

# SUPERACIÓN PROFESIONAL DEL ENTRENADOR DEPORTIVO

BASADA EN COMPETENCIAS PROFESIONALES ESPECÍFICAS



Denis Lara Caveda  
Antonio de la Caridad Lanza Bravo  
Alberto Bautista Sánchez Oms  
Santiago Calero Morales



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## **Superación profesional del entrenador deportivo**

Denis Lara Caveda; Antonio de la Caridad Lanza Bravo; Alberto Bautista Sánchez Oms y Santiago Calero Morales

**Primera edición electrónica.** Octubre de 2018

**ISBN:** 978-9942-765-33-8

**Revisión científica:** Ángel Freddy Rodríguez Torres y Amarilys Torres Ramírez

### **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

Crnl. Ing. Ramiro Pazmiño O.

Rector

### **Publicación autorizada por:**

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Cpvn. Hugo Pérez

Presidente

### **Edición y producción**

David Andrade Aguirre

daa06@yahoo.es

### **Diseño**

Pablo Zavala A.

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico.

El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de **exclusiva responsabilidad del autor.**

Los derechos de esta edición electrónica son de la **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en: <http://www.repositorio.espe.edu.ec>.

### **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador.

<http://www.espe.edu.ec>

# **SUPERACIÓN PROFESIONAL DEL ENTRENADOR DEPORTIVO**

**BASADA EN COMPETENCIAS PROFESIONALES ESPECÍFICAS**

Denis Lara Caveda  
Antonio de la Caridad Lanza Bravo  
Alberto Bautista Sánchez Oms  
Santiago Calero Morales

## INTRODUCCIÓN

Durante el proceso de superación profesional de cualquier entrenador deportivo se hace cada vez mas necesario emplear, durante el proceso, competencias profesionales específicas descritas previamente, dada las ventajas que ofrece el uso de estas en aspectos ya demostrados como las actividades básicas de administración y gestión de recursos humanos de las organizaciones, pudiendo ser usado por el entrenador como una guía o referencia para el autodesarrollo.

En la bibliografía se percibe un importante número de estudiosos que hacen referencia al término “*competencias profesionales*” como: **Boada**, Mertens, González, Cejas y Pérez, Vargas, Irigoín y Vargas, Castellanos, Forgas, Roe, Badillo y Villasmil, Rodríguez, **Hawes y Corvalán**, González Maura, Rodríguez González, Ortiz, entre otros. (Lara, D. 2011)

En el caso, por ejemplo, de Irigoín y Vargas las denominan: “*Conjunto articulado de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y clases de actitudes que definen un desempeño superior*”.

Concepción acorde con la nuestra en la manera de apreciar la definición, pues, ser competente es tener la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real para llevarlo a cabo, así como cualidades relacionadas con la toma de decisiones, la búsqueda e intercambio de información y la motivación sustentada en intereses e ideales profesionales.

Las *competencias profesionales específicas*, a juicio de expertos, es un modelo que permite sortear con más previsión los cambios y retos actuales, de allí la urgencia de privilegiar las prácticas profesionales y elaborar las normas de competencias desde el desempeño del puesto de trabajo, lo que cobra importancia suprema en la superación profesional.

De tal manera, se ve a las competencias profesionales específicas, como: *rasgos que caracterizarán a un profesional, expresados en términos de competencias en determinado puesto de trabajo.*

No tener en cuenta estos aspectos es sinónimo de que los profesionales no conozcan su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, no serían capaces de identificarlo y actuar sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido.

Autores como Talízina (1987), Ysunza (2002), Hawes y Corvalán (2006), Rodríguez y Lugo (2006), Bravet (2007) y Ortiz (2008), resaltan también la importancia de contar con competencias profesionales de cada profesional, situándolo como elemento fundamental para el logro de un desempeño superior.

Otro tanto sucede en los casos del “Análisis ocupacional”, de Castillo Aponte (2006) y “Análisis y diseño de puesto”, de Ivancevich (1997); quienes realizaron aportes importantes para su análisis, destacando sus ventajas y ofreciendo modelos para llevar a cabo dichos estudios.

Así mismo, Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994) destacan que dicha información se necesita para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en la unidad y poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia; para poder intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección; y para poder realizar una objetiva evaluación de los implicados y lo que es más importante, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva sobre su desempeño, la cual se logra generalmente en la superación y la autosuperación.

En consecuencia, las competencias profesionales específicas del entrenador de fútbol tienen como rol: orientar la construcción de la superación profesional de estos, sustentar las decisiones que se tomen, y ser un referente para la permanente retroalimentación entre los esfuerzos formadores institucionales, el mundo del deporte y los propios practicantes de la profesión. De esta retroalimentación surgirán orientaciones que permiten el permanente reajuste de los planes de superación e, incluso, de redefiniciones de competencias consideradas claves para la profesión.

En el campo del deporte, aparecen investigaciones relacionadas con competencias profesionales, como las de Rumbos, Reyes y Bosque (2009) quienes precisan *indicadores metodológicos del análisis de puesto de trabajo para el entrenador deportivo*, aunque solo estableciendo estos indicadores de puestos de trabajo del entrenador deportivo (en este caso), por sí solos, no mejoran el contenido de las competencias profesionales específicas, sus tareas y obligaciones, sino que se debe utilizar de tal forma que eleven constantemente el desempeño profesional de los mismos.

En cuanto al vínculo de competencias profesionales y los procesos de superación, se aprecia que, pese a no ser novedoso en diferentes campos del

quehacer profesional del hombre, son recientes los estudios realizados en la temática en el ámbito deportivo.

Los sistemas de superación profesional para los entrenadores deportivos cubanos necesitan llevar a cabo un proceso de perfeccionamiento con vista a elevar la calidad del sistema de superación profesional para los recursos humanos del deporte, dadas las “limitaciones y carencias, que rompen con su equilibrio y sus posibilidades de autorregulación, lo que sin duda, resiente su calidad. Estas carencias provocan desequilibrio en los sistemas de superación, así como en la calidad de su funcionamiento, lo cual repercute en sus posibilidades de autorregulación y cumplimiento de su misión, abundaba en su estudio.

Por tanto, se necesitan novedosas formas para minimizar o erradicar esta debilidad y proponemos la utilización de competencias profesionales específicas en dicho proceso, como complemento de lo que se gesta actualmente.

Además de la determinación de competencias, es necesario contar con indicadores que faciliten los diferentes pasos que se acometen en un proceso de superación, dígame: evaluación de los participantes (inicial o final), formas de superación, evaluación del proceso o acreditación; al mismo tiempo, se precisa de una mejor orientación para desarrollar el proceso a partir de las competencias declaradas.

Las altas marcas del deporte moderno reclaman en la actualidad en los deportistas, una necesaria individualización durante su preparación, lo que trae consigo la ineludible urgencia de contar con entrenadores de un elevado nivel de especialización que les permita llevar a cabo el proceso de entrenamiento con dichas características, de manera que se puedan garantizar esos elevados rendimientos.

La organización del proceso de superación sustentada en el empleo de indicadores por competencias profesionales específicas, constituyendo estos el elemento rector de dicho proceso, se fundamenta a partir de una concepción de la superación, con características específicas, que perfecciona el proceso de superación profesional e incrementa el saber científico sobre su esencia; respaldada por instrumentos para la determinación de las competencias profesionales específicas del entrenador deportivo, así como de sus indicadores.



# CAPÍTULO 1

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es conocido que el concepto competencia aparece en la década de los 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard. Como consecuencia de los trabajos de Bloom surgió, en la misma década, un movimiento llamado “Enseñanza basada en competencias”, que se fundaba en cinco principios:

1. Todo aprendizaje es individual.
2. El individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr.
3. El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
4. El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje.
5. Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje.

Se trata de un elemento (las competencias) que nos permite integrar en un mismo concepto, el:

- **SABER:** El conocimiento es elemento básico e indispensable para poder desarrollar una actividad de manera exitosa.
- **PODER:** Por mucho que una persona posea todo el conocimiento vinculados a una materia concreta, necesita tener una serie de habilidades clave para desempeñar con éxito su trabajo. Sirva como ejemplo el de un aficionado al fútbol, por muchos conocimientos que tenga de dicho deporte, no podrá jugar en un equipo de élite si no tiene ciertas habilidades como la velocidad en regate, control del balón, potencia en los remates a puerta,...
- **QUERER:** Incluso si se poseen las habilidades y los conocimientos, si no tienen la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos. Siguiendo, con el ejemplo del fútbol, de todos es conocido el nombre de alguna famosa estrella que por “problemas de actitud” ha quedado apartado del mundo de la competición.

Esta concepción fue reflejada gráficamente por Spencer, L. M. y Spencer. S. M. (1993) y se muestra a continuación (Gráfico 1).



Gráfico 1. Características de la Gestión por competencias.  
(Fuente: Spencer y Spencer, 1993)

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. (Hooghiemstra, T. 1996)

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. (Boyatzis, R. 1982).

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa. (Aguilera, F. y Reyes, J. 1996)

El gráfico 2, que se muestra a continuación, nos muestra gráficamente el concepto de modelo o sistema holístico de la Gestión por competencias de Iberdrola.

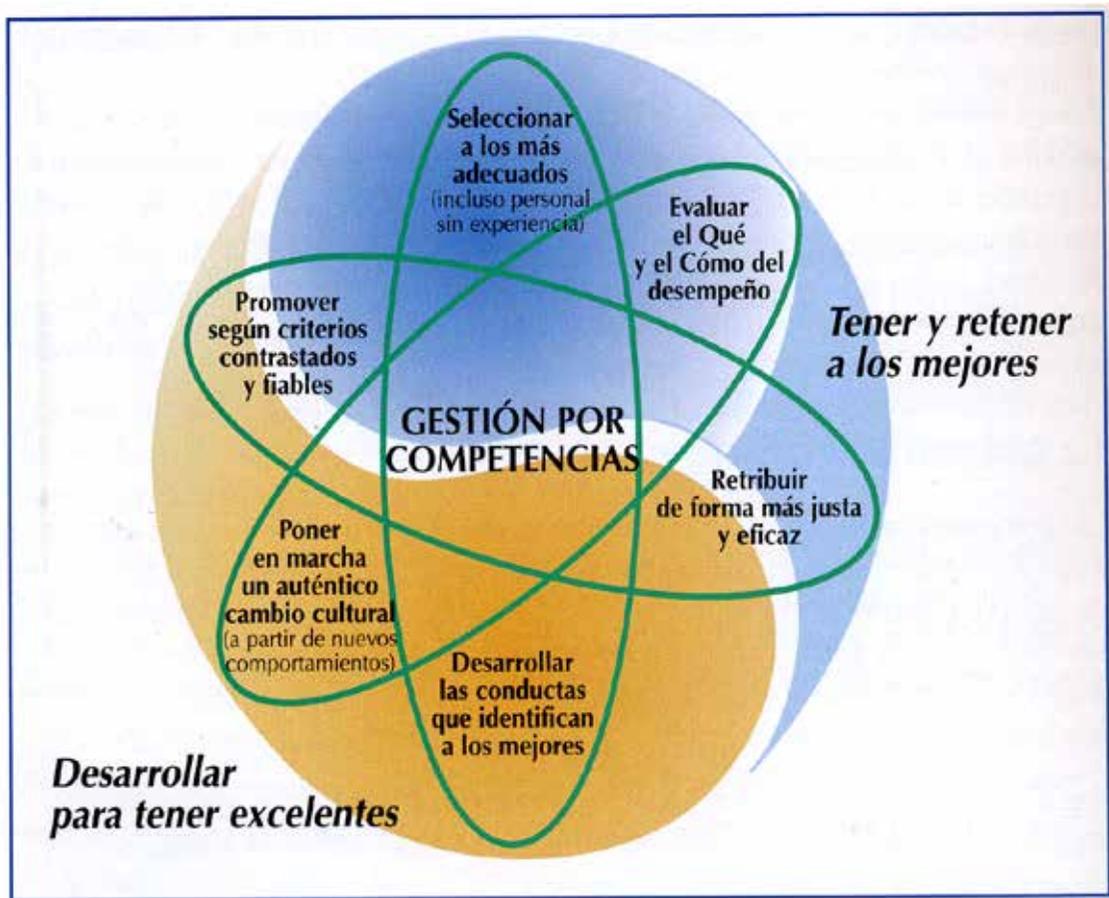


Gráfico 2. Modelo o sistema holístico de la Gestión por competencias.  
 (Fuente: Manual de competencias de Iberdrola, 2001;  
 en Gestión por competencias de la participación y motivación)

En este sentido, resulta muy importante destacar el papel relevante que juegan los comportamientos en la configuración de las competencias ya que a través de estos se hacen “visibles” las competencias en las personas y permiten establecer distintos niveles de desempeño.

Entenderemos entonces por Gestión por Competencias el gerenciamiento que detecta las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media y determinará, al mismo tiempo a la persona que cumpla con ellas.

Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo, así como permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa o institución.

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

**Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:**

- **Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- **Normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuiera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

En resumen, las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir de forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por expertos en el área que se definan; es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los decisores de la organización ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de todos los implicados.



## CAPÍTULO 2

**SUPERACIÓN PROFESIONAL +  
COMPETENCIAS PROFESIONALES.**

## La superación profesional del entrenador de fútbol

La educación de posgrado es el último eslabón en la cadena de formación escolarizada de un individuo. Por esta razón la formación de posgrado debe aprovechar al máximo las potencialidades de los estudiantes en la solución creativa de problemas, mediante la investigación y el trabajo colaborativo, con niveles de independencia acordes a este nivel de enseñanza.

En la bibliografía consultada se aprecia como el concepto de “superación” es identificado en ocasiones con otros como son: la capacitación, formación y desarrollo, no obstante, en su esencia, se refieren a similares aspectos.

Añorga (1994) define superación como: “Conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje que posibilita a los graduados universitarios la adquisición y el perfeccionamiento, continuo de los conocimientos y habilidades requeridas para un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales”.

Existe una necesidad permanente de brindar atención a la gran masa de técnicos y especialistas, debido a los profundos cambios generados por los avances de la ciencia y la tecnología, la necesidad de promover atletas de alto rendimiento y la extensión de la esfera de actuación.

La formación posgraduada presenta algunas ventajas respecto al pregrado en el desarrollo de competencias pues, como plantea Robert Roe (2002) “las competencias se adquieren típicamente en un proceso de aprender haciendo”. Además, según el propio autor, en la carrera educativa se crean más subcompetencias que competencias, las cuales se corresponden con tareas de inferior nivel y que se explican por la fusión de conocimientos y habilidades, con técnicas de orientación a la práctica (modelo input), mientras que en el posgrado se desarrollan competencias en correspondencia directa con el perfil de empleo del profesional (modelo output).

Por otro lado, para lograr un verdadero impacto de la superación se deben cumplir los objetivos para los que fue concebida y erradicados los problemas diagnosticados, lo que tendrá un efecto social en la labor educativa del profesional. La determinación del impacto puede ser considerada como la evaluación externa del currículo de las formas de superación.

Para la evaluación del proceso de superación que se llevará a cabo basado en competencias profesionales específicas se debe tener en consideración indicadores como:

La satisfacción de las necesidades de superación:  
Los resultados del trabajo en comparación con los obtenidos antes de haber realizado la superación.

### **Competencias profesionales específicas en la Cultura Física y el Deporte.**

Lo interesante en el tema de “Competencias Profesionales” es definir, propiamente dicho, las competencias que debe desarrollar una persona para ejercer de manera satisfactoria las funciones de un puesto determinado y no solo emitir un concepto del término de forma general, hasta llegar a determinar los indicadores por competencias específicas y la aplicación que puede tener en el campo de la superación.

Es importante también establecer el enfoque sobre el cual se trabaja. Entre los estudios de este tipo está el de Gonczi (1994), quien presenta tres enfoques marcadamente diferentes que encierran a su vez los principales enfoques que sustentan el aspecto teórico sobre competencias:

Enfoque conductista. Este enfoque le resta importancia a las relaciones entre las tareas e ignora la posibilidad de dicho enlace que podría propiciar su transformación. (Tejada 1999)

Enfoque genérico. En este modelo se ignora el contexto en el que se aplican las competencias, o se ponen en juego; son conceptualizadas como características generales. Carece de evidencias que ratifiquen la existencia de las competencias genéricas, duda sobre su transferibilidad y descontextualiza la competencia y su abstracción de las situaciones concretas en las cuales se ponen en juego. (Tejada 1999)

Enfoque integrado o relacional. “Este enfoque tiene la ventaja de evitar los problemas derivados del enfoque conductista y los aspectos controvertibles del enfoque genérico. Además, es adecuado a las complejidades teóricas e intuitivas del fenómeno con el cual se relaciona.” (Jones y More, 1995)

Las investigaciones sobre competencias profesionales en la actividad física y del deporte son muy recientes; la indagación en el tema permitió comprobar que se ha tratado desde diferentes concepciones, utilizando terminologías como: *funciones, tareas, características, rol, capacidades* y otras, aunque en definitiva todos “giran” en un mismo sentido.

Es oportuno reconocer que se entiende por entrenador deportivo. En la literatura especializada se pueden encontrar términos similares con la

definición de *entrenador deportivo* como: profesor deportivo, director técnico, manager entre otros; para Hechavarría (2008) el entrenador deportivo “es el técnico, es el maestro, es el pedagogo que dirige todo el proceso de preparación y competencia de los deportistas”.

Un conjunto de competencias profesionales específicas para este profesional dependerán, fundamentalmente, de las funciones que desarrolle en un puesto de trabajo determinado y por supuesto, de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo de superación a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Por tanto, estas se consideran la lista de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos y habilidades que se ponen de manifiesto a través del desempeño.

Para Isla Alcoser (2006) las competencias profesionales del profesor de Educación física y el Entrenador deportivo definen su futuro éxito laboral, reflejándolo así en el gráfico 3.



Gráfico 3. Competencias profesionales - Éxito laboral.  
(Fuente: Isla Alcoser, 2006)

Carrascosa (s/f), desde la psicología deportiva se refiere a “ser competente para ser competitivo” (ver gráfico 4).



Gráfico 4. Ser competente para ser competitivo.  
(Fuente: Carrascosa, s/f)

Por tanto, la descripción de competencias profesionales específicas “permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan”. (Puchol, 1993)

Disponer de ellas tiene relevancia en cuanto a promoción y reclutamiento de profesionales. Un grupo de competencias profesionales específicas bien construidas indican a los desarrolladores de la superación la clave para el desarrollo del proceso.

## Las competencias profesionales del entrenador de fútbol

“El fútbol, como medio de formación deportiva y campo de investigación, posee un cuadro de exigencias que reclaman conocimientos y competencias en la medida de sus necesidades, incluso mayores cuando se sabe que estas no se obtienen exclusivamente a partir de la experiencia”. (Santos, Mesquita, Graça y Rosado, 2010 en Colectivo de autores, 2010)

La práctica del fútbol se ha convertido en la actualidad, en una de las actividades de mayor relevancia dentro del mundo deportivo. Esta responsabilidad viene dada por el elevado número de niños y jóvenes que buscan en los campos de entrenamiento y en la figura del entrenador una respuesta a sus demandas de aprendizaje y dominio del juego. Esta es una razón suficiente que hace reflexionar sobre la figura del entrenador de fútbol y sobre lo adecuado, o no, de su superación profesional.

La actividad colectiva del equipo deportivo -en este caso, el equipo de fútbol- depende mucho del carácter de las interrelaciones existentes entre el entrenador y los miembros del colectivo, también del estilo y la forma de su dirección. El estilo democrático de dirección y la organización por parte del entrenador son condiciones necesarias para la eficacia de la actividad deportiva y la cohesión del equipo. (Paz, 2007)

Con el entrenador de fútbol, sucede algo similar que con el entrenador deportivo en general, y es que a pesar de existir diferentes y variados estudios a cerca de lo que debe hacer, referido a funciones generalmente, no se encuentran competencias profesionales de estos, por categorías o edades con las que trabajan.

Por ejemplo, Noa, Garcés y López (2002) al mencionar objetivos del entrenador en el proceso de preparación de los jugadores de fútbol destacan que estos deben:

1. Alcanzar y mantener la forma física de los jugadores
2. Enseñar y perfeccionar los elementos técnicos
3. Enseñar y aplicar la táctica
4. Educar a los atletas en el orden psicomoral

### **Además un buen entrenador debe poseer:**

- Responsabilidad.
- Amplios y profundos conocimientos.

- Paciencia y optimismo.
- Lenguaje claro, facilidad de expresión.
- Condiciones físicas.
- Condiciones morales:
- Condiciones psicológicas.
- Relaciones sociales

Desde otra perspectiva tenemos que “el entrenador es un líder que trabaja y entrena con valores que debe fomentar, como la solidaridad, la perseverancia, el trabajo en equipo y el respeto. Debe estar preparado para desarrollar recursos psicológicos como la autoconfianza y el autocontrol. De acuerdo a las características de su equipo, el nivel de competencia y los objetivos planteados en el entrenador debe ser capaz de tener un liderazgo centrado en el jugador y en la obtención de metas”. (Sicced, 2005)

Según un colectivo de autores de la FIFA (2000), dentro de los que se encuentran Horacio Anselmi, Rubén Argemi y Alejandro Kohan, el entrenador de fútbol tiene que dominar completamente los aspectos técnicos-deportivos del entrenamiento de fútbol ya que el objetivo intrínseco del entrenamiento, o sea la mejora del rendimiento en la competición y la obtención de resultados, define la dimensión específica de las funciones del entrenador de fútbol.

Marcel Bielsa lo destaca así: (ver imagen 1)



Imagen 1. (Fuente: Internet)

Uno de los documentos rectores en el mundo del fútbol mundial, sin dudas, lo constituye el FIFA Coaching (2008), destinado a los entrenadores de fútbol, donde se detallan, según la Federación Internacional de fútbol Asociado (FIFA), las competencias del entrenador deportivo.

Además, el rol del entrenador de futbolistas jóvenes implica un considerable accionar. No debe poner demasiado énfasis en el aspecto competitivo en detrimento del entrenamiento y del desarrollo como persona. La relación entre el entrenador y el jugador deberá figurar en el centro de la actividad del entrenador.

**Marcelo Roffé (s/f) establece funciones del entrenador de fútbol, tales como:**

- o Instructor técnico: dirigiendo el entrenamiento
- o Maestro: enseñando conocimientos e ideas
- o Motivador: creando un enfoque positivo
- o Juez: decidiendo y legislando
- o Director-líder: liderando a los deportistas
- o Administrador: solucionando temas burocráticos
- o Relaciones públicas: hablando con la prensa y el público
- o Asesor: aconsejando
- o Amigo: compartiendo
- o Padre o madre: apoyando
- o Científico: analizando, evaluando, planificando.
- o Actor: cambiando papeles
- o Político: relacionándose con el poder
- o Estudiante: oyendo, aprendiendo, leyendo,

Además, el arte de un entrenador dedicado, dinámico y competente consiste en ser capaz de elegir los objetivos de entrenamiento adaptados a los jugadores, planificar actividades de aprendizaje, dirigir con pasión el juego o los ejercicios, incitar a los jugadores a corregir sus errores por cuenta propia, elogiar el éxito, estimular la creatividad y el descubrimiento, dando explicaciones y demostraciones precisas.

**Según José Pekerman, el entrenador de futbolistas en formación debe:**

- o Ayudarles a desarrollarse y a refinar su habilidad técnica y su sentido táctico.
- o Ser capaz de colocarse en su lugar, de comprender sus problemas y sus emociones, así como valorarlos.
- o No ignorar jamás el hecho de que las jóvenes promesas no han completado aún su desarrollo personal y emocional; no son todavía adultos.
- o Contribuir a su desarrollo, sin prejuicios.
- o Hacerles tomar conciencia de sus responsabilidades.
- o Los entrenadores deberán poseer cualidades pedagógicas.

**Un entrenador ejemplar en las categorías inferiores según la FIFA (2008):**

- es el que apoya, guía y aconseja.
- es justo y leal, y da prueba de ser comprensible;
- sabe cómo escuchar y comprender a los jóvenes;
- alienta, motiva y sabe exigir;
- se dirige a cada jugador y al equipo con la autoridad necesaria.

Detrás de cada equipo que consigue resultados exitosos, que produce un fútbol de calidad y atractivo, se encuentra un entrenador, un director técnico, un personaje carismático que es frecuentemente una figura emblemática en el club o en un país (Beckenbauer, Cruyff, Ferguson, Hitzfeld, Jacquet, Lippi, Platini, Parreira, Roux, Trapattoni o Zagalo). FIFA (2008)

En la categoría de juveniles, no existe un programa específico destinado a obtener rendimientos de alta calidad o a modificar el comportamiento de un jugador sin la presencia de un entrenador, un instructor reconocido como Pekerman (Argentina), Púa (Uruguay), Queiroz (Portugal), Suaudeau (Francia), u otros educadores trabajando entre bastidores.

Dicha función, que hoy día implica no sólo aspectos deportivos, sino igualmente psicológicos y pedagógicos, se ha expandido considerablemente en el fútbol, particularmente para satisfacer las crecientes exigencias del fútbol moderno y de los jugadores. Además de las funciones de organización y programación, así como de la supervisión de los aspectos técnicos, tácticos y físicos, el campo de actividad y la competencia del entrenador se han

extendido al sector de las comunicaciones, a la gestión cotidiana del equipo, a los asuntos de salud e higiene de los jugadores, así como a su formación y educación, sin olvidar la relación con los medios de información en el caso de entrenadores que trabajan en el nivel más elevado. FIFA (2008)

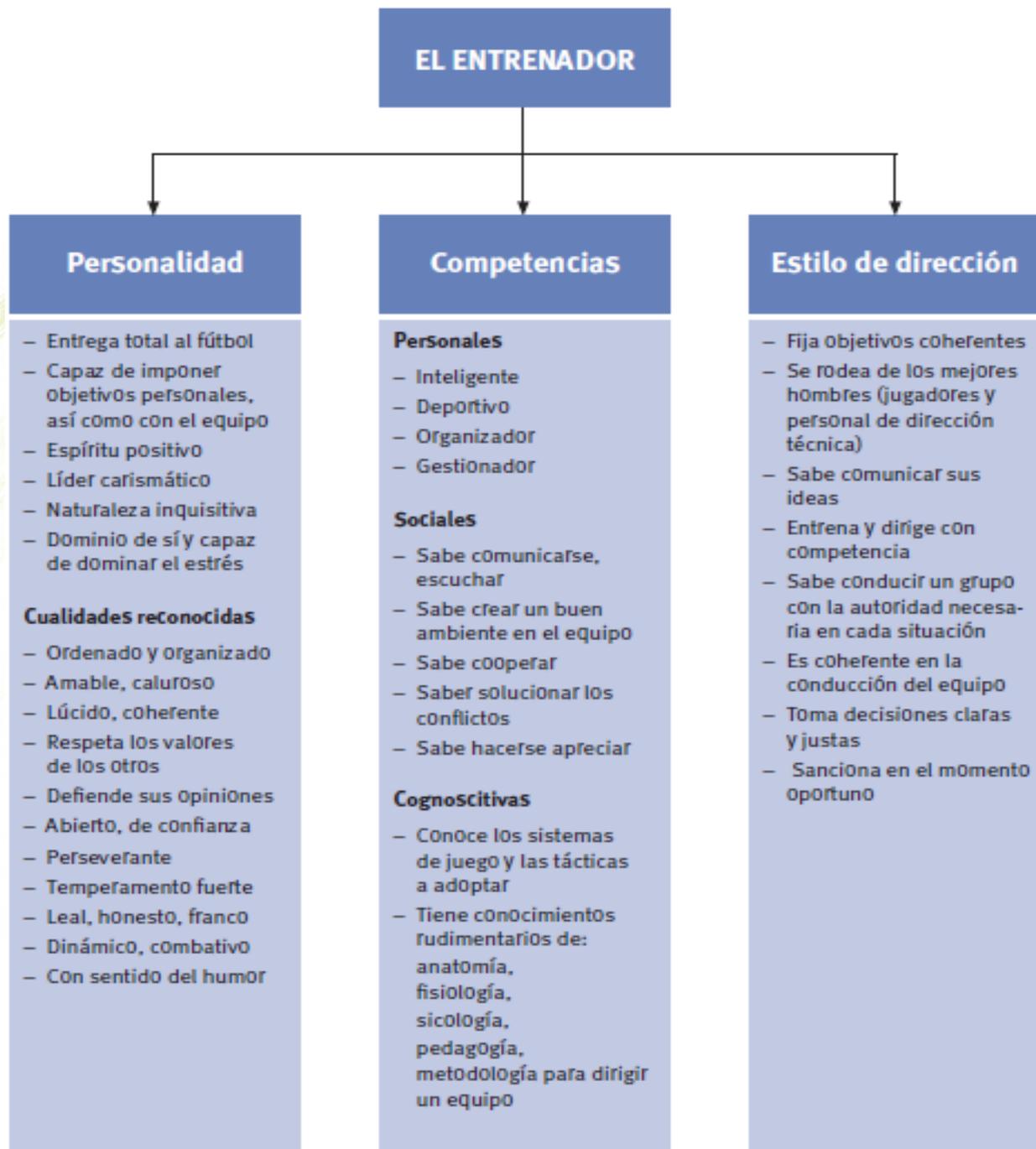


Gráfico 5. Características del entrenador de Fútbol.  
(Fuente: FIFA, 2008)

Es una profesión difícil y compleja, pero al mismo tiempo apasionante y extremadamente variada, debido a las actividades educativas y creativas que ello implica, así como por las innovaciones que continuamente se deben considerar.

El entrenador está obligado a trabajar en grupo (el equipo de dirección técnica o cuerpo técnico), con personal especializado en sus áreas particulares. Esta nueva forma de dirección técnica, basada sobre un trabajo en equipo y la comunicación, refuerza aún más la función de líder del entrenador en su papel de entrenador jefe, de “míster”, como se le denomina en ciertos países.

Para la FIFA (2008) un entrenador de Fútbol debe reunir las siguientes características (ver gráfico 5).

#### **Lo que un entrenador no debe hacer: (FIFA, 2008)**

- Demostrar una falta de interés en los demás y demostrar poca voluntad de escuchar los problemas personales y psicológicos de los jugadores.
- Sentirse incómodo en el papel de “asistente social” o “padre confesor”.
- Temer los cambios o desconfiar de las innovaciones.
- Dudar de sí tras una serie de derrotas o en situaciones de conflicto.
- Cerrarse a proposiciones constructivas.
- Dejarse acaparar por el fútbol.
- Disponer de poco tiempo para perfeccionarse o para ampliar sus conocimientos.
- Limitar su propio tiempo.
- Alentar poco o nada, o elogiar poco o nada (particularmente en el caso de los juveniles).
- Ignorar la información (*feedback*) positiva.
- Tender a generalizar demasiado.

#### **Las tareas generales del director técnico o el entrenador**

- Formación y preparación del equipo
- Organización
- Comunicación
  - interna (dentro del equipo)
  - externa (fuera del equipo, del club)
- Control y supervisión
- Reclutamiento

- Dirección del partido y de sesiones de entrenamiento
- Trabajo en grupo (con el equipo diariamente)

**La dirección técnica cotidiana (trabajo en grupo)**  
**(Reunión técnica, reunión médica, reunión del club, reuniones individuales)**

- Crear un buen ambiente de trabajo, estar dispuesto a escuchar y buscar soluciones.
- Comunicarse con los medios informativos.
- Contactar a los dirigentes del club, a las asociaciones deportivas, a los hinchas, a los institutos escolares, a los padres y a los maestros de los jóvenes.
- Conversar con los jugadores, individual y colectivamente.
- Dirigir el entrenamiento.
- Planificar la preparación del partido.



*Imagen 2: Algunos de los mejores entrenadores de fútbol del mundo  
(Fuente: Internet)*

## Una nueva clasificación de competencias profesionales para organizar el proceso de superación profesional.

Según Corominas (2006) la preparación profesional abarca, tanto la formación o entrenamiento en competencias específicas de la profesión, es decir, saberes y técnicas propias de un ámbito profesional, como el entrenamiento en competencias genéricas comunes a muchas profesiones.

En este mismo sentido se refiere Tuning (2003) a la necesidad de considerar la complejidad de las competencias y su clasificación en específicas y genéricas o transversales. La concepción de las competencias profesionales en el proyecto Tuning, reconoce su carácter complejo, viendo las competencias genéricas como transversales o comunes a todas las profesiones y específicas a las relativas a una profesión determinada.

Para Serrano (en Vargas Leyva, 2014) las competencias profesionales se agrupan en específicas, genéricas, transversales y valores, aspectos que recoge en el siguiente gráfico.



Gráfico 6. Clasificación de competencias profesionales según Serrano (2002).  
(Fuente: Vargas Leyva, 2014)

Vargas (2014) se refiere a Competencias profesionales integrales (Gráfico 7).

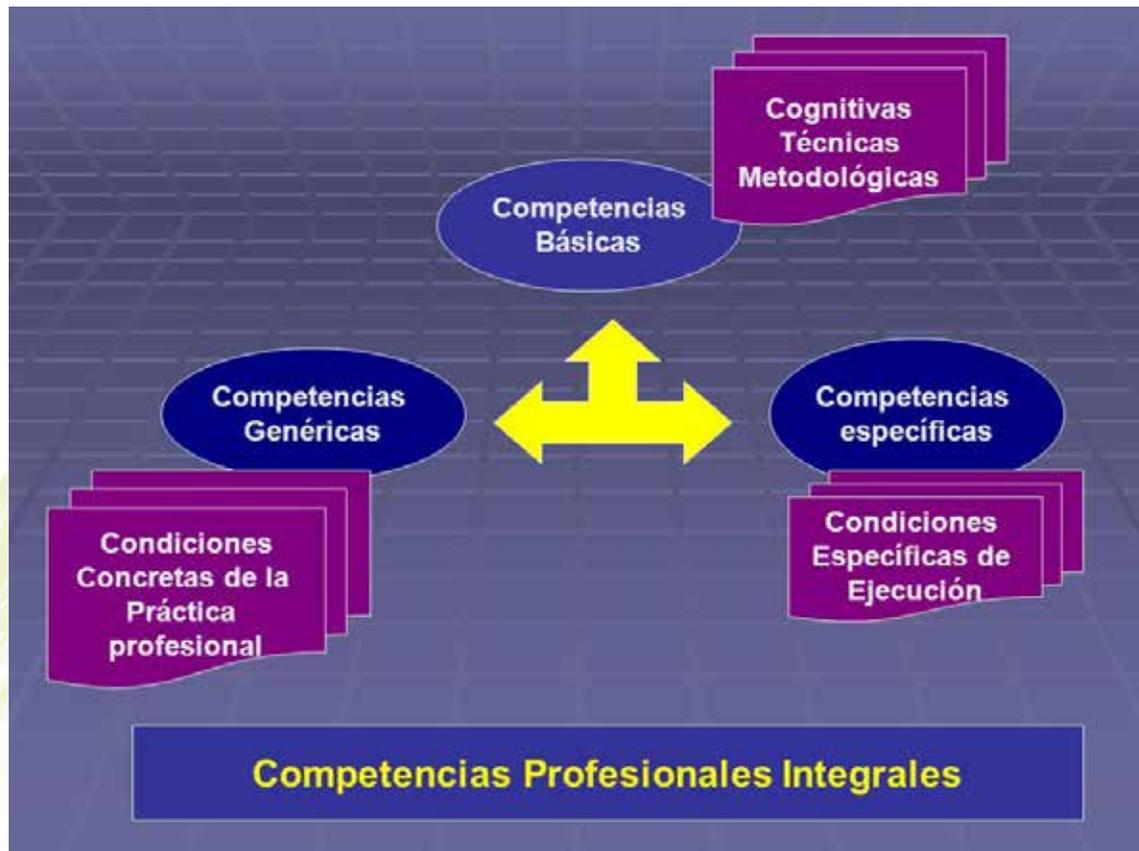


Gráfico 7. Competencias profesionales integrales.  
(Fuente: Vargas Leyva, 2014)

#### Otras clasificaciones también empleadas están:

- Básicas, genéricas y específicas (Mertens, 1997; CONOCER, 2001)
- Conceptual, técnica, humana. (Tejada, 1999)
- Técnica, metodológica, social, participativa. (Bunk referenciado en Tejada, 1999)

Además, Echeverría, Isus y Sarasola (2001) realizaron una interpretación de la clasificación de competencia publicada por primera vez por Bunk (1994) y propusieron que la competencia social se denominase personal, quedando conformada de la siguiente forma:

- Competencia técnica (el saber), metodológica (saber hacer), participativa (saber estar) y personal (saber ser): (Echeverría, Isus y Sarasola; 2001)
- Competencia técnica: "Poseer conocimientos especializados y relacionados

con determinado ámbito profesional, que permitan dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.”

- Competencia metodológica: “Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.”
- Competencia participativa: “Estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.”
- Competencia personal: “Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones”.

Luego de un análisis teórico realizado sobre el tema de las clasificaciones surge la necesidad de integrar dos de estas teniendo en cuenta su generalidad y especificidad en dependencia de la función que realiza.

**La utilización de ambas clasificaciones trae como resultado que se cataloguen como:**

- Competencia Técnica Genérica o Específica
- Competencia Metodológica Genérica o Específica
- Competencia Participativa Genérica o Específica
- Competencia Personal Genérica o Específica

**Como el tema abordado se centra en el empleo de las competencias profesionales específicas del entrenador de fútbol y estas, a juicio de expertos, se agrupan en técnicas y metodológicas, se definen entonces como:**

**Competencia técnica específica del entrenador de fútbol:** Conocimientos especializados que posee el entrenador de fútbol para desarrollar los procesos de preparación y competición.

**Competencia metodológica específica del entrenador de fútbol:** Saber aplicar los conocimientos especializados durante el desarrollo de los procesos de preparación y competición.

## ¿Cómo determinar competencias profesionales específicas para el entrenador de fútbol?

**Para conocer estas competencias existen técnicas especializadas como:**

- Cuestionarios de competencias.
- Entrevista focalizada.
- El panel de expertos.
- Las entrevistas.

Según Armando Cuesta, “...la configuración del perfil de competencias, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?*” (Cuesta, 2001)

“Igualmente se tiene en cuenta el propio desarrollo de la profesión, la forma en que se desenvuelve su enseñanza, las posibilidades reales de las instituciones de poder brindar estudios en un área determinada.” (Ortiz, 2008).

Un modelo muy utilizado en la actualidad en la confección de competencias profesionales, según Valle (2007), es la que tiene en cuenta las opiniones recogidas de forma sistemática de expertos de la institución en cuestión, acerca de cómo debe comportarse ese profesional ante diferentes situaciones de la práctica profesional cotidiana.

La estructura de las competencias profesionales puede traducirse en indicadores de diversos tipos, organizados en dominios de ejercicio profesional, los cuales son normalmente convertidos por los practicantes de cada profesión en términos de capacidades y tareas que emplean y desarrollan en el ejercicio de su respectiva profesión.

Al diseñar competencias profesionales para una formación determinada se trata de establecer el tipo de profesional que se necesita en ese momento en un país o una región específica. Por tanto, el diseño de las competencias profesionales del entrenador de fútbol implica un reto importante, pues “el contenido completo de los objetivos de preparación de los especialistas es determinado por las condiciones socio - históricas en las cuales viven y trabajan, y desde luego las particularidades de la actividad profesional”. (Talízina, 1987)

Estas exigencias demandan que el especialista, se prepare para distintos tipos de actividades: (Talízina, 1987; Colectivo de autores, 2003)

- Actividades que por su nivel de generalidad son inherentes a cualquier profesión.
- Actividades relacionadas con el desarrollo social del país. En este sentido se destaca la formación de los valores inherentes a nuestra sociedad.
- Actividades propias de la profesión. Se corresponden con “las actividades básicas de cada profesión y con ello a los contenidos, métodos, procedimientos a tener en consideración para su desempeño con calidad”. (Colectivo de autores, 2003).

Y es precisamente a estas últimas a las cuales se dirige la atención, sin que esto quiera decir que el resto sean menos importantes, pero con el objetivo de realizar un proceso de superación verdaderamente específico se enfatizará en las competencias propias de la profesión, las cuales determinan el éxito en dicha actividad. Se recomienda entonces, para la determinación de competencias el proceder metodológico siguiente:

Pasos metodológicos para la determinación de competencias profesionales del entrenador de fútbol.

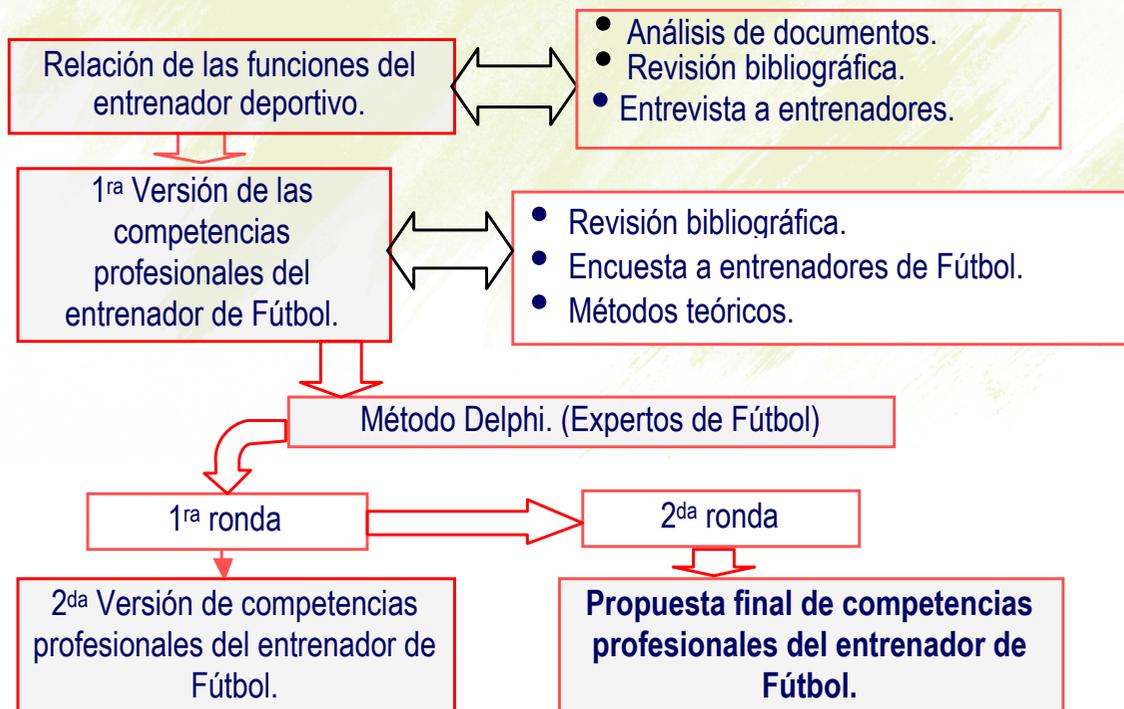


Gráfico 8. Metodología utilizada para la determinación de competencias profesionales del entrenador de fútbol. (Fuente: elaboración propia)

Es importante la consulta a los “actores principales” de la actividad en cuestión y a los expertos, pues se recomiendan cuando: “no existen datos históricos con los que trabajar. Los indicadores por competencias profesionales específicas no están claramente determinados y se hace necesario diseñarlo, investigarlo, estudiarlo, y para ello solo se puede contar con los implicados en su actividad”. (Astirraga, 1999)

**El trabajo con el método de la encuesta tiene como ventajas, según Astirraga (1999) y Godet (2000), que:**

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.
- El número de factores que es considerado por un grupo, es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

La consulta sobre el desempeño permite, esencialmente, el estudio de la actividad profesional de los entrenadores en la propia dinámica de su puesto, al establecer las necesidades de formación de dichos profesionales, ya que “toda profesión tiene que desglosarse en un sistema de habilidades, de actividades tipo y el criterio para definir estos tipos de actividad tiene que ser las tareas concretas que debe saber resolver el especialista en su puesto de trabajo”. (Talízina, 1987)

### **Determinación de indicadores por competencias profesionales del entrenador de fútbol.**

Para la determinación de indicadores por competencias, un elemento fundamental es la contextualización del quehacer profesional de estos entrenadores en las condiciones reales en que desarrollan su actividad. Por esta razón la forma en que se concibió la investigación apunta al análisis de su actividad en las condiciones reales en que se desarrolla, en la valoración de las cualidades personales que debe caracterizar a este entrenador y en la distinción de las funciones que desempeña, por lo que se seleccionaron las

competencias específicas, las cuales marcan la diferencia entre un entrenador y otro.

Al igual que para el diseño de las competencias del entrenador de fútbol, la determinación de los indicadores por cada una de las competencias específicas, se realizaron dos rondas con los expertos, las cuales redundaron en una mayor confiabilidad de los resultados.

El proceder metodológico recomendado para la determinación de los indicadores por cada competencia profesional del entrenador de fútbol (Gráfico 9) es muy similar al de la determinación de las competencias propiamente dichas.

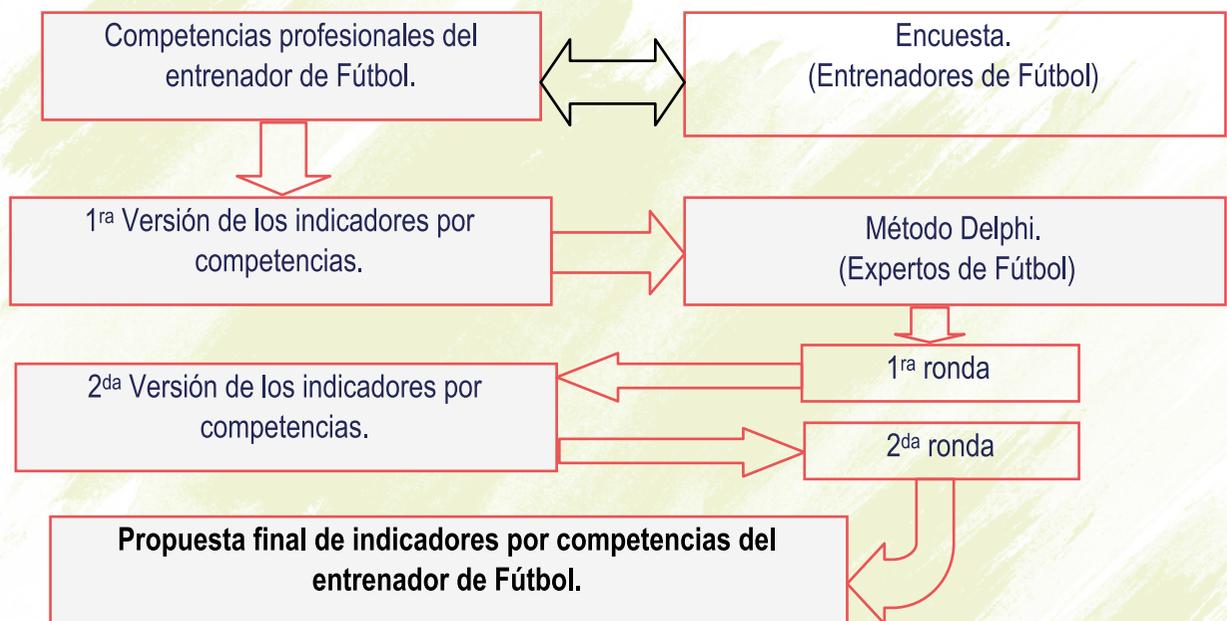


Gráfico 9. Pasos metodológicos para la determinación de los indicadores por cada competencia profesional del entrenador de fútbol. (Fuente: elaboración propia)

Estos indicadores o niveles de complejidad, “hacen a las competencias observables o medibles; estos ayudan a medir algunas de las formas en que las competencias pueden ser demostradas. Este tipo de indicadores permiten desarrollar grupos de trabajo, ya que son fáciles de transformar en instrumentos de evaluación” (de Sousa, 2001), por lo que se puede obtener información sobre las necesidades de superación.

## Sobre la evaluación de las competencias profesionales y la superación profesional.

La evaluación de la competencia profesional es un eslabón fundamental de la evaluación curricular y mide la calidad de los servicios, en dependencia de lo que los profesionales saben hacer y lo que en realidad hacen en cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta sus habilidades, destrezas y valores para dar cumplimiento a sus funciones y tareas. (Morera, 2004)

Permite también, identificar necesidades de aprendizaje y conocer el nivel de resolución del entrenador en su puesto de trabajo, pues como expresara Morera (2004): “la recolección de evidencias sobre el desempeño, no debe ser una evaluación sumativa tradicional sino que permite identificar también, las necesidades de aprendizaje para futuras acciones capacitantes”.

Como referente de la evaluación de competencias podemos citar a Suárez (2009).



Gráfico 10. Guía de procedimientos para la evaluación de competencias.  
(Fuente: Suárez, 2009)

Aunque se puede agregar que evaluar competencia se necesita una formación basada en competencias, y para un diseño curricular basado en competencia deben estar diseñadas las mismas, para poder precisar las formas en que se demostrarán los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes que requiere el profesional.

La evaluación de competencias no es tan sencilla que digamos, si bien se reconocen sus ventajas, su complejidad se acrecienta mientras mayor sean los aspectos a evaluar, sobre todo al integrarlos durante el proceso, aspecto que deja en evidencia Dieudonné Leclerq, director del Laboratorio de apoyo a la enseñanza de Lieja, integra en una especie de rosa de los vientos los ingredientes de una evaluación adecuada de las competencias. (Ver gráfico 11)

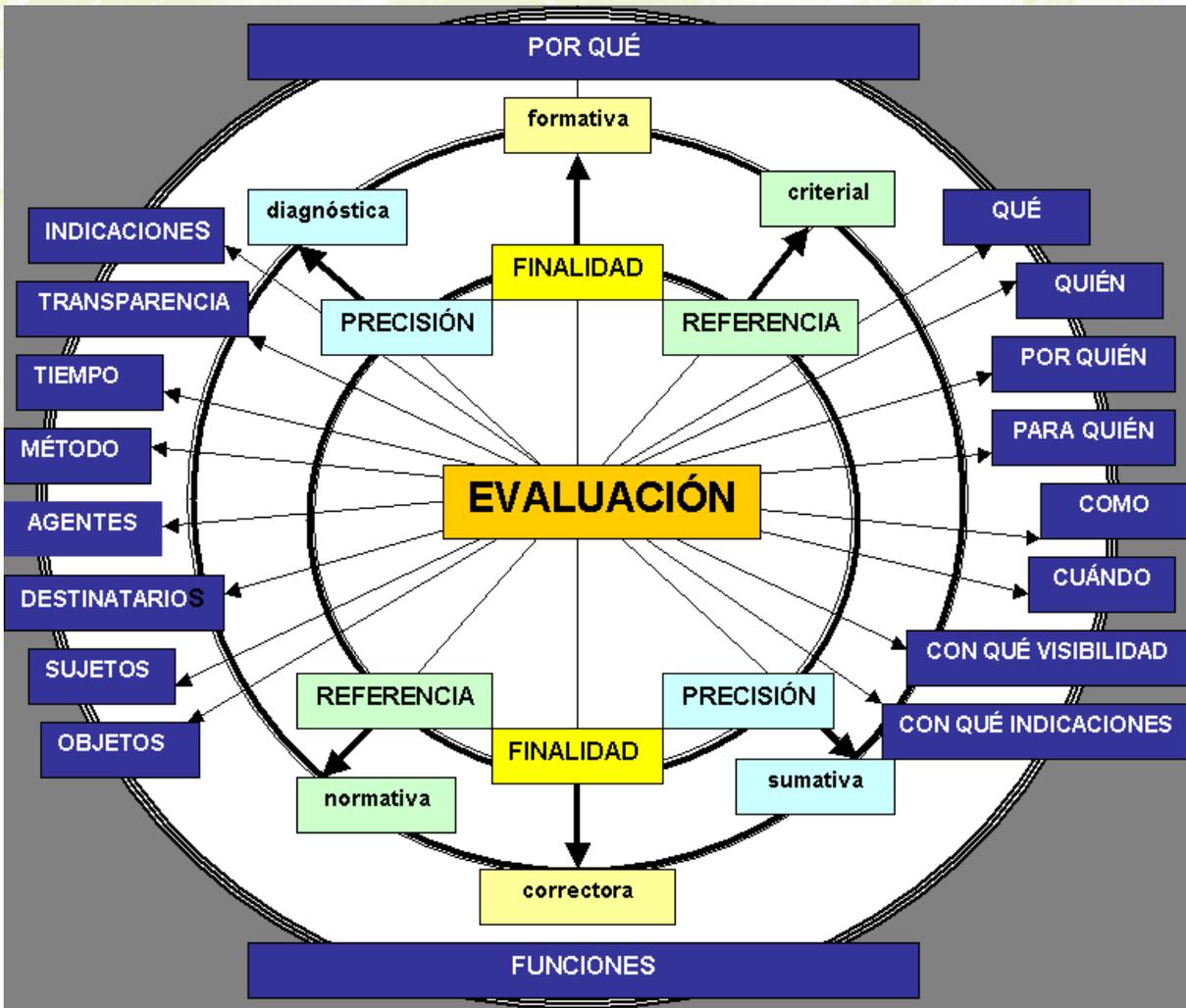


Gráfico 11. Rosa de los vientos de la Evaluación.  
(Fuente: Leclerq, 2007)

La evaluación de competencias del entrenador deportivo, implica la búsqueda de vías que aseguren la calidad de su desempeño y la relevancia del impacto deseado lográndose con el dominio de conocimientos y habilidades específicas de la profesión, para que sean capaces también de trabajar en equipos, saber buscar información y ser capaces de comunicarse y expresar sus ideas.

El monitoreo y evaluación del proceso de superación de los entrenadores de fútbol incluye todos estos aspectos como estrategia para lograr una mayor competencia y desempeño profesional que propicie una mejor calidad del proceso de entrenamiento deportivo.

El reto al que está sometido el sistema deportivo actual exige la evaluación de la competencia de los recursos humanos, para elevar su rendimiento y lograr mayor calidad en sus acciones, estableciendo la evaluación de competencia permanente.

**Entre los principales instrumentos para evaluar competencias están:**

- La observación. Que puede ser informal o estructurada, se recomienda seguir la segunda alternativa por tener ventajas comparativas de ser más objetiva y consistente en el tiempo.
- El proyecto. El cual es un instrumento útil para evaluar el aprendizaje de los alumnos (Urbina, 2004)
- Pruebas escritas objetivas. Entre sus ventajas están: (Urbina, 2004)
  - Posibilidad de evaluar gran cantidad de información a un bajo costo.
  - Evitan que influyan en los resultados factores ajenos al mismo aprendizaje.
  - Permiten una rápida y objetiva corrección.
  - Evitan la posibilidad de respuestas ambiguas.

Aunque existen otros, no cabe duda que cuando se van a evaluar competencias profesionales de una profesión específica los instrumentos utilizados pueden perder efectividad si no se cuenta con esas competencias, por lo que es imprescindible contar, primeramente con ellas y con instrumentos también específicos capaces de cumplir su función.

El enfoque en la evaluación, implica asumir como uno de los requisitos fundamentales, que los evaluadores deben conocer con profundidad los

instrumentos de evaluación y saber prepararlos en forma adecuada para poder aplicarlos y que mejoren los procesos de superación.

**Para evaluar las competencias profesionales del entrenador de fútbol se tiene en cuenta las funciones de la misma, cuyas finalidades son, según Tejada (1997), las siguientes:**

- Diagnóstica (identifica las características de los entrenadores y del contexto específico donde se desenvuelven)
- Formativa (considera la competencia profesional como un proceso y no como un estado que se evalúa periódicamente en momentos predeterminados)
- Sumativa (verifica la posesión de determinadas competencias profesionales)

La competencia profesional del entrenador deportivo debe ser analizada en el desempeño eficiente de su trabajo, evidenciado en mayores y mejores resultados en el mismo y en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones, demostrando su idoneidad en este sentido, a partir de que incorpore el sistema de componentes cognitivo, motivacional, metacognitivo y las cualidades de su personalidad. (Murguía y Hechavarría, s/f)

Por lo tanto, la evaluación de las competencias del entrenador de fútbol, consiste en un procedimiento que pretende valorar el rendimiento del profesional, el cual tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

**Como parte de la evaluación de competencias se encuentra la evaluación del desempeño, que a criterio de Werther y Mc. Graw dicho proceso:**

- “Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Permite correctas decisiones de ubicación.
- Determina necesidades de capacitación y desarrollo.
- Posibilita la planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Facilita la imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto”.

Dentro de las *principales fases* de un proceso de evaluación están: (Urbina, 2004)

**Comunicación interna.** Todo el personal debe conocer el sistema de evaluación del desempeño y en especial los objetivos a conseguir, metodología, y el papel de cada uno en el proceso, y

**Actualización.** Las actividades y responsabilidades de los puestos deben ser actualizadas y revisadas. De esta forma, todos conocerán qué actividades y qué objetivos se van a evaluar en ese período.

Como se puede apreciar, la evaluación de las competencias resulta útil para: validar y refinar las actividades de cualquier institución y brindar información a los profesionales que desean mejorar su futuro rendimiento. Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos.

Aquí radica la importancia de la evaluación de competencias, que permite una constante retroalimentación del proceso de superación de los entrenadores de fútbol.

La información obtenida por medio de las evaluaciones de dicho entrenador, también pueden utilizarse para: desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los entrenadores necesarios, otorgar aumentos u otros beneficios, establecer sesiones de asesoramiento profesional o adoptar medidas disciplinarias.

Por tanto, la evaluación de competencias profesionales revierte gran importancia, tanto para el diagnóstico como para la retroalimentación, como parte, ambos, del proceso de superación.



## **CAPÍTULO 3**

**Competencias profesionales  
del entrenador de fútbol.**

En el presente capítulo se ofrecen algunos resultados obtenidos a partir de la utilización de las metodologías antes expuestas para el ámbito cubano. Se toma como referencia fundamental, para ejemplificar su empleo, el proceso de superación llevado a cabo con entrenadores de fútbol en Cuba, con el objetivo de emitir criterios de los resultados que aporta su puesta en práctica.

De tal forma se obtuvo lo siguiente:

<b>Competencias técnicas (el saber)</b>	
<b>Genéricas</b>	<b>Específicas</b>
- Conocimientos de Pedagogía	- Conocimientos de planificación del macrociclo de entrenamiento.
- Conocimientos de nutrición	- Conocimientos de la organización de la sesión de entrenamiento.
- Conocimientos de Metodología de la Investigación	- Conocimientos de estrategia.
- Conocimientos de Informática	- Conocimientos de la técnica y táctica en el fútbol.
- Conocimiento de una segunda lengua	- Conocimientos de sistemas de juego.
	- Conocimientos de dirección de equipos de fútbol.
	- Conocimientos de control y evaluación del proceso de entrenamiento.
	- Conocimientos del reglamento del juego en el fútbol.
	- Conocimientos de selección de atletas.
	- Conocimientos de ciencias aplicadas.

<b>Competencias metodológicas (el saber hacer)</b>	
<b>Genéricas</b>	<b>Específicas</b>
- Comunicar de forma escrita.	- Planificar el entrenamiento.
- Comunicar oralmente.	- Dirigir sesiones de entrenamientos.
- Escribir artículos científicos para publicación.	- Aplicar acciones estratégicas en el entrenamiento y las competencias.
- Desarrollar contenidos de cursos, ponencias, conferencias y talleres.	- Aplicar acciones técnico tácticas en entrenamientos.
- Utilizar adecuadamente el ordenador.	- Aplicar sistemas de juego.
- Diseñar proyectos.	- Dirigir un equipo de fútbol.
- Analizar y sintetizar.	- Controlar y evaluar el entrenamiento.
- Escuchar adecuadamente.	- Aplicar el reglamento en entrenamientos y juegos.
	- Seleccionar atletas.
	- Aplicar en entrenamiento y juegos los conocimientos de las ciencias aplicadas.

<b>Competencias participativas (el saber estar)</b>	
<b>Genéricas</b>	<b>Específicas</b>
- Orientar su accionar hacia el logro, el objetivo, el resultado.	
- Buscar nuevos métodos.	
- Con iniciativa propia.	
- Superar su actuación profesional continuamente.	
- Identificar dificultades.	
- Constante motivador.	
- Tomar decisiones.	
- Trabajar en equipo.	
- Transmitir las informaciones de manera breve y concreta.	

<b>Competencias personales (el saber ser)</b>	
<b>Genéricas</b>	<b>Específicas</b>
- Flexible.	
- Responsable.	
- Fiable	
- Receptivo.	
- Negociador.	
- Creativo.	
- Paciente.	
- Ético.	
- Ejemplar.	
- Modesto.	
- Justo.	
- Autoritario.	
- Crítico y autocrítico.	
- Con liderazgo.	

De la misma manera se obtuvo como indicadores por competencias profesionales específicas los siguientes:

Indicadores por competencias profesionales específicas del entrenador de fútbol.

Competencias técnicas específicas	Indicadores
1) Conocimientos de planificación del macrociclo de entrenamiento.	1.1) Conocimientos del modelo de planificación clásica del entrenamiento. 1.2) Conocimientos de los modelos de enseñanza del fútbol. 1.3) Conocimientos de las características de la planificación. 1.4) Conocimientos de la organización sistémica de los componentes de la preparación en los modelos de planificación de entrenamiento. 1.5) Conocimientos de dosificación del entrenamiento en la periodización clásica y en los modelos de enseñanza.
2) Conocimientos de la organización de la sesión de entrenamiento.	2.1) Conocimientos de los componentes de la sesión de entrenamiento. 2.2) Conocimientos de las particularidades de los diferentes tipos de sesiones de entrenamiento. 2.3) Conocimientos de la organización de la sesión de entrenamiento. 2.4) Conocimientos de las particularidades de los métodos y medios del entrenamiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimientos de los métodos para la enseñanza y perfeccionamiento de las habilidades.</li> <li>b) Conocimiento de los métodos para el desarrollo y perfeccionamiento de las capacidades.</li> </ul>

<p>3) Conocimientos de estrategia.</p>	<p>3.1) Conocimientos de estrategia para la confección del plan de entrenamiento.</p> <p>3.2) Conocimientos de estrategia para la selección de contrarios en la organización de juegos preparatorios.</p> <p>3.3) Conocimientos de estrategia para la selección de sistemas de juego y tácticas.</p> <p>3.4) Conocimientos de estrategia para la organización del régimen de vida en entrenamientos, competencias y viajes.</p> <p>3.5) Conocimientos de estrategia para dar seguimiento a los equipos rivales.</p> <p>3.6) Conocimientos de organización de las diferentes competencias para trazar estrategias de acuerdo a estas.</p>
<p>4) Conocimientos de la técnica y táctica en el fútbol.</p>	<p>4.1) Conocimientos del nivel de desarrollo de los elementos técnicos de fútbol, de ataque y defensa.</p> <p>4.2) Conocimientos del nivel de desarrollo de los elementos tácticos, individuales y colectivos, de ataque y defensa.</p> <p>4.3) Conocimientos sobre la aplicación de los métodos para el desarrollo de elementos técnicos y tácticos del juego.</p> <p>4.4) Conocimiento de los juegos en terreno reducido y su aplicación para el desarrollo de elementos técnico- tácticos.</p> <p>4.5) Conocimientos de los principios y fundamentos técnicos y tácticos, del juego de fútbol, a desarrollar.</p> <p>4.6) Conocimientos sobre las acciones en situaciones estándar de juego ofensivo y defensivo para la categoría.</p> <p>4.7) Conocimientos sobre la corrección de errores, en la realización de acciones y juegos técnicos y tácticos.</p>

<p>5) Conocimientos de sistemas de juego.</p>	<p>5.1) Conocimientos de la evolución de sistemas de juego.</p> <p>5.2) Conocimientos de sistemas contemporáneos de juego.</p> <p>5.3) Conocimientos de las características de los sistemas de juego a emplear.</p>
<p>6) Conocimientos de dirección de equipos de fútbol.</p>	<p>6.1) Conocimientos de planificación del plan táctico de acuerdo a las características del adversario.</p> <p>6.2) Conocimientos de medios que faciliten la orientación del sistema de juego y el plan táctico (maqueta).</p> <p>6.3) Conocimientos de diferentes vías para modificar el sistema de juego y la táctica en el partido.</p> <p>6.4) Conocimientos de vías para modificar el sistema de juego y la táctica en la competencia de acuerdo al adversario a enfrentar.</p> <p>6.5) Conocimientos para el análisis del cumplimiento del plan táctico en los partidos realizados.</p> <p>6.6) Conocimientos de formas de seguimiento y observación de los equipos rivales.</p>
<p>7) Conocimientos de control y evaluación del proceso de entrenamiento.</p>	<p>7.1) Conocimientos de los test pedagógicos para el control y evaluación de los diferentes componentes de la enseñanza o preparación.</p> <p>7.2) Conocimientos sobre la metodología para elaboración de pruebas.</p> <p>7.3) Conocimientos sobre formas de aplicación de los test.</p> <p>7.4) Conocimientos para modificar el plan de entrenamiento a partir de la información emanada de los controles aplicados en los diferentes momentos de la preparación.</p>

<p>8) Conocimientos del reglamento del juego en el fútbol.</p>	<p>8.1) Conocimientos del reglamento del juego y las modificaciones de las reglas.</p> <p>8.2) Conocer los métodos que permitan la interpretación de las reglas de juego en el fútbol.</p> <p>8.3) Conocimientos de arbitraje.</p>
<p>9) Conocimientos de selección de atletas.</p>	<p>9.1) Conocimientos del perfil de exigencia del fútbol.</p> <p>9.2) Conocimientos de indicadores para la selección.</p> <p>9.3) Conocimientos de pruebas de eficiencia física (Percentil 90).</p> <p>9.4) Conocimientos sobre los métodos para la determinación de la edad biológica.</p>
<p>10) Conocimientos de ciencias aplicadas.</p>	<p>10.1) Conocimientos de las características del desarrollo del futbolista:</p> <p style="padding-left: 40px;">a) Psicológicas. b) Fisiológicas. c) Bioquímicas.</p> <p>10.2) Conocimientos de las exigencias, o demandas, del fútbol de tipo:</p> <p style="padding-left: 40px;">a) Psicológicas. b) Fisiológicas. c) Bioquímicas.</p> <p>10.3) Conocimientos de diferentes formas para diagnosticar al futbolista desde el punto de vista:</p> <p style="padding-left: 40px;">a) psicológico. b) fisiológico. c) bioquímico.</p>

Competencias metodológicas específicas	Indicadores
11) Planificar el entrenamiento.	<p>11.1) Planificar el entrenamiento según las características del fútbol. a) Modelo de planificación clásica o b) Modelos de enseñanza.</p> <p>11.2) Organizar de forma sistémica los componentes de la preparación en el plan de entrenamiento.</p> <p>11.3) Dosificar la carga de entrenamiento de los componentes de la preparación.</p>
12) Dirigir sesiones de entrenamientos.	<p>12.1) Planificar las sesiones de entrenamiento.</p> <p>a) Seleccionar el tipo de sesión de entrenamiento.</p> <p>b) Seleccionar los objetivos, contenidos y métodos de la sesión de entrenamiento.</p> <p>c) Dosificar la sesión de entrenamiento.</p> <p>12.2) Explicar y demostrar las acciones de los contenidos de la sesión de entrenamiento.</p> <p>12.3) Planificar y dirigir el calentamiento de acuerdo con los objetivos y contenidos de la sesión.</p> <p>12.4) Dirigir la ejecución de las acciones planificadas.</p> <p>12.5) Aplicar sistemas metodológicos en el entrenamiento.</p> <p>a) Para enseñanza y perfeccionamiento de habilidades.</p> <p>b) Para desarrollo y perfeccionamiento de capacidades.</p> <p>12.6) Corregir errores en la realización de las acciones.</p> <p>12.7) Evaluar el cumplimiento de los objetivos de la sesión.</p>

<p>13) Aplicar acciones estratégicas en el entrenamiento y las competencias.</p>	<p>13.1) Planificar estrategias a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>13.2) Ordenar la complejidad de las competencias preparatorias según los adversarios.</p> <p>13.3) Seleccionar contrarios para aplicar sistemas de juego y tácticas en partidos preparatorios.</p> <p>13.4) Organizar el régimen de vida durante el entrenamiento, viajes y competencias.</p> <p>13.5) Aplicar formas de seguimiento y observación de los equipos rivales.</p>
<p>14) Aplicar acciones técnico tácticas en entrenamientos.</p>	<p>14.1) Explicar un movimiento técnico y táctico.</p> <p>14.2) Demostrar un movimiento técnico y táctico con el nivel físico adecuado.</p> <p>14.3) Aplicar acciones técnicas y tácticas ofensivas y defensivas con sus diferentes variantes.</p> <p>14.4) Aplicar juegos técnicos y tácticos en terrenos reducidos.</p> <p>14.5) Aplicar fundamentos y principios del juego en las acciones técnicas y tácticas.</p> <p>14.6) Emplear situaciones estándares de ataque y defensa en los entrenamientos y juegos de preparación.</p> <p>14.7) Corregir errores, individuales y colectivos, en la realización de acciones y juego técnicos y tácticos.</p>

<p>15) Aplicar sistemas de juego.</p>	<p>15.1) Seleccionar sistemas de juego actualizados de acuerdo a las características de los jugadores del equipo.</p> <p>15.2) Perfeccionar el sistema de juego seleccionado.</p> <p>15.3) Desarrollar variantes para el sistema de juego acordes a las características del fútbol y de los equipos contrarios.</p> <p>15.4) Modificar el sistema de juego en el partido de acuerdo a la situación existente.</p> <p>15.5) Modificar el sistema de juego en la competencia de acuerdo al adversario a enfrentar.</p>
<p>16) Dirigir un equipo de fútbol.</p>	<p>16.1) Planificar el plan táctico de acuerdo a las características del adversario.</p> <p>16.2) Orientar el plan táctico de acuerdo a las características del adversario.</p> <p>16.3) Utilizar medios que faciliten la orientación del sistema de juego y el plan táctico (maqueta).</p> <p>16.4) Modificar el sistema de juego y la táctica en el partido de acuerdo a la situación existente.</p> <p>16.5) Modificar el sistema de juego y la táctica en la competencia de acuerdo al adversario a enfrentar.</p> <p>16.6) Analizar cumplimiento de plan táctico de los partidos.</p> <p>16.7) Aplicar formas de seguimiento y observación de rivales.</p>

<p>17) Controlar y evaluar el proceso de entrenamiento.</p>	<p>17.1) Seleccionar y aplicar los test pedagógicos para el control y evaluación de los componentes de la preparación.</p> <p>17.2) Controlar y evaluar el estado del jugador y del equipo en los diferentes componentes de la preparación.</p> <p>17.3) Controlar la carga de entrenamiento en la categoría.</p> <p>17.4) Controlar los rendimientos competitivos en el juego de los jugadores y el equipo.</p> <p>17.5) Evaluar rendimientos competitivos y periodos de preparación.</p> <p>17.6) Modificar el plan de entrenamiento a partir de la información emanada de los controles aplicados en los diferentes momentos de la preparación.</p> <p>17.7) Confeccionar informes que resuman los diferentes aspectos objeto de control.</p>
<p>18) Aplicar el reglamento en entrenamientos y juegos.</p>	<p>18.1) Transmitir a los jugadores el reglamento y las modificaciones de las reglas.</p> <p>18.2) Utilizar métodos para lograr la interpretación de las reglas.</p> <p>18.3) Lograr el aprovechamiento de las reglas en la realización de las acciones en el juego.</p> <p>18.4) Arbitrar partidos de entrenamiento.</p>

<p>19) Seleccionar atletas.</p>	<p>19.1) Determinar el perfil de exigencia del fútbol de acuerdo a la categoría.</p> <p>19.2) Determinar los indicadores de selección.</p> <p>19.3) Aplicar y evaluar pruebas de eficiencia física (Percentil 90).</p> <p>19.4) Aplicar métodos para la determinación de la edad biológica.</p> <p>19.5) Establecer escalafón de posibles seleccionados.</p>
<p>20) Aplicar en entrenamientos y juegos los conocimientos de las ciencias aplicadas.</p>	<p>18.1) Caracterizar el desarrollo del adolescente sobre bases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Psicológicas.</li> <li>b) Fisiológicas.</li> <li>c) Bioquímicas.</li> </ul> <p>18.2) Determinar las exigencias, o demandas, del fútbol de la categoría 13-15 años de tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Psicológicas.</li> <li>b) Fisiológicas.</li> <li>c) Bioquímicas.</li> </ul> <p>18.3) Diagnosticar al futbolista U-15 desde el punto de vista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Psicológico.</li> <li>b) Fisiológico.</li> <li>c) Bioquímico.</li> </ul>



## CAPÍTULO 4

Proceso de superación profesional basado en competencias profesionales específicas.

Para llevar a cabo dicho proceso se deben valorar las exigencias referidas a las particularidades del momento histórico que se vive, las condiciones particulares del país y las exigencias propias de la labor de un entrenador de fútbol; las actividades básicas de su desempeño; el marco teórico que fundamenta su formación y los objetivos de las competencias específicas en el proceso de superación profesional de los mismos.

Si se habla de individualizar o personalizar el entrenamiento deportivo, se debe hacer lo mismo con la superación de los entrenadores, pues, si cada atleta lleva una cuota específica y particular de cargas de entrenamiento para alcanzar un máximo de rendimiento deportivo, cada entrenador necesita un nivel específico y particular de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y actitudes que definan un desempeño superior.

**Se entiende que dicho objetivo solo será logrado cuando se lleve a vías de hecho la superación profesional a partir de competencias profesionales verdaderamente específicas, ajustadas a su puesto de trabajo; hacia lo cual va dirigida la metodológica utilizada, caracterizada por:**

- El desarrollo de un proceso investigativo a través de fases sucesivas e interrelacionadas que propician una relación entre los participantes, en función del perfeccionamiento del proceso de superación, con el fin de contrarrestar las limitaciones asociadas a este.
- La toma de decisiones consensuadas entre los implicados, sobre la determinación de competencias profesionales específicas del entrenador de fútbol y sus respectivos indicadores.
- La utilización de métodos establecidos para la determinación de las competencias y sus indicadores, como los cuestionarios y el criterio de los expertos, además del asesoramiento como vía para incentivar el trabajo en equipo y facilitar la colaboración de todos los sujetos.

**Tiene como principales características que:**

- Se concibió con un enfoque integral en el que se incorporaron elementos empíricos y teóricos. Su sustento esencial fue el estudio de la actividad profesional del entrenador de fútbol.
- No se considera única y acabada, por el contrario, tiene el carácter de

alternativa, porque es susceptible de enriquecimiento y adecuaciones, como bien lo plantea Akudovich (2004).

- Tiene como características fundamentales: la flexibilidad, la dinámica y la sistematicidad, aspectos esenciales según Addine e Ignacio (2004).
- A través de sus fases se logra obtener el resultado esperado: contar con un profesional verdaderamente competente en la labor específica que realiza; facilitado por el uso de competencias profesionales específicas (y sus respectivos indicadores) en el proceso de superación, pues al constituir estas el elemento rector del proceso cada una de las acciones que se llevan a cabo giran en torno a él, dígase: evaluación de competencias, selección, organización y desarrollo de las formas de superación, entre otras.

#### **Las ventajas se definen como:**

- Una organización de la superación, determinada sobre la base de las competencias profesionales específicas del entrenador en cuestión.
- Una evaluación particular y detallada del entrenador, por indicadores y competencias específicas.
- La posibilidad de acreditar a los entrenadores sobre la base de la evaluación por competencias profesionales.

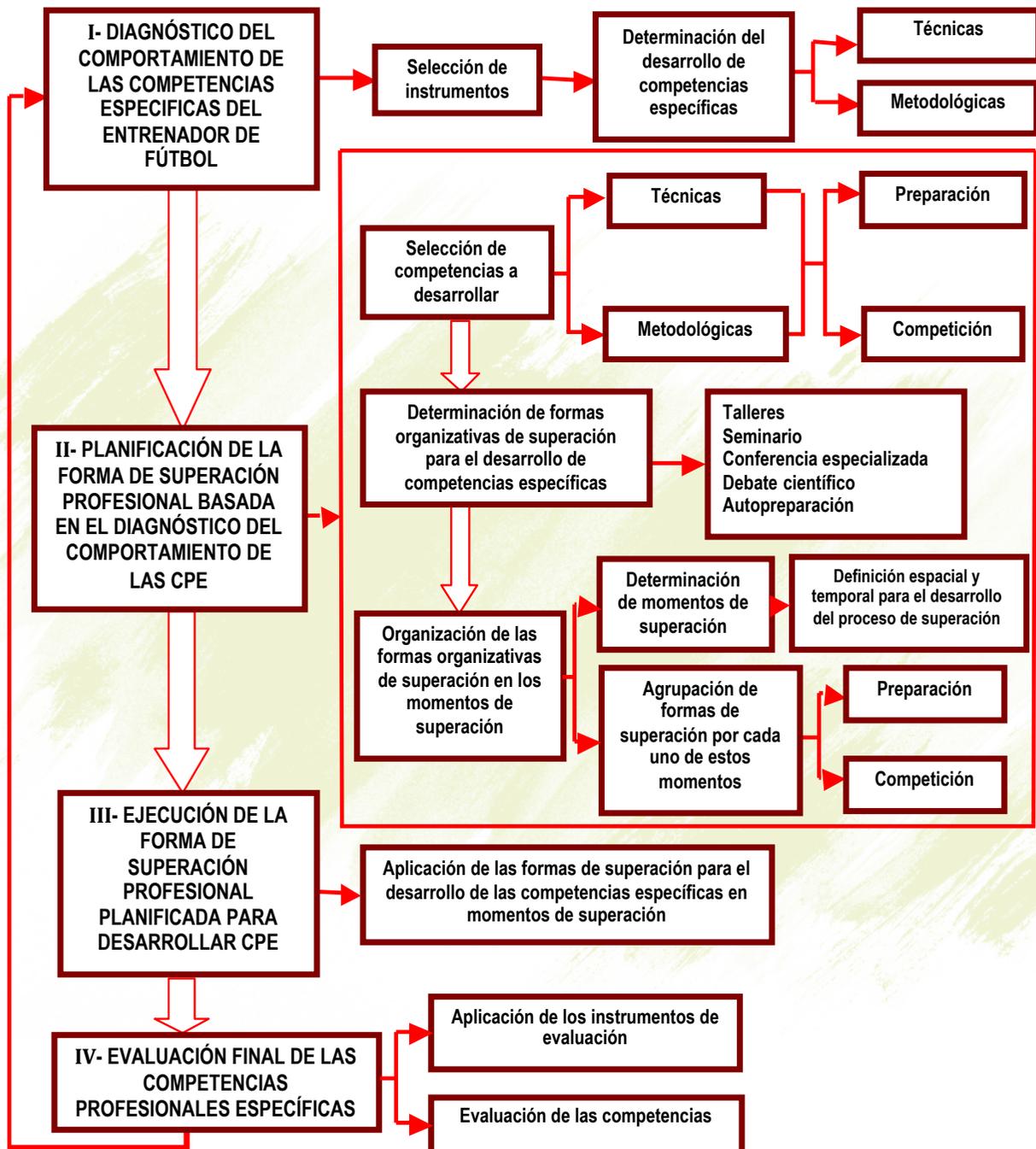
Presenta como objetivo general: Organizar la superación profesional de los entrenadores de fútbol, utilizando como elemento rector del proceso sus competencias profesionales específicas, contribuyendo así a la formación permanente y actualizada de estos, perfeccionando el desempeño de sus actividades profesionales y académicas.

Aparato instrumental de la metodología y su modo de proceder.  
Representación gráfica. (Ver gráfico 12)

Los componentes procesuales transitan por cuatro etapas o fases fundamentales:

- I. Diagnóstico del comportamiento de las competencias profesionales específicas del entrenador de fútbol.
- II. Planificación de la forma de superación profesional para el entrenador de fútbol.
- III. Ejecución de la forma de superación profesional para el entrenador de fútbol.
- IV. Evaluación final de las competencias profesionales específicas.

**Gráfico 12**  
**PROCESO DE SUPERACIÓN PROFESIONAL DEL ENTRENADOR DE FÚTBOL BASADO EN**  
**COMPETENCIAS PROFESIONALES ESPECÍFICAS (CPE)**



## 1<sup>ra</sup> Fase: Diagnóstico del comportamiento de las competencias profesionales específicas del entrenador de fútbol.

Al contar con las competencias del entrenador de fútbol, permitirá indagar en áreas específicas del quehacer profesional de este, con el **objetivo** de: diagnosticar el nivel de desarrollo de cada uno de los indicadores por competencia profesional.

Para lo cual se recomienda la realización de las siguientes acciones:

### 1. Selección de los instrumentos para evaluar las competencias profesionales.

Para dar cumplimiento al mismo se hace necesaria la selección de los instrumentos para evaluar dichas competencias, principalmente el desempeño. “Se debe entender que la evaluación del desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral”. (Camejo, 2008)

### 2. Determinación del desarrollo de competencias específicas.

Para realizar la evaluación de los indicadores relacionados con el rendimiento en el trabajo, o sea, que determinan un desempeño superior del profesional, se combinan los instrumentos de evaluación de competencias profesional recomendados (la observación, las pruebas o exámenes prácticos y las pruebas escritas), con el fin de cuantificar cada uno de los indicadores.

La **prueba o examen práctico** y la **observación**, preferentemente estructurada, la realiza el evaluador teniendo en cuenta el **método de evaluación de competencias profesionales prácticas** de Blue, Hensgen, Kloft y Maichle (1996) en Navío (2001) quienes consideran dos enfoques definitorios del término “competencia profesional práctica”:

- Enfoque práctico que gira entorno a la práctica como proceso. La práctica supone poner en juego la competencia. Por tanto, el proceso práctico puede sistematizarse para evaluar el grado de competencia de una persona en una situación profesional determinada (real o simulada).
- Enfoque analítico que estudia las condiciones de una práctica profesional competente.

El método supone el planteamiento de ejercicios a los entrenadores y relacionarlos con la práctica típica de una figura profesional concreta. Los ejercicios planteados con el fin de evaluar la competencia profesional específica constan de una situación simulada descrita más una serie de cuestiones que conducen a resolver la situación planteada.

**En todos los casos, el proceso de evaluación considera las siguientes fases:**

- a) Autoinformación (por parte de la persona evaluada).
- b) Planificación (las tareas a realizar, en lo que a momentos y tiempos se refiere).
- c) Decisión.
- d) Control de resultados.

El método experimentado no solo sirve para evaluar el grado de competencia profesional práctica individual sino también como elemento de aprendizaje posibilitado por el hecho de realizar determinados ejercicios prácticos. El método puede ser de interés para la práctica de la formación profesional continua, no solo como formación sino, incluso, como desarrollo de competencias.

Este método permitirá evaluar, sobre todo, los indicadores referidos a las competencias metodológicas (el saber hacer).

Ramírez y Santander (2003) hacen énfasis en aplicar la observación estructurada “por tener ventajas comparativas, ser más objetiva y consistente”.

**Para la realización de las observaciones es importante:**

- La presencia de, al menos, tres evaluadores especialistas del fútbol.
- La preparación previa de los observadores sobre la base de los indicadores por competencias a observar.
- La presencia del investigador en cada una de las observaciones.
- La conciliación de las evaluaciones por parte del grupo de observadores de conjunto con el entrenador evaluado.

Las **pruebas escritas** y los **cuestionarios** van mayormente dirigidos a los conocimientos, o sea, las competencias técnicas (el saber) y sus indicadores.

**La evaluación se registra en una escala de 1 a 5, referidas al desempeño mostrado por el entrenador:**

- 5 puntos - Idoneidad máxima: Se desempeña con un alto nivel de competencia. Muestra creatividad.
- 4 puntos - Idoneidad: Se observa un desempeño adecuado, a través del cual da cumplimiento a los objetivos propuestos.
- 3 puntos - Limitaciones: Se observa un desempeño encaminado a dar solución a un problema determinado, aunque son insuficientes los recursos que emplea para lograrlo.
- 2 puntos - No idóneo: No se desempeