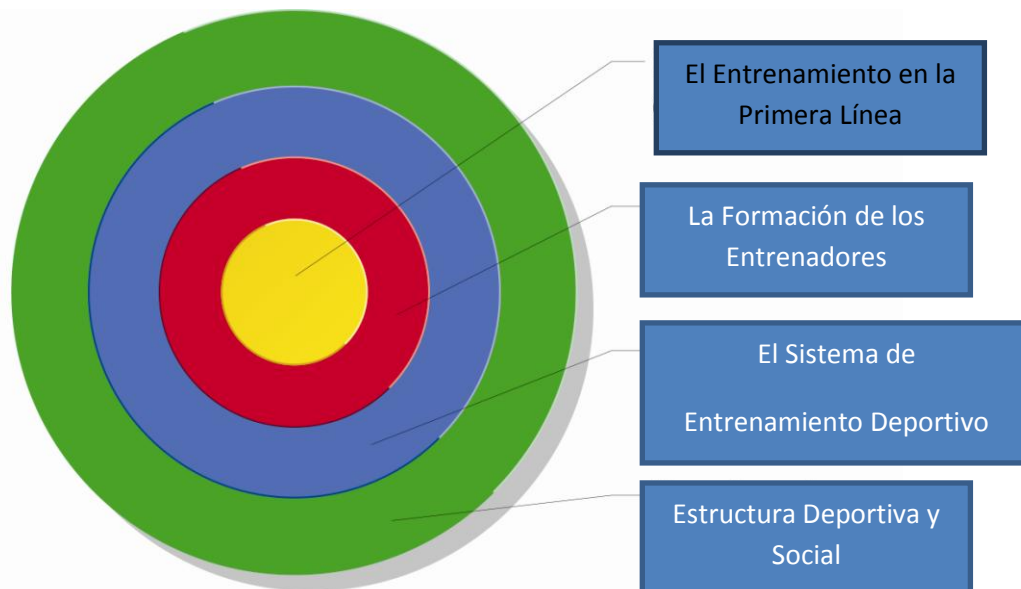


Figure 1.1

- **EL ENTRENAMIENTO EN LA PRIMERA LINEA (FRONT-LINE COACHING)** se refiere a la práctica diaria de entrenar. Las capacidades del entrenador son vitales para el desarrollo de la actividad de manera efectiva y para conseguir progreso y alcanzar objetivos
- **LA FORMACION DE LOS ENTRENADORES** hace referencia a la gama de actividades mediadas y no-mediadas disponibles para la educación y desarrollo profesional de los entrenadores.
- **EL SISTEMA DE ENTRENAMIENTO DEPORTIVO** incluye las estructuras existentes en cada deporte o nación para facilitar la formación de entrenadores así como para el desempeño de la actividad profesional en sí.
- **ESTRUCTURA DEPORTIVA Y SOCIAL** se refiere al sistema general deportivo, político, social, económico y cultural en el que se produce la práctica del entrenamiento deportivo.

El ISCF también proporciona una herramienta de valoración y convalidación de programas de formación y desarrollo de entrenadores con referencia a estándares internacionales. Este proceso será diferente en función de la madurez del sistema en cada país y deporte, pero en todos los casos debería estar informado por las necesidades de entrenadores y atletas en la primera línea como muestra la figura 1.2.

En la figura 1.2 se puede apreciar la importancia de las capacidades y roles específicos del entrenador aplicables a diferentes deportes y naciones y necesarios para satisfacer las necesidades varias de los atletas. La figura resalta también la importancia de considerar la especificidad relativa al deporte y al contexto en que se desarrolla la actividad con sistemas de 'feedback' para informar el diseño de futuros programas. A lo largo de este proceso el papel que juegan las federaciones nacionales e internacionales y los estamentos y organizaciones gubernamentales



será definido más claramente aumentando la capacidad de los sistemas de formación y desarrollo de entrenadores para llegar a más personas en todos los deportes y países.

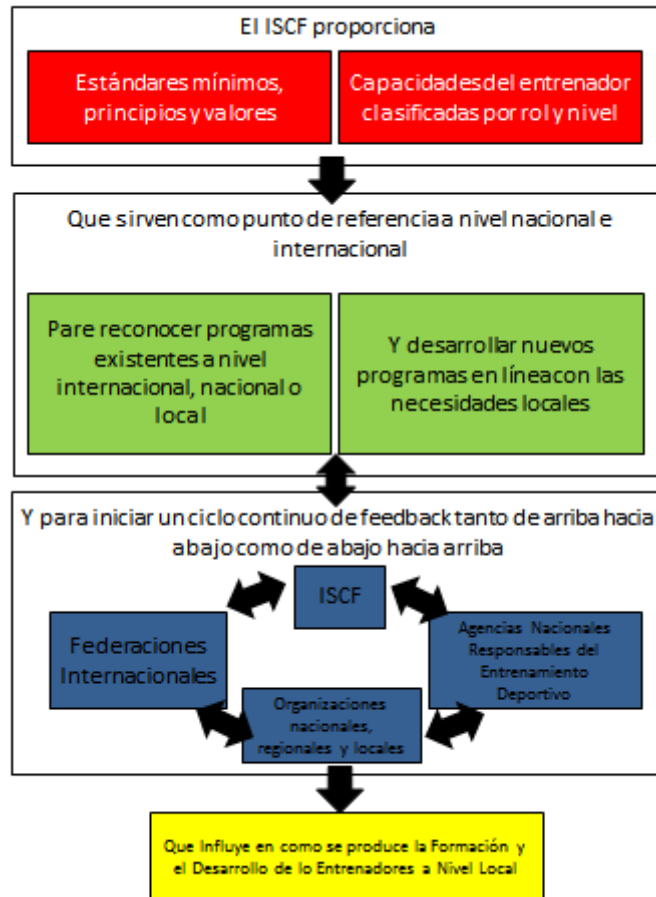


Figura 1.2 Aplicación práctica del ISCF

## 2 El Entrenamiento Deportivo y su Contexto

Entrenar es una actividad solitaria sino social. Los entrenadores desempeñan sus funciones en ambientes sociales y organizados. Interaccionar, entender e influir a otros en sus lugares de trabajo es su responsabilidad. Para poder conseguir esto es necesario que los entrenadores sean capaces de construir una relación eficaz tanto con los atletas como con todos aquellos que coexisten en ese medio. También es necesario que el entrenador diseñe e implemente prácticas éticas y programas de competición adecuados. Por último, es imperativo que la voz del entrenador sea escuchada en lo referente a la toma de decisiones a nivel organizativo, en particular aquellas que afecten al desarrollo de los atletas.

### COMO DEFINIR EL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

Un principio básico del entrenamiento es el diseño de entrenamientos y calendarios competitivos que tengan como resultado la consecución de metas relevantes para los atletas. Apoyándose en el trabajo previo del Consejo Europeo del Entrenamiento Deportivo (European Coaching Council), la definición que aquí se ofrece resalta el papel del entrenador en la mejora guiada y desarrollo a largo plazo de los atletas.

**El entrenamiento deportivo es el proceso guiado de mejora y desarrollo en un deporte en concreto y en etapas identificables en el desarrollo del atleta.**

Para poder cumplir su labor de manera competente, los entrenadores deben estar adecuadamente preparados, informados y titulados. La efectividad del entrenador es medida en función de la consistencia con la que atletas y equipos alcanzan objetivos positivos, entendidos no solo como éxitos competitivos. De hecho, un entrenador que es capaz de unificar un grupo de atletas por una causa común alcanza tanto éxito como el entrenador del equipo que gana el campeonato.

El reto que supone la maximización de la efectividad con diferentes atletas y en diferentes circunstancias es parte de la atracción y la riqueza de entrenar. Es debido a esta diversidad de roles y contextos que la práctica del entrenamiento y lo que es considerado apropiado y exitoso depende siempre de la situación que estemos valorando.

### ORIENTACIÓN SPECIFICA PARA CADA DEPORTE

Reconocer que la práctica de entrenar está supeditada al carácter específico de cada deporte es fundamental para entender la identidad del entrenador y del contexto social y organizativo en que entrena. Federaciones nacionales regulan y estructuran el deporte en cada país al mismo tiempo que las federaciones internacionales gobiernan el deporte a nivel global. Los entrenadores, por tanto, trabajan de acuerdo a unas normas y reglas específicas para cada deporte.

Las autoridades nacionales, regionales y locales utilizan el entrenamiento deportivo para conseguir objetivos relacionados con la participación y el rendimiento deportivo. A su vez, entrenadores y atletas en colegios, clubs y comunidades identifican y se concentran en conseguir aquellas metas importantes para ellos. Por

lo tanto, los entrenadores deben diseñar programas que al mismo tiempo alcancen los objetivos de los atletas y de las organizaciones para las que trabajan.

Para ser capaces de apreciar este complicado panorama la figura 2.1<sup>2</sup> examina los distintos niveles en los que está involucrada la figura del entrenador.



Figure 2.1 Niveles de involucración del Entrenador  
(adaptado de Bronfenbrenner and Carlson)

## ESTATUS REMUNERADO O VOLUNTARIO

La comunidad de los entrenadores se compone de voluntarios, remunerado a tiempo parcial y remunerado a tiempo completo. La proporción de estas tres categorías de estatus del entrenador varía en función de la estructura y recursos de cada deporte y cada país. Por este motivo, ser entrenador debe ser considerado como un área profesional híbrida.

El entrenamiento deportivo se diferencia de otras profesiones debido a la gran cantidad existente de voluntarios<sup>3</sup>. Muchos de estos voluntarios son padres de participantes o atletas adultos que apoyan a su club local prestando sus servicios. En muchos casos, estos voluntarios desempeñan labores de pre-entrenador y todavía no se han comprometido formalmente a entrenar o completar una titulación deportiva. Al mismo tiempo, el deporte también se beneficia de la contribución que hacen entrenadores más experimentados, algunos de los cuales están remunerados profesionalmente. Estos veteranos entrenadores juegan diversos papeles, pero quizá ninguno más importante que ayudar y gestionar el trabajo de otros entrenadores, ya sean voluntarios o pre-entrenadores.

<sup>2</sup> Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Carlson, R. (1993). The path to the national level in sports in Sweden. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 3, 170-177.

<sup>3</sup> Duffy, P., Hartley, H., Bales, J., Crespo, M., Dick, F., Vardhan, D., Nordmann, L., Curado, J. (2011). Coaching as a 'profession': Challenges and future direction. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 5 (2), 93-124.

Basado en el Marco de Entrenamiento Deportivo de Sud-Africa (South African Coaching Framework<sup>4</sup>, la figura 2.2 muestra los distintos estatus del entrenador y su interrelación.



Figura 2.2 Categorías de Estatus del Entrenador

## **FUNCIONES PRIMARIAS**

Hasta este punto nos hemos concentrado en los objetivos generales, lo que se espera de los entrenadores y los papeles que juegan. Ahora es el momento de examinar lo que los entrenadores hacen y lo que pretenden conseguir con sus acciones.

Las funciones primarias de los entrenadores han sido investigadas y documentadas extensivamente en los últimos años. Varios modelos basados en competencias y funciones han sido desarrollados a nivel nacional e internacional. El ISCF especifica seis funciones primarias que combinan para ayudar al entrenador a cumplir su propósito principal de guiar la mejora y el desarrollo de atletas y equipos.

### ➤ **CREAR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA**

Los entrenadores crean una visión y una estrategia basada en las necesidades y la etapa de desarrollo de los atletas, así como en el contexto organizativo y social en el que se basa el programa deportivo concreto.

### ➤ **MODELAR EL CONTEXTO**

El entrenador acuerda trabajar con un grupo de atletas y asume la responsabilidad de planificar su trabajo durante un periodo concreto. Así mismo, el entrenador busca maximizar las condiciones del ambiente en el que se desarrolla su actividad a través del reclutamiento de personal, instalaciones,

---

<sup>4</sup> South African Sports Confederation and Olympic Committee. (2011). *The South African Coaching Framework*. Johannesburg: SASCO

recursos, maneras de trabajar y la gestión de otros entrenadores y personal de apoyo.

➤ **DESARROLLAR RELACIONES**

El entrenador desarrolla relaciones positivas y efectivas con los atletas y con todos aquellos que forman parte del programa deportivo. Aquí se incluye el personal del club, colegio, federación, etc. El entrenador debe involucrarse, contribuir e influir el contexto organizativo.

➤ **DIRIGIR ENTRENAMIENTOS Y ESTRUCTURAR EL CALENDARIO COMPETITIVO**

El entrenador organiza entrenamientos apropiados y busca competiciones adecuadas para los atletas. Dichas experiencias son necesarias para su mejora y el desarrollo continuado.

➤ **LEER Y REACCIONAR**

El entrenador debe observar y responder apropiadamente a los eventos que se producen en su medio, tanto dentro como fuera del campo. La toma de decisiones efectiva es esencial para poder satisfacer esta función.

➤ **REFLEXIONAR Y APRENDER**

El entrenador evalúa el programa deportivo en su totalidad, así como cada entrenamiento y competición. Dicha evaluación y reflexión son la base de un proceso constante de aprendizaje y desarrollo profesional. Así mismo, el entrenador puede ayudar en el proceso de educación y desarrollo de otros entrenadores.

Estas funciones primarias del entrenador describen a grandes rasgos como los entrenadores consiguen sus objetivos. Variaciones substanciales pueden existir dependiendo de la naturaleza específica del puesto del entrenador y de sus circunstancias concretas. Igualmente, entrenadores más experimentados estarán más involucrados en todas las funciones descritas anteriormente que entrenadores novatos. Aún así, todos los entrenadores deberían estar al corriente de estas funciones básicas y trabajar para satisfacerlas sin tener en cuenta su nivel de experiencia. Las funciones primarias son tratadas en profundidad en el capítulo 5.

Las funciones primarias están evidentemente interrelacionadas y ocurren como parte de un proceso cíclico de planificación, implementación, revisión y ajuste.

Este proceso también tiene en cuenta que los entrenadores operan en ciclos de variada duración e intensidad. Estos ciclos pueden ser un simple entrenamiento, una sección de una temporada, una temporada entera, un cuatrienio o la mayor parte de la carrera de un atleta.

## **RESPONSABILIDAD PROFESIONAL Y ÉTICA**

Las funciones del entrenador se concentran en mejorar el rendimiento deportivo y el desarrollo personal. La premisa de entrenar desde una perspectiva centrada en el atleta (athlete-centred coaching) es la protección de la integridad e individualidad de aquellos a los que se entrena. Por ejemplo, los entrenadores deben siempre actuar desde el respeto a las reglas nacionales e internacionales antidopaje establecidas por la Agencia Mundial Antidopaje (WADA). Existe una expectativa clara de que los entrenadores deben siempre comportarse de manera ética, responsable, respetando las reglas en todo momento y protegiendo la integridad del deporte.

### 3 DESTINATARIOS DEL ENTRENAMIENTO E IMPACTO

Para poder guiar la mejora de los atletas de manera sostenida, los entrenadores necesitan entender bien sus necesidades. Por lo tanto, los programas de formación destinados a entrenadores deberían ir dirigidos a incrementar sus conocimientos y su competencia práctica de manera específica en relación al tipo de atleta con el que trabajan.

Este capítulo delinea la relación que existe entre las necesidades de los atletas y la clasificación de las diferentes ocupaciones y áreas del entrenamiento deportivo.

#### EL ABANICO DE PARTICIPACIÓN DEPORTIVA

Basándose en estudios existentes<sup>5</sup> dos tipos primarios de participación deportiva han sido identificados:

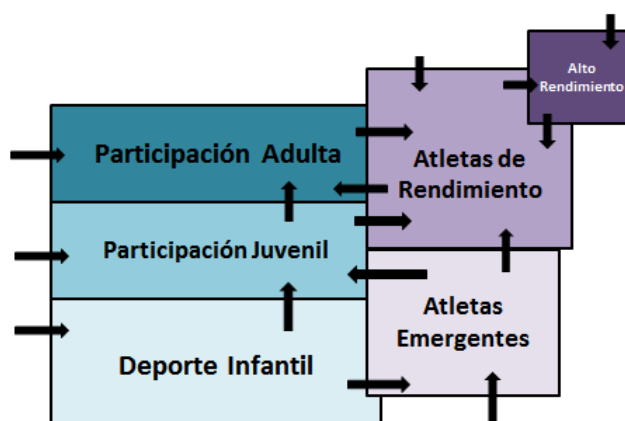
**DEPORTE DE PARTICIPACION.** Donde participar y conseguir objetivos personales como pasarlo bien, desarrollar nuevas capacidades o alcanzar un estilo de vida saludable son la prioridad.

**DEPORTE DE RENDIMIENTO.** Donde el desarrollo de capacidades relacionadas con unos estándares normativos y demostradas en competición oficial son el objetivo primordial.

Dentro de estas dos categorías encontramos tres sub-categorías:

- Participación
  - Infantil
  - Juvenil
  - Adulto
- Rendimiento
  - Atletas emergentes
  - Atletas de rendimiento
  - Atletas de alto rendimiento

Estos segmentos de participación se pueden ver en la figura 3.1 formando parte del abanico y trayectorias generales de participación deportiva.



**Figura 3.1 Abanico y Trayectorias de Participación Deportiva**

<sup>5</sup> Lyle, J. (2002). *Sport Coaching Concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge.

## Participantes

Los segmentos que conforman este tipo de práctica deportiva son:

**NIÑOS (DEPORTE INFANTIL).** Generalmente hasta los 12 años de edad. En esta etapa, los niños son introducidos a varios deportes y desarrollan capacidades básicas.

**JÓVENES (PARTICIPACIÓN JUVENIL).** Adolescentes de 13 a 18 años cuyo mayor objetivo es el divertimento y la interacción social con otros jóvenes de su misma edad. Este tipo de participación conlleva resultados positivos como estilos de vida saludables, conexión e inclusión social, y el desarrollo de habilidades vitales (life-skills). Algunos de estos jóvenes siguen participando de manera recreativa en su vida adulta, mientras que otros quizá dejan la práctica deportiva pero la retoman como adultos años después en actividades de ocio y salud (**PARTICIPACIÓN ADULTA**).

## Atletas de Rendimiento

Mientras que la mayoría de las personas que practican el deporte lo hacen de manera recreativa, muchos otros deciden entrar en el deporte competitivo de rendimiento. El primer paso en ese camino lo dan atletas emergentes.

**ATLETAS EMERGENTES.** Caracterizado típicamente por un incremento de la dedicación a la disciplina elegida al comienzo de la adolescencia a nivel de tiempo, intensidad y frecuencia de entrenamiento y competición. El foco de atención es la adquisición de los fundamentos técnicos, tácticos, físicos, cognitivos y sociales necesarios para rendir de manera competitiva. Es necesario tener en cuenta que este aumento de dedicación (especialización deportiva) se produce en algunos deportes a edades muy tempranas y por lo tanto, los entrenadores deben siempre ver a los atletas emergentes como niños que son antes que como atletas y asegurarse de que su desarrollo personal es priorizado por encima de todo lo demás.

**ATLETAS DE RENDIMIENTO.** Este grupo consiste mayoritariamente de adultos y su objetivo principal es la competición y el desarrollo y mantenimiento de las capacidades que contribuyen a la mejora del rendimiento. Es importante tener en cuenta que ciertos 'atletas emergentes' se mezclan con este grupo en la transición del deporte de rendimiento juvenil con el deporte sénior. Esta transición debe ser tratada con mucho tacto y consideración.

**ATLETAS DE ALTO RENDIMIENTO.** Un pequeño porcentaje de atletas llega a niveles de 'clase mundial' compitiendo en olimpiadas, campeonatos del mundo y las mejores ligas profesionales. Para alcanzar este nivel, los atletas necesitan una total dedicación durante muchos años.

Como se puede ver en la figura 3.1 los segmentos de participación están interconectados. A medida que pasa el tiempo, los deportistas se mueven de un segmento a otro en varias direcciones. Estas transiciones ocurren de varias maneras y no siempre de forma lineal. La trayectoria de participación deportiva es siempre individual, específica para cada contexto y no lineal.

## MODELOS DE DESARROLLO DEL ATLETA

Los segmentos de participación establecidos en la sección anterior han sido destilados de modelos existentes en la literatura y en la práctica actual; hasta siete modelos de desarrollo han sido descritos a día de hoy. Uno de los modelos por etapas más conocidos es el modelo de Desarrollo del Atleta a Largo Plazo (Long-

Term Athlete Development o LTAD) propuesto por Istvan Balyi<sup>6</sup> y tratado en el siguiente párrafo (Figura 3.2).

El modelo LTAD especifica la secuencia ideal de desarrollo desde el primer momento en que un niño empieza a practica deporte hasta el momento en el que alcanzan la madurez deportiva.



Figura 3.2 El Modelo LTAD

Otro enfoque es el Modelo de Desarrollo de la Participación Deportiva (Developmental Model of Sport Participation o DMSP) que identifica dos tipos de trayectorias deportivas: recreativa y de rendimiento. Este modelo ha sido propuesto por Jean Côté<sup>7</sup> y define tres etapas clave en el desarrollo de la participación deportiva:

**ETAPA DE PRUEBAS (SAMPLING) (DE 6 A 12 AÑOS).** Niños toman parte en diferentes actividades y deportes y desarrollan capacidades motrices generales donde la diversión es fundamental.

**ETAPA DE ESPECIALIZACIÓN (DE 13 A 15 AÑOS).** A medida que crecen, los niños comienzan a especializarse en un número menor de deportes y posiblemente uno de ellos se convierte en el favorito.

**ETAPA DE INVERSIÓN (A PARTIR DE 16 AÑOS).** Jóvenes atletas se dedican al desarrollo del alto rendimiento deportivo en un deporte concreto.

En el caso de la trayectoria de deporte recreativo, la etapa de pruebas es seguida por el periodo recreativo (a partir de 12 años) en la que niños y adolescentes continúan su participación con objetivos sociales, por pura diversión y para llevar un estilo de vida saludable.

<sup>6</sup> Añadir nueva referencia

<sup>7</sup> Côté, J. (1999). The influence of the family in the development of talent in sport. *The Sport Psychologist*, 13, 395-417.



La claridad conceptual de estos dos modelos de desarrollo los hace muy útiles a la hora de considerar el porqué, el cómo y el cuándo de la participación deportiva y de las necesidades específicas de cada participante y atleta en cada etapa de su desarrollo. Crear modelos de desarrollo de alta claridad ayuda a identificar los principios en los que los entrenadores concentran sus prácticas en las diferentes etapas para promover el máximo progreso y un desarrollo sostenible.

### **OCUPACIONES Y AREAS DEL ENTRENADOR**

El Marco Europeo para Competencias y Titulaciones del Entrenamiento Deportivo<sup>8</sup> estableció una clasificación en la que se separaba el entrenamiento de participación del entrenamiento de rendimiento considerándose ambos contextos como dos ocupaciones típicas pero diferentes dentro del área profesional del entrenamiento deportivo. El ISCF secunda esta distinción y la refina.

Asimismo, dentro de las ocupaciones típicas, el término 'área' se utiliza para identificar grupos específicos de atletas que rasgos comunes en diferentes deportes, países y contextos sociales. Así, se proponen seis áreas de entrenamiento divididas entre las dos ocupaciones típicas (figura 3.3)

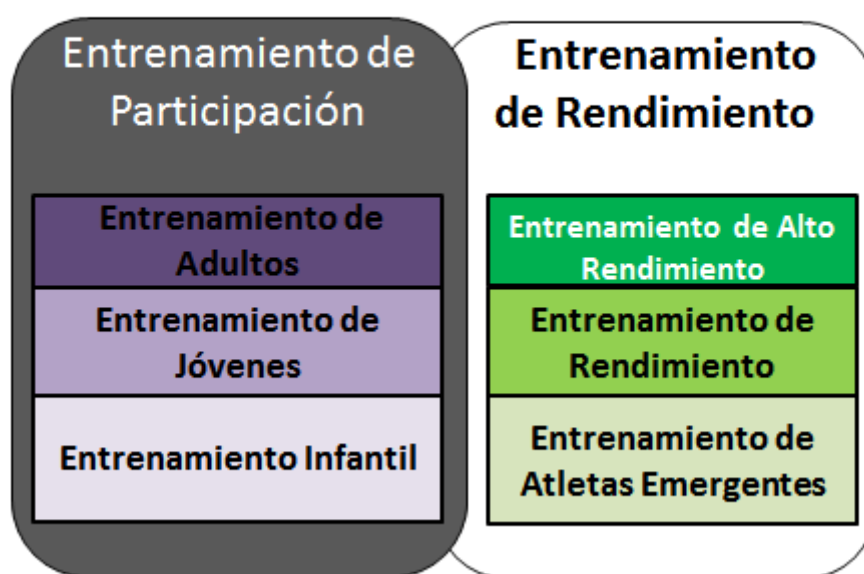


Figura 3.3 Ocupaciones Típicas y Áreas del Entrenamiento Deportivo

El número y características de los diferentes 'áreas' variará de país a país y de deporte a deporte, pero las áreas aquí señaladas ofrecen un buen punto de partida. También es importante reconocer que algunos entrenadores desarrollarán su labor en varias áreas e incluso a lo largo de las dos ocupaciones típicas.

Esta distinción entre las dos ocupaciones típicas marca un cambio radical en la forma tradicional de considerar los roles y la maestría del entrenador. Aún manteniendo el énfasis en el entrenamiento de rendimiento, este modelo sugiere que los entrenadores de participación cumple también funciones muy importantes y distintivas. Por lo tanto se reconoce así la necesidad de adaptar la educación y

<sup>8</sup> El European Framework for the Recognition of Coaching Competences and Qualifications fue desarrollado y publicado por el European Coaching Council en 2007.

titulación de los entrenadores para satisfacer los requerimientos tanto de participación como de rendimiento.

Por último, se reconoce también el hecho de que para que los entrenadores puedan ayudar a sus atletas a alcanzar sus objetivos en las diferentes áreas descritas con anterioridad, éstos deben contar con una serie de capacidades generales, pero también tener competencias específicas en función del área en que trabajan. Este punto es tratado en profundidad en el capítulo 4.

## 4 LOS ROLES DEL ENTRENADOR

El Capítulo 3 explicó la existencia de dos ocupaciones tipo y seis áreas en el trabajo del entrenador contextualizadas según las necesidades de cada país y deporte. Cuando se trabaja en una o más áreas, los entrenadores llevan a cabo roles que requieren varios niveles de maestría y capacidad.

De igual forma que los deportistas, los entrenadores desarrollan su maestría con el tiempo, y una parte significativa de su aprendizaje se da durante el trabajo. Una mayor maestría y capacidad están a menudo acompañadas de mayores niveles de responsabilidad y roles más complejos. Clarificar los roles clave que se puede solicitar que los entrenadores lleven a cabo es un objetivo crucial de este documento pues proporcionará las bases para la adopción y adaptación del mismo en diversos deportes y países.

### ENTRENAMIENTO DE PARTICIPACIÓN Y DE RENDIMIENTO

La clarificación de los roles del entrenador permite definir las capacidades y competencias clave necesarias para llevarlos a cabo. Esto, a su vez, ayudará a mantener un seguimiento del desarrollo y empleabilidad de los entrenadores y proporcionará las bases sobre las que los roles de los entrenadores se describen y comparan. Una descripción clara de los roles del entrenador también ayudará a los empleadores a identificar candidatos adecuados y necesidades potenciales de formación.

Igualmente, esta claridad ayudará a las organizaciones responsables de la formación, sean federaciones o instituciones organizativas a la hora de desarrollar titulaciones con un objetivo claramente centrado en la adquisición de competencias relacionadas con el puesto de trabajo a desempeñar.

Se proponen cuatro descriptores principales de los roles: Asistente de Entrenador, Entrenador, Entrenador Avanzado/Sénior y Entrenador Master/Jefe (ver la tabla 4.1.). Cada uno de los cuatro descriptores de los roles se aplica tanto al entrenamiento de participación como de rendimiento.

Cada uno de estos roles del entrenador se compone de una serie de funciones clave cuya naturaleza variará según el deporte, el país y el contexto en el que el entrenador trabaje. Debido a las considerables diferencias entre contextos culturales y deportivos, los nombres de Entrenador Avanzado/Sénior y Entrenador Master/Jefe pueden ser revisados en cada caso. La progresión desde Asistente de Entrenador a Entrenador Master no es automática. Por distintas razones, los entrenadores pueden desear permanecer en uno de los otros tres roles especificados. Algunos entrenadores, aunque estén muy preparados y tengan mucha experiencia, prefieren realizar determinadas actividades para las que pueden ser o parecer sobre cualificados.

**TABLA 4.1 Roles del Entrenador**

<b>Asistente de Entrenador</b>	Ayuda en la dirección de la sesión
<b>Entrenador</b>	Dirige sesiones durante una temporada, a menudo como parte de un programa más amplio
<b>Entrenador Avanzado/Sénior</b>	Supervisa y colabora en la dirección de programas durante temporadas y en contextos específicos Involucrado en la gestión y desarrollo de otros entrenadores
<b>Entrenador</b>	Supervisa y colabora en la dirección de programas durante

<b>Master/Jefe</b>	temporadas, en contextos de dimensiones medias o amplias, basándose en criterios científicos e innovadores Involucrado en el diseño y la supervisión de estructuras de gestión y programas de desarrollo para otros entrenadores
--------------------	---

\*Las sesiones incluyen tanto entrenamiento como competiciones

## **OBJETIVOS DE LOS ROLES RELACIONADOS CON EL TRABAJO**

La clasificación propuesta está directamente relacionada con las actividades que realizan los entrenadores durante su trabajo. No reflejan necesariamente cuatro niveles de titulación de los entrenadores. Sin embargo, se recomienda encarecidamente a las federaciones deportivas que alineen sus sistemas educativos y de cualificación con estos roles.

Desde luego, la finalización de una titulación educativa no garantiza en modo alguno que el entrenador sea capaz de llevar a cabo las obligaciones definidas en el rol a alto nivel. Los cursos para entrenadores que incorporan formación en el puesto de trabajo en las que las competencias clave han de demostrarse de forma consistente proporcionan una mayor seguridad de que se lleva a cabo una relación adecuada entre las titulaciones y el rol requerido.

Una serie de descriptores de los roles basada en la competencia (ver la tabla 4.2), por tanto, supone un alejamiento de las titulaciones tradicionales que enfatizan el conocimiento genérico y que a menudo no están relacionadas con las exigencias del puesto de trabajo. Dichos sistemas de titulación, mayoritariamente, han asociado sus niveles más bajos con el entrenamiento de niños y jóvenes deportistas y sus niveles más altos con el entrenamiento en el contexto de rendimiento.

## **APLICACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE LOS ROLES DEL ENTRENADOR**

El Marco de Referencia Internacional del Entrenamiento Deportivo propone el uso de estos cuatro descriptores de los roles del entrenador en cada ocupación tipo y área. Lo hace así al tiempo que reconoce que en cualquier dimensión pueden existir entrenadores que puedan o no cumplir dichos roles. El grado en el que los roles de Entrenador Master, Entrenador Avanzado/Sénior, Entrenador y Asistente de Entrenador existan dependerá del perfil del deportista y del tipo de participantes en cada deporte y de que el deporte o país haya empezado a centrarse más claramente en las áreas de entrenamiento requeridas para alcanzar objetivos tanto de participación como de rendimiento.

Además de los descriptores de los roles del entrenador, se reconocen varios roles relacionados. Uno de ellos se clasifica como pre-entrenador, como se describe en el capítulo 2. Un área extra de descriptores de roles relacionados se sitúa en el extremo superior del continuo de experiencia. En el entrenamiento de alto rendimiento, por ejemplo, los entrenadores avanzados generalmente son responsables de otros entrenadores y del personal de apoyo. De hecho, en algunos deportes, los entrenadores que trabajan en el nivel más alto de rendimiento son llamados "directores o gerentes". Cada vez más, estos roles están también relacionados con funciones de liderazgo y gerencia que pueden o no ser realizadas por el entrenador.

Una situación similar se da en el entrenamiento de niños, aunque en un contexto muy diferente. Es necesario que los entrenadores expertos trabajen con niños debido a la complejidad del proceso de desarrollo. Además, muchos entrenadores inexpertos y voluntarios trabajan durante relativamente periodos cortos en este contexto, y hay una necesidad de guiar, coordinar, apoyar y controlar esta situación. Por tanto, aunque el director de entrenamiento de niños puede no ser un

gerente de rendimiento, cumplirá un rol clave a la hora de gestionar el contexto y los programas apropiados para el desarrollo de los deportistas.

TABLA 4.2. Roles y Competencias del Entrenador

	<b>Asistente de Entrenador</b>	<b>Entrenador</b>	<b>Entrenador senior</b>	<b>Entrenador master</b>
<b>Roles principales</b>	Dirige sesiones de entrenamiento básicas, algunas veces bajo supervisión	Planifica, dirige y evalúa sesiones de entrenamiento y bloques de sesiones	Planifica, dirige y evalúa sesiones de entrenamiento y temporadas independientemente	Planifica, dirige y evalúa sesiones, temporadas y programas multi- anuales de entrenamiento con el soporte de expertos y otros
		Dirige sesiones propias pero normalmente trabajará bajo supervisión como parte de un equipo de entrenadores	Trabaja independientemente y tiene un papel central en la estructura del programa	Trabaja independientemente y supervisa la estructura total del programa
	Fomenta la participación de pre-entrenadores	Ayuda a los asistentes de entrenador y pre-entrenadores en su desarrollo	Desarrolla labores de gestión y desarrollo de entrenadores menos expertos	Supervisa y apoya el desarrollo de otros entrenadores
<b>Competencias</b>	Conocimientos básicos	Conocimientos amplios	Conocimientos amplios e integrados	Conocimientos extremadamente amplios, integrados y actualizados
	Competencias cognitivas y prácticas requeridas para realizar las funciones básicas del entrenador bajo supervisión	Competencias cognitivas y prácticas requeridas para realizar las funciones básicas del entrenador independientemente en un contexto abierto pero estructurado	Competencias prácticas especializadas para llevar a cabo las funciones avanzadas del entrenador independientemente y en un contexto cambiante	Amplio espectro de competencias para llevar a cabo las funciones avanzadas del entrenador en un contexto cambiante
	Capacidad para llevar a cabo una evaluación básica de los resultados para obtener conclusiones básicas	Capacidad para llevar a cabo una evaluación básica de los resultados que llevan a cambios simples en el entrenamiento	Capacidad para llevar a cabo una evaluación avanzada de los resultados, considerar alternativas que lleven a cambios y soluciones completas y, en ocasiones, innovadoras	Capacidad para llevar a cabo una evaluación completa de los resultados, teniendo en cuenta investigaciones científicas, diversos criterios y circunstancias que lleven a soluciones globales e innovadoras

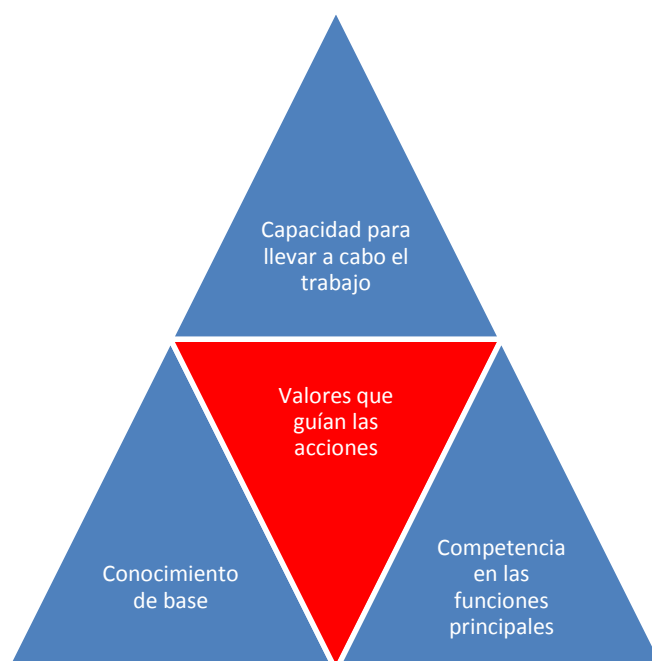
## 5 COMPETENCIA PARA ENTRENAR

Para llevar a cabo un programa eficiente y continuado que satisfaga las necesidades de los deportistas, los entrenadores son responsables de desarrollar sus capacidades en diversas áreas. Para conseguirlo, deben adquirir experiencia adicional, aumentar su repertorio en nuevos aspectos del trabajo y participar en actividades de formación tanto formales como informales.

### CAPACIDADES CLAVE

La capacidad para entrenar se refiere a la habilidad del entrenador para operar de forma eficiente en las áreas y roles que haya escogido. La capacidad para entrenar supone competencia —capacidad demostrada en un contexto determinado— y conocimientos subyacentes. Esta capacidad estará determinada por los valores del entrenador. Estos valores están reflejados en todo lo que los entrenadores hacen: incluyen la identidad, visión, filosofía y posición ética y moral. La Figura 5.1. ilustra la relación entre todos estos elementos.

La complicada tarea de los entrenadores a la hora de desarrollar y actualizar sus capacidades es facilitada a través del apoyo de otros entrenadores y de organizaciones y federaciones que dirigen la estructura competitiva en la que trabajan.



### COMPETENCIA FUNCIONAL

Los entrenadores que trabajan en ocupaciones de participación y rendimiento llevan a cabo sus funciones en las áreas funcionales principales identificadas en el capítulo 2. Estas funciones son los medios para alcanzar una mejora y un desarrollo guiado sostenido. Estas funciones también sirven como bases para evaluar el rendimiento del entrenador de forma continua. La competencia se hace más compleja cuanto más responsabilidad tomen los entrenadores.

El entrenamiento funcional simplemente se refiere a la adopción de un enfoque efectivo para un contexto organizacional y social determinado. Considera que el trabajo del entrenador es una actividad compleja y dinámica que se extiende más allá de la pista o del campo y que es algo más que la mera transmisión de

conocimiento y habilidades del entrenador al deportista. Esencialmente, los entrenadores han de estar formados para comprender, interactuar y modificar sus contextos.

## **COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LAS TAREAS DEL ENTRENADOR**

A la hora de llevar a cabo sus funciones principales, los entrenadores realizan una serie de tareas que requieren la demostración de distintas competencias. Estas pueden clasificarse según las seis áreas funcionales principales:

### ➤ **Establecer la visión y la estrategia**

**Comprender el panorama general.** Ser consciente y comprender totalmente el contexto y las implicaciones del mismo para los programas de entrenamiento.

**Entender las connotaciones políticas y estructurales del puesto (p.ej. cadena de mando).** Obtener una buena idea de las estructuras formales en las que opera el programa y adaptar las reglas, niveles y procedimientos operativos del programa de acuerdo a ellas.

**Realizar un análisis de las necesidades.** Obtener una imagen clara de las necesidades del programa de entrenamiento basándose en las necesidades de los deportistas y en el contexto social y organizacional.

**Establecer una visión.** Desarrollar y comunicar eficientemente valores y objetivos, la dirección que debe seguirse y la manera de trabajar con y para aquellos a los que se entrena.

**Desarrollar la estrategia.** Desarrollar una estrategia sólida para consumir la visión. Esto incluye la planificación a corto, medio y largo plazo, de sesiones, temporadas y programas.

### ➤ **Dar forma al entorno.**

**Crear un plan de acción.** Crear planes operativos sólidos para implementar la estrategia.

**Identificar y contratar al personal.** Contar para el programa con deportistas y personal que pueden, quieren y están dispuestos a ayudar a alcanzar la visión.

**Organizar el entorno y el personal.** Preparar un entorno eficiente, seguro y efectivo para maximizar el aprendizaje y la mejora.

**Salvaguardar y proteger a los deportistas.** Emplear todas las medidas razonables para mantener a los deportistas alejados del peligro.

**Crear criterios de mejora.** Especificar los niveles individuales y de equipo que han de alcanzarse durante la temporada.

### ➤ **Establecer relaciones**

**Dirigir e influir.** Definir prioridades organizacionales más amplias y promover el apoyo del personal para compartir dichos objetivos.

**Gestionar al personal de forma positiva.** Ensamblar un equipo que funcione bien compuesto por apasionados deportistas, entrenadores, personal de apoyo y otras personas relacionadas con el programa.

**Cuidar las relaciones individuales.** Construir y mantener relaciones saludables con deportistas, otros entrenadores, personal de apoyo y otras personas del contexto organizacional.

**Ser un educador.** Enseñar a otros (deportistas, entrenadores, padres y administradores) que participen o estén relacionados con el programa, los aspectos esenciales para alcanzar las metas específicas perseguidas por el programa.

➤ **Dirigir entrenamientos y organizar competiciones**

**Dirigir el entrenamiento.** Promover la mejora a través del entrenamiento y oportunidades de aprendizaje adecuadas

**Organizar experiencias competitivas.** Identificar y gestionar oportunidades adecuadas de competición que contribuyan al desarrollo progresivo del deportista.

➤ **Leer y reaccionar sobre el terreno**

**Observar, analizar y proporcionar feedback.** Observar detenidamente el rendimiento de deportistas y equipos durante el entrenamiento y la competición y proporcionar feedback e instrucciones.

**Recopilar y evaluar.** Compilar y examinar datos para controlar el progreso.

**Tomar decisiones y realizar ajustes.** Tomar las decisiones adecuadas sobre los próximos pasos y adaptar el entrenamiento y la competición consecuentemente.

**Reaccionar con sensibilidad a incidencias generales.** Percibir y reaccionar al contexto social y ambiental más amplio en que se da el entrenamiento.

➤ **Aprender y reflexionar**

**Desarrollarse profesionalmente.** Buscar oportunidades formales e informales de crecimiento como entrenador y formador.

**Innovar.** Ser creativo, encontrar nuevas soluciones e improvisar para añadir aspectos beneficiosos al programa.

**Evaluar el programa.** Considerar todos los aspectos del programa e identificar los puntos fuertes sobre los que crecer y los puntos débiles que hay que mejorar.

**Reflexionar.** Reflexionar sistemáticamente sobre todos los aspectos del trabajo como entrenador—desde filosofía a calendarios de entrenamiento—para identificar formas en las que se puede acelerar y maximizar el aprendizaje.

Aunque los entrenadores desarrollan gran parte de su competencia a través del trabajo, las áreas de competencia y conocimiento identificadas en este capítulo deben formar parte de las titulaciones básicas de los entrenadores. La Tabla 5.1 indica la relación entre los niveles de competencia y los roles del entrenador.

**TABLA 5.1 Niveles de Competencia y Responsabilidad en el Entrenamiento**



<b>ROLES DEL ENTRENADOR</b>						
<b>Áreas funcionales</b>	Área de	de	Entrenador asistente	Entrenador	Entrenador senior	Entrenador master
<b>Establecer la visión y estrategia</b>	Comprender el panorama general	el	*	**	***	****
	Connotaciones políticas y estructurales		*	**	***	****
	Analizar las necesidades	las	*	**	***	****
	Establecer la visión	la		*	***	****
	Desarrollar la estrategia	la		*	***	****
<b>Dar forma al entorno</b>	Crear un plan de acción			*	***	****
	Organizar el entorno y el personal	el	*	***	***	****
	Identificar a jugadores, entrenadores y medios	a	*	**	***	****
	Salvaguardar la seguridad		***	***	****	****
	Crear criterios de mejora				*	***
<b>Establecer relaciones</b>	Dirigir			*	***	****
	Gestionar			**	****	****
	Gestionar relaciones		*	**	***	****
	Ser un educador	un		*	***	****
<b>Dirigir entrenamientos y competiciones</b>	Dirigir el entrenamiento	el	*	**	***	****
	Organizar la competición	la	*	**	***	****
<b>Percibir reaccionar sobre el terreno</b>	Observar		*	**	***	****
	Tomar decisiones y adaptarse		*	**	***	****
	Evaluarlas		*	**	***	****
<b>Aprender y reflexionar</b>	Evaluar la sesión y el programa	la	*	**	***	****
	Reflexionar y auto-evaluarse	y	*	**	***	****
	Desarrollarse profesionalmente		*	**	***	****
	Innovar			*	**	****

Nivel de competencia y responsabilidad: \* indica el nivel en una escala de 0 (más bajo) a 4 (más alto).

Las investigaciones que se están llevando a cabo intentan especificar objetivos de aprendizaje realistas relacionados con el conocimiento, competencia y valores de los entrenadores. La alineación de las titulaciones entre federaciones nacionales, organizaciones gubernamentales y federaciones internacionales ayudará a proporcionar opciones claras, itinerarios de formación y reconocimiento a los entrenadores. La formación, desarrollo y certificación de entrenadores se tratan en los capítulos 6 y 7.

## ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Al mismo tiempo que los entrenadores tienen que demostrar un nivel de competencia funcional, también tienen que tener un conocimiento y una capacidad de discernir subyacentes que guíen sus decisiones y acciones. Jean Côté y Wade Gilbert<sup>9</sup> identifican tres categorías del conocimiento del entrenador que están interrelacionadas (ver la figura 5.2).

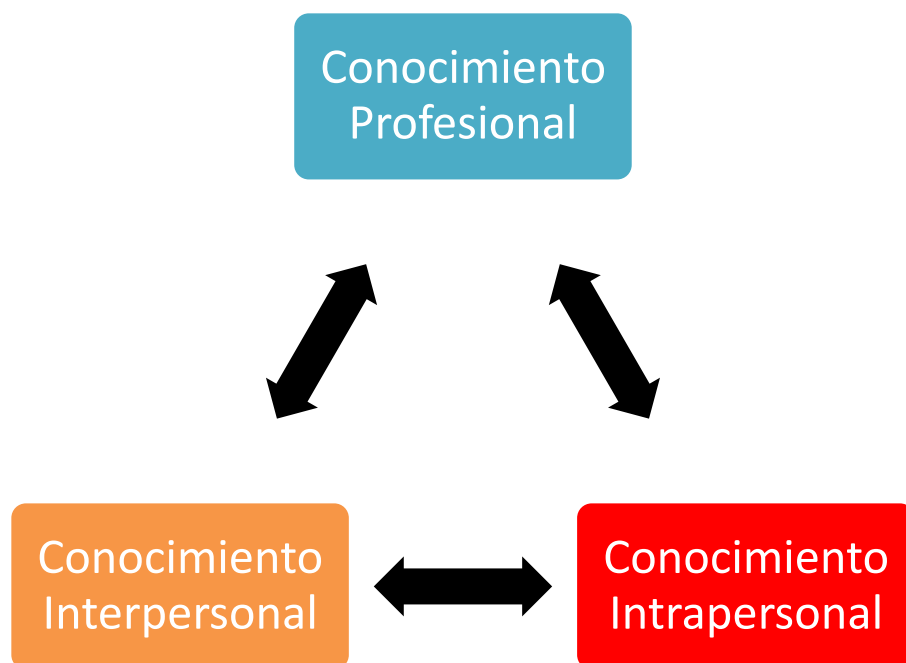


Figura 5.2 Áreas de Conocimiento del Entrenador

La estructura actual utiliza una versión modificada de esta clasificación para presentar bases de conocimiento clave que los entrenadores deben usar para realizar las tareas y competencias relacionadas relevantes a sus roles como entrenadores.

- **Conocimiento profesional**

### Deporte

- > Gobierno, reglas y reglamentos
- > Instalaciones y material
- > Técnica y táctica

<sup>9</sup> Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 4 (3) 307-323.

## **Deportistas**

- > Capacidades de los deportistas y etapas de desarrollo
- > Motivación de los deportistas

## **Ciencias del Deporte**

- > Crecimiento y desarrollo
- > Medicina, nutrición, primeros auxilios y prevención de lesiones
- > Anti-doping (incluye CoachTrue)
- > Psicología y sociología
- > Biomecánica
- > Fisiología
- > Estilos de vida
- > El negocio del deporte

## **Habilidades Fundacionales**

- > Lenguaje (oral, escrito y leído)
- > Matemáticas, ciencia y tecnología básicas

### **• Conocimiento Interpersonal**

#### **Contexto Social**

- > Macro- y micro-cultura del entrenamiento deportivo
- > Ética y bienestar de los participantes
- > Padres y entorno
- > Compañeros entrenadores
- > Dirigentes, árbitros y agentes
- > Clubes, escuelas y federaciones
- > Macro-instituciones (p.e., gobierno)
- > Medios de comunicación

#### **Relaciones**

- > Comunicación
- > Empatía y simpatía
- > Escuchar y preguntar activamente
- > Conducta personal apropiada
- > Gestión del deportista y del grupo
- > Educación del deportista y del grupo

#### **Metodología del entrenamiento<sup>10</sup>**

- > Teoría y metodología del aprendizaje
- > Planificación, organización e implementación
- > Crear un clima positivo de aprendizaje
- > Observación, evaluación y feedback
- > Demostración y explicación
- > Instruir y facilitar

### **• Conocimiento Intrapersonal**

#### Filosofía del Entrenamiento

- > Identidad
- > Valores
- > Creencias

---

<sup>10</sup> Los métodos de entrenamiento se incluyen en el conocimiento interpersonal como el nexo entre entrenador y atleta. También sirve para resaltar el hecho de que la mejora y el desarrollo ocurren en el contexto de la relación entre el entrenador y el deportista.

> Estilos de liderazgo

**Aprendizaje continuo**

- > Saber aprender
- > Autonomía y responsabilidad
- > Estado mental
- > Auto-reflexión
- > Pensamiento crítico y síntesis
- > Innovación y generación de conocimiento

## 6 LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS ENTRENADORES.

En los primeros cinco capítulos de este marco de referencia, se destacan dos puntos principalmente:

La misión principal de un entrenador es ayudar al desarrollo y la mejora de los atletas, y para cumplir con estos objetivos, los entrenadores necesitan un conjunto de competencias específicas. De este modo, es lógico pensar que su formación y desarrollo debe implicar el establecimiento de prácticas, habilidades y actitudes efectivas, y no solamente, la acumulación de conocimientos<sup>11</sup>.

Convertirse en un entrenador completo requiere, por tanto, una inversión de tiempo, motivación, experiencia y práctica. Al igual que los atletas, los entrenadores crecen a través de la exposición a situaciones y oportunidades educativas. La más común de ellas es la experiencia en el propio trabajo, en el entrenamiento, a menudo precedida por la participación previa como atleta.

### LAS OPORTUNIDADES EDUCATIVAS

El presente marco de referencia propone una clasificación de las situaciones de aprendizaje adaptada del trabajo de Jennifer Moon. Esta clasificación distingue entre dos principales tipos de situaciones de aprendizaje: mediado y no mediado (véase el gráfico 6.1).

**Aprendizaje no mediado**, de acuerdo con Moon, se refiere al aprendizaje iniciado por los entrenadores mismos donde ellos eligen lo que quieren aprender, decidiendo cómo y cuándo desean aprenderlo. Gran parte de este aprendizaje se realiza durante la propia práctica del entrenamiento. Otros ejemplos de aprendizaje no mediado serían leer un libro, ver un DVD o reflexionar sobre experiencias anteriores.

**El aprendizaje mediado** se refiere al aprendizaje en el cual interviene otra persona o que se lleva a cabo a través de un medio que simplifica el material a aprender. El aprendizaje mediado se logra a través de dos modalidades de educación: formal y no formal:

> **La educación formal** "se lleva a cabo dentro de un sistema educativo institucionalizado, de manera cronológica, y estructurado jerárquicamente".<sup>2</sup> El contenido, el formato y el momento son impuestos al alumno.

> **La educación no formal** es cualquier "actividad educativa sistemática realizada fuera del sistema educativo formal para proporcionar tipos específicos de aprendizaje a subgrupos particulares de la población<sup>12</sup>". En el entrenamiento, esta educación puede incluir clínicas, seminarios y mentoring.

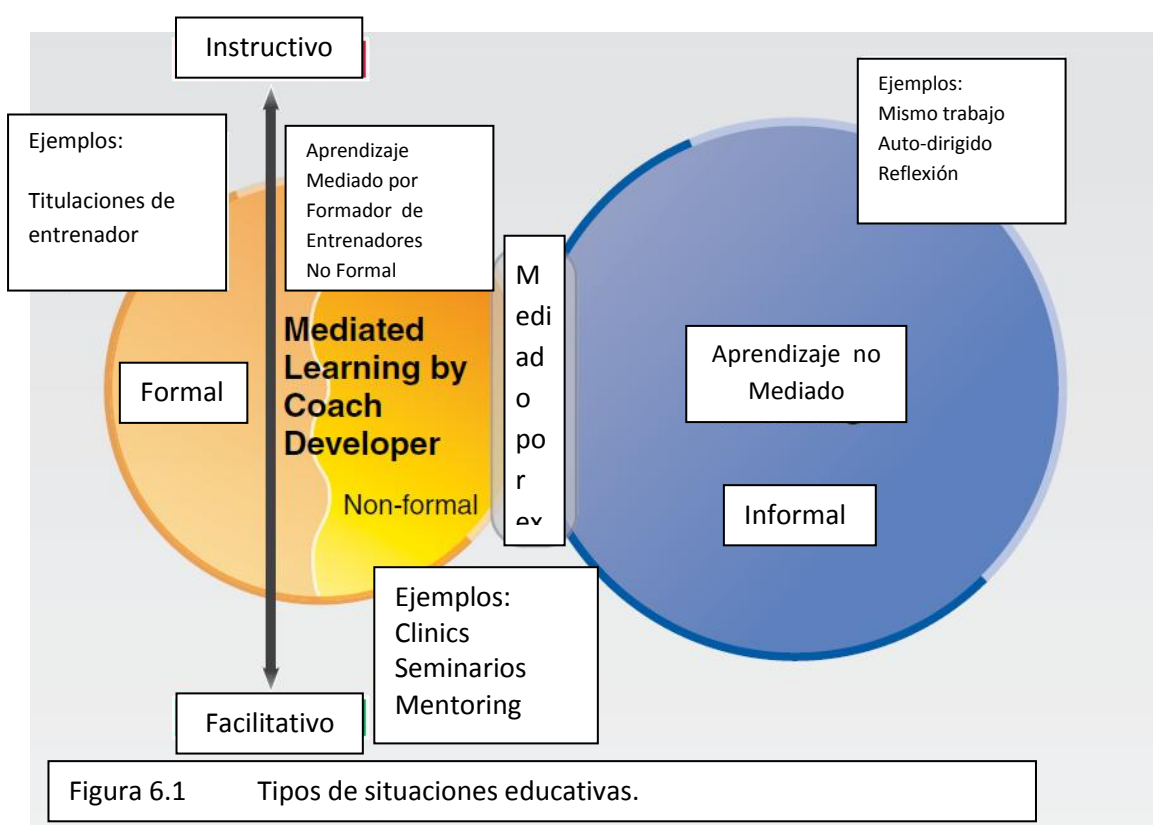
---

<sup>11</sup> Moon, J.A. (2004). *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*. London: Routledge-Falmer.

<sup>12</sup> Coombs, P., & Ahmed, M. (1974). *Attacking rural poverty: How non-formal education can help*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press, 8.

Ciertos estudios<sup>13</sup> sugieren que los entrenadores aprenden mejor cuando:

- > Sus experiencias previas y habilidades son reconocidas y se les invita a llevar a cabo una reflexión y una construcción sobre éstas;
- > Están motivados para aprender y encontrar materiales relevantes para el aprendizaje;
- > Se les alienta a asumir la responsabilidad de su aprendizaje;
- > El clima es positivo y de apoyo, minimizando la ansiedad, estimulando la experimentación y los desafíos apropiadamente;
- > Sus preferencias sobre las formas de aprender se tienen en cuenta;
- > Tienen gran cantidad de oportunidades para practicar y aplicar la información a su propio contexto laboral;
- > Están involucrados y comprometidos en su propio aprendizaje, y
- > Experimentan un cierto éxito y obtienen un feedback que aumenta su autoconfianza.



Las experiencias formativas y de desarrollo para entrenadores deben reflejar la complejidad y el entorno cambiante en el que operan. El desarrollo eficaz de los

<sup>13</sup> Knowles, M.S., E.F. Holton, III, and R.A. Swanson. 1998. *The Adult Learner*, 5th ed. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

entrenadores debería, por tanto, incluir una serie de ofertas de aprendizaje mixto compuesto por situaciones mediadas y no mediadas, así como de oportunidades significativas para mejorar a través de la práctica diaria en el lugar de trabajo. En conjunto, estas situaciones deben promover el aprendizaje y una progresión en la manera de trabajar, así como alentar a los entrenadores a buscar oportunidades educativas adicionales de manera individual.

## **OPCIONES DE APRENDIZAJE EXPERIENCIAL**

Tradicionalmente, la educación del entrenador ha sido proporcionada mediante situaciones de aprendizaje mediado, predominantemente aprendizaje formal. La participación de los entrenadores en situaciones de aprendizaje no mediado ha dependido de la propia iniciativa del entrenador. A menudo, la formación de entrenadores, tanto formal como no formal, se desarrolla en el aula, se centra en la evaluación y es motivada por la necesidad de obtener una titulación. Sin embargo, las investigaciones sugieren que los entrenadores aprenden mejor a través de la experiencia práctica y de la interacción con otros entrenadores<sup>14</sup>, apuntando a la necesidad de equilibrar la educación formal en el aula con un número igual o mayor de experiencias de aprendizaje en el campo, la cancha, la pista, la piscina o el gimnasio.

El aprendizaje experiencial, sin embargo, es muy diferente a aprender de la propia experiencia. Es intencional y puede ser mediado o no mediado. Se trata de que los entrenadores se involucren en situaciones reales que les obliguen a resolver problemas y a reflexionar sobre las estrategias utilizadas para hacerlo. A través de la exposición a una gama más amplia de situaciones, el aprendizaje experiencial ofrece a los entrenadores la oportunidad de descubrir cuáles son los conocimientos y las habilidades que ya tienen, y a mejorar la toma de decisiones en un abanico más amplio de circunstancias.

El aprendizaje a través de la experiencia requiere un alto grado de autoconciencia y autorreflexión por parte del entrenador. La conciencia y la reflexión son habilidades enseñables y como tal, deben ser una parte central de un sistema equilibrado de formación de entrenadores.

Una opción efectiva de aprendizaje en el lugar de trabajo es el uso de mentores capacitados y comunidades de práctica<sup>15</sup> integradas deliberadamente en la formación del entrenador. Las organizaciones responsables de la formación de entrenadores deberían también valorar, reconocer, respetar, fomentar y confiar en la contribución que los entrenadores experimentados pueden ofrecer en la orientación, la educación, el asesoramiento y el desarrollo de colegas con menos experiencia.

Los entrenadores también pueden obtener gran cantidad de conocimiento de los expertos, tales como entrenadores de alto prestigio, expertos en la preparación física o biomecánica, psicólogos deportivos y nutricionistas. El valor de estos intercambios se incrementa cuando el conocimiento se transmite sistemáticamente,

---

<sup>14</sup> Carter, A., & Bloom, G. (2009). Coaching Knowledge and Success: Going Beyond Athletic Experiences. *Journal of Sport Behavior*, 32 (4), 419-437.

<sup>15</sup> Lave, J., & Wenger, E. (1998). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. In *Communities of practice*. Wenger, E. New York: Cambridge University Press.

al nivel apropiado de complejidad y cuando es combinado con una gran cantidad de ejemplos y aplicaciones prácticas.

Los mejores entrenadores y formadores de entrenadores son capaces de operar a lo largo y ancho del continuo de metodologías de entrenamiento y enseñanza usando tanto metodologías más instructivas como otras más colaborativas. Estos formadores tienen una gran habilidad para escoger los medios más eficaces para satisfacer necesidades de aprendizaje únicas en situaciones específicas.

## **EL FORMADOR DE ENTRENADORES**

El formador de entrenadores debe tener un genuino interés y pasión por su trabajo. Es, por tanto, primordial que hayan sido cuidadosamente seleccionados y reclutados y que tenga el apoyo necesario de las organizaciones para las que trabajan. También deben ser evaluados con regularidad para que su competencia y crecimiento en su función puedan ser medidos.

El formador de entrenadores también juega un papel vital en la impartición de oportunidades educativas no formales y la promoción de la participación de los entrenadores en el aprendizaje no mediado en el lugar de trabajo. Los entrenadores con experiencia suficiente y un verdadero deseo de colaborar en el desarrollo de otros entrenadores pueden elegir prepararse para convertirse en formador de entrenadores.

Cada deporte y nación debe establecer una vía de desarrollo a largo plazo para el formador de entrenadores, claramente vinculado y alineado a las ocupaciones tipo del entrenador, áreas de trabajo y funciones descritas en este documento. La Figura 6.2 proporciona una visión general de esta vía de desarrollo.

Formador Sénior y Formador Master tienen una responsabilidad inherente en el apoyo al desarrollo de los formadores con menos experiencia. El formador de formadores desempeña un papel importante para facilitar el aprendizaje y el mentoring.

Los cuatro pasos siguientes ayudarán a desarrollar un programa sostenible y de alta calidad para el formador de formadores:

1. Analizar la situación actual de los formadores de entrenadores así como la previsión futura (números, habilidades y experiencia), teniendo en cuenta las necesidades del plantel de entrenadores y la disponibilidad de los entrenadores más experimentados para colaborar en el desarrollo de otros entrenadores.

2. Con base en el paso 1, formular un plan estratégico.

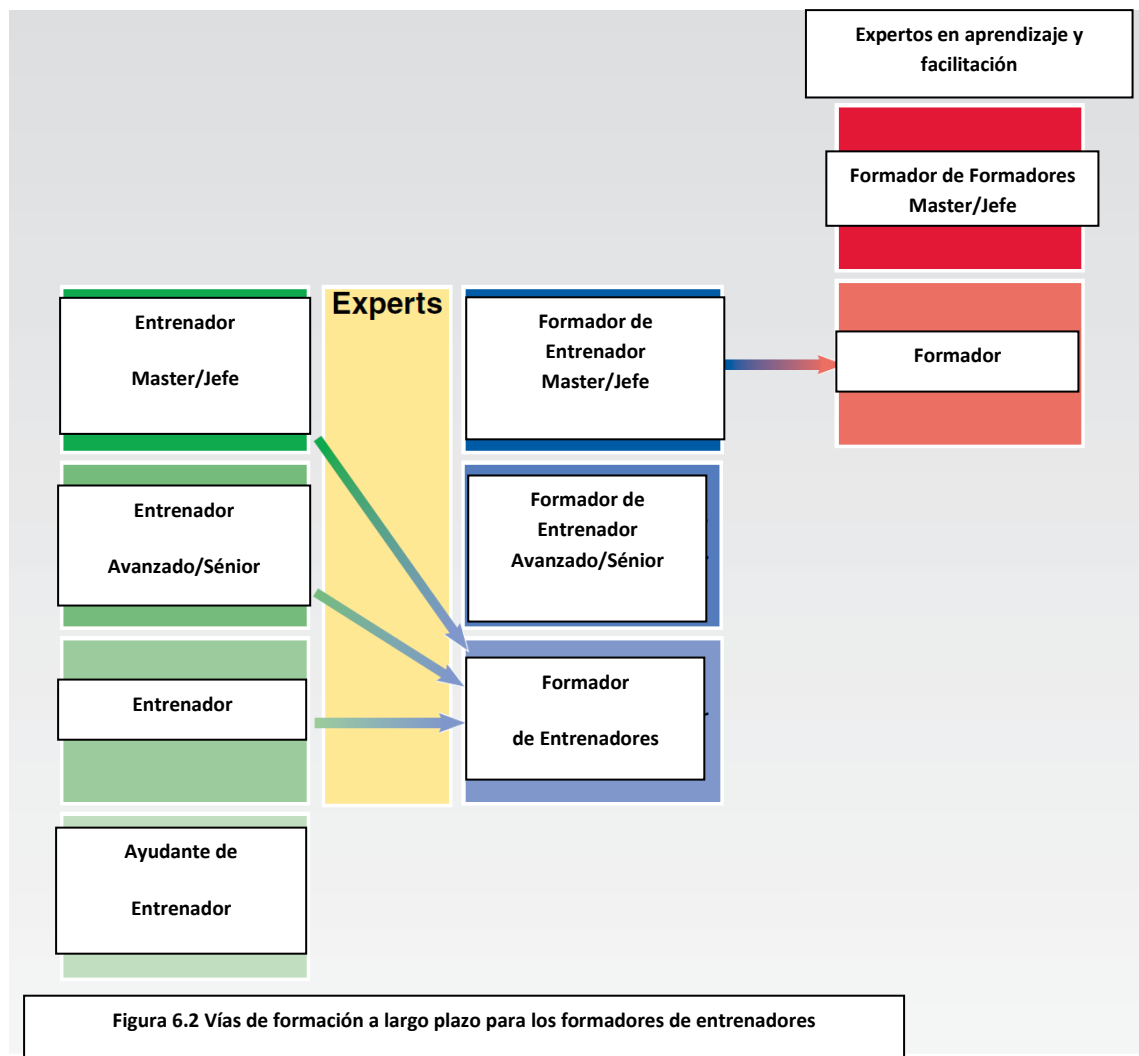
3. Usando los criterios establecidos, seleccionar a los formadores de entrenadores.

4. De acuerdo con las pautas predeterminadas, introducir, educar, desarrollar y apoyar a los formadores a lo largo del continuo de formación.

En resumen, los países y las organizaciones deportivas deben invertir tiempo y recursos en la creación de un plantel adecuado de formadores de entrenadores. Esto mejorará su capacidad para desarrollar a los entrenadores ya existentes, así



como su habilidad para aumentar el número de nuevos entrenadores que entran en el sistema en aquellas áreas donde se necesitan.



## **7 RECONOCIMIENTO Y CERTIFICACIÓN DE ENTRENADORES**

Idealmente, los roles, titulaciones y competencias del entrenador, deberían estar estrechamente correlacionados. Sin embargo a menudo esto no es así y el resultado puede variar desde una mera decepción a una tragedia en toda regla. Por lo tanto, el primer punto de énfasis debe ser asegurar que todos los entrenadores están capacitados para cumplir sus funciones básicas.

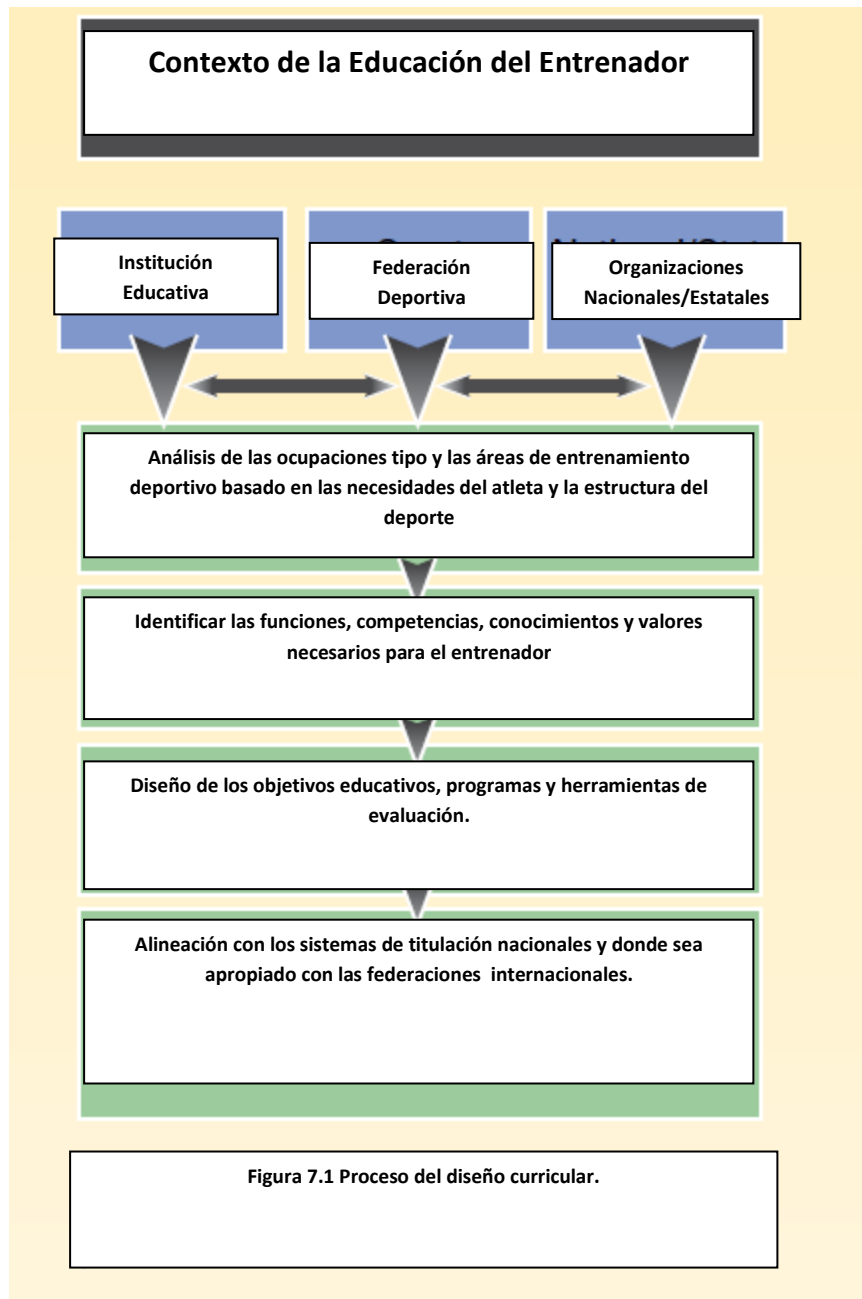
El potencial daño hecho por una persona que no está preparado o que es incapaz de cumplir con las responsabilidades del puesto de entrenador es motivo suficiente para insistir en la necesidad de medidas preparatorias. Dependiendo de su calidad, contenidos y rigor, la formación de entrenadores, su certificación y la concesión de licencias puede asegurar que todos los entrenadores participantes tengan un nivel aceptable de competencia. Un certificado o una licencia de un programa de educación de entrenadores aprobado garantiza al menos una cierta calidad en el proceso de formación. Programas educativos debidamente estructurados así como la demostración de un cierto nivel de competencia en el lugar de trabajo para obtener el certificado o licencia benefician a todos aquellos en el mundo del deporte.

### **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS**

El diseño de los programas de certificación de entrenador varía de acuerdo con el deporte, nación y el contexto institucional. Federaciones a nivel nacional e internacional asumen el liderazgo en el desarrollo de las titulaciones específicas de cada deporte. Instituciones de educación superior tienden a centrar sus programas de estudios sobre temas más universales como las ciencias del deporte, los métodos y teoría del entrenamiento, con diversos grados de concentración en conocimientos específicos de cada deporte.

Los programas de educación, certificación y colegiación de entrenadores cumplen su función de manera más apropiada cuando las necesidades del mercado laboral, y la experiencia profesional dan forma a su diseño e implementación. En algunos países, hay una fuerte participación por parte del Estado, ya sea a través de organizaciones designadas por el mismo o de la educación superior. En tales casos, las relaciones con las federaciones nacionales e internacionales varían.

Las federaciones nacionales e internacionales a menudo determinan los requisitos de certificación en los distintos niveles de titulación de sus deportes. A veces programas están alineados con las estructuras de titulación estatales. La figura 7.1 presenta el proceso de diseño curricular para maximizar dicha alineación.



## CERTIFICACIÓN OBLIGATORIA

Los entrenadores de todo el mundo dedican gran cantidad de tiempo y energía al desarrollo de los deportistas. Aunque la mayoría de estos entrenadores son voluntarios, éstos conviven en este área profesional mixta que es el entrenamiento deportivo con entrenadores profesionales.

Sin embargo, cuando se trata de la certificación y lo que ésta debería representar, todos los entrenadores en cualquiera de los cuatro roles anteriormente mencionados – **Entrenador Master/Jefe, Entrenador Avanzado/Sénior, Entrenador, y Ayudante de Entrenador** – deben ser considerados de igual modo. A excepción de los pre-entrenadores, todos los entrenadores activos deben estar debidamente certificados por su organización, deporte y nación. En el caso de

los pre-entrenadores, sus funciones deben ser más claramente definidas y las pautas temporales y expectativas de progresión a roles de entrenador más formales deben especificarse.

Las federaciones deportivas deberían especificar claramente las condiciones requeridas para determinados roles de entrenador deportivo. Esto debe hacerse a nivel de federación mediante la adopción de políticas de certificación y colegiación. Asimismo, los gobiernos nacionales pueden considerar directrices más formales o incluso la formulación de legislación apropiada.

## **ESTÁNDARES Y TITULACIONES**

Los entrenadores merecen recibir el debido reconocimiento a nivel nacional e internacional por su experiencia y titulaciones. Dichas titulaciones deberían estar basadas en puntos de referencia nacionales e internacionales en materia de educación y la formación profesional.

La Figura 7.2 presenta un modelo que muestra cómo los programas de certificación de las federaciones nacionales e internacionales se pueden alinear con los roles del entrenador y con otros tipos de formación educativa. Un número cada vez mayor de países han comenzado a exigir que los programas de formación de entrenadores deportivos se alineen con los marcos de referencia nacionales para titulaciones académicas.

Los sistemas formales de certificación de entrenamiento también deben tener en cuenta la formación y la experiencia previa de los entrenadores. Esto es especialmente importante teniendo en cuenta los beneficios demostrados por el aprendizaje experiencial. Además, en los deportes y países con programas de certificación relativamente nuevos, el reconocimiento de conocimientos previos es una vía de acceso a niveles de titulación más altos en el sistema hasta que aquellos que buscan progresar hayan completado sus cursos.

A medida que la relación entre los programas de entrenamiento formal y el aprendizaje en el lugar de trabajo se va clarificando, los sistemas de colegiación de entrenadores pueden ser introducidos. Las licencias de entrenador, que dan fe de la competencia y el derecho a practicar la profesión de entrenador, son particularmente relevantes para todos los entrenadores que reciben ingresos por su trabajo y para los entrenadores voluntarios que operan como Entrenador Jefe/Master o como Entrenador Avanzado/Senior.

Roles de Entrenador	Estándares		
	Niveles de las Federaciones Nacionales e Internacionales	Titulaciones Universitarias y de Formación Profesional	Otras titulaciones
Entrenador Master/Jefe	Cuarto Nivel	Licenciatura Universitaria	
Entrenador Avanzado/Sénior	Tercer Nivel	Diploma Universitario	
Entrenador	Segundo Nivel		Certificado de Entrenador
Ayudante de Entrenador	Primer Nivel		Curso Introductorio al Entrenamiento Deportivo

Figura 7.2 Alineación de estándares con los roles del entrenador.

## **8 BENEFICIOS DEL MARCO DE REFERENCIA INTERNACIONAL DE ENTRENAMIENTO DEPORTIVO**

La publicación de esta primera versión del ISCF es el paso inicial de una larga marcha para crear sistemas de educación, desarrollo y empleo relevantes, sostenibles y de alta calidad a nivel mundial. La adopción e implementación de los principios contenidos en el ISCF ofrece una multitud de beneficios

### **ESTÁNDARES DE PREPARACIÓN Y RENDIMIENTO**

El ISCF proporciona a organizaciones del mundo del entrenamiento, tanto a aquellas que se dedican a formar entrenadores como a las que los emplean y contratan con una herramienta clara y transparente de evaluación. Dicha herramienta puede ser usada en una serie de circunstancias:

- Para que organizaciones que producen e imparten programas de desarrollo comparen sus objetivos docentes con este marco reconocido internacionalmente. Esto será particularmente importante para la conexión de sistemas que operan a nivel global así como entre federaciones y instituciones de educación superior
- Organizaciones que forman o emplean entrenadores podrán usar el marco de referencia para evaluar las competencias en determinados roles de entrenadores que vengan de otros deportes o países. Así se conseguirá tanto reconocer titulaciones y formación previa, como identificar áreas que requieren nuevo estudio
- Naciones o federaciones que deseen desarrollar nuevos programas, sistemas o titulaciones pueden usar el ISCF para ayudarles a determinar los estándares adecuados de certificación para cada nivel y el contenido necesario para satisfacer los requisitos deseados.
- Aquellos que entrenan y emplean entrenadores pueden usar el marco como una herramienta de evaluación que les permita diseñar programas de formación continuada.

### **DESARROLLO PROGRESIVO Y SISTEMICO**

El ISCF, proporciona un punto de mira común desde el que identificar y promover las mejores prácticas existentes en materia de formación y educación de entrenadores. Resalta los factores clave y las piedras angulares que determinan la calidad, eficiencia y efectividad de los programas de formación. Incluso ofrece una serie de conceptos y herramientas que pueden ser aplicadas a contextos específicos en diferentes deportes y países.

A través del análisis del molde del ISCF se puede comparar con el programa existente y esto, tomando en cuenta el contexto específico, permite a los gestores priorizar de manera que se maximice el retorno de la inversión. El ISCF por lo tanto, proporciona un fuerte punto de referencia internacional que puede ser utilizado por federaciones y países para autoevaluar los elementos constituyentes del sistema.

### **RESPALDO POLÍTICO Y LEGAL**

El ISCF ofrece un punto de partida para el desarrollo de estrategias y políticas en torno al entrenamiento deportivo. Federaciones nacionales, internacionales y gobiernos se beneficiarán de esta punto de referencia en la creación de las mismas. Incluso puede ser la base sobre la que se apoyen leyes y regulaciones que apuntalen la calidad y sostenibilidad de la naturaleza híbrida de la profesión de entrenador.

### **COOPERACIÓN E INTERCAMBIO SIN FRONTERAS**

Por primera vez en el entrenamiento deportivo, el ISCF proporciona un punto de referencia global con el que todas las naciones y deportes se pueden identificar. Al establecer un lenguaje común, el marco de referencia facilita el intercambio de información y conocimientos entre socios y, por qué no, entre competidores del mismo o diferente país o deporte. A la larga, esto hará que aumente el nivel de entendimiento entre ellos y que se abran nuevas vías de comunicación.

### **DEFINICIÓN DE AREAS DE EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN**

El ISCF ofrece gran claridad en cuanto a las competencias que los entrenadores necesitan y a los componentes de sistemas efectivos de formación y empleo. En sí, esto crea un índice potencial de áreas que deben ser investigadas en el futuro para que la profesión avance hacia nuevas cotas de efectividad y maestría.

### **FUTURO DEL MARCO DE REFERENCIA**

La versión 1.1 publicada en la Global Coaches House de Londres durante las Olimpiadas y Paraolimpiadas espera provocar un nivel alto de debate y consulta. A través de este diálogo abierto, el grupo de trabajo preparará una nueva versión 1.2 que será lanzada durante la Global Coach Conference en Sud-África en Septiembre de 2013. En ese momento, la intención es buscar el apoyo de todos los socios para la adopción de una Convención sobre el Entrenamiento Deportivo. Desde ese punto en adelante, el ISCF será refinado y actualizado cada cuatro años.

## **ACERCA DE LOS AUTORES**

El ISCF es un proyecto común liderado por el Internacional Council for Coaching Excellence (ICCE) y la Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF).

### **ICCE**

Anteriormente conocido como el International Council for Coach Education, el ICCE fue fundado en Septiembre de 1997 como una organización sin ánimo de lucro con el único objetivo de promocionar y lograr mayor aceptación para la profesión de entrenador a nivel internacional. Los miembros del ICCE buscan elevar la calidad del entrenamiento a todos los niveles del deporte.

Específicamente, la misión del ICCE es liderar y apoyar el desarrollo global del entrenamiento deportivo como una profesión más y aumentar la calidad a todos los niveles siempre guiado por los intereses de sus miembros, federaciones, naciones y socios.

Los objetivos estratégicos del ICCE son fortificar la infraestructura de la organización, desarrollar el marco internacional, construir una comunidad global de entrenadores y mejorar la posición de entrenar como profesión. Los socios y clientes del ICCE incluyen estamentos nacionales con responsabilidad sobre el entrenamiento deportivo, federaciones internacionales, instituciones educativas o aquellas que representan a entrenadores, individuos que diseñan e imparten cursos de formación, entrenadores y la comunidad internacional del deporte en general.

### **ASOIF**

El 30 de Mayo de 1983, las 21 federaciones internacionales incluidas en el programa de los Juegos Olímpicos de verano de 1984 decidieron formar ASOIF. Este grupo busco resolver de la manera más competente, articulada y profesional todas aquellas cuestiones de importancia dentro del Movimiento Olímpico y los Juegos Olímpicos, así como cualquier otra materia considerada de valor por las federaciones internacionales.

De manera formal, la misión de ASOIF a día de hoy es unificar, promocionar y apoyar a las federaciones internacionales de los deportes olímpicos de verano, al mismo tiempo que defiende su autonomía y coordina sus intereses y metas comunes.

Las federaciones internacionales tienen la responsabilidad y el deber de regular y controlar el funcionamiento diario de las variadas disciplinas deportivas a nivel mundial, incluyendo la organización de eventos durante los Juegos y la supervisión del desarrollo de los atletas que practican estos deportes a cualquier nivel. Cada federación internacional gobierna su deporte a nivel global y se encarga de su promoción y desarrollo. En este momento, 28 federaciones so miembros de ASOIF.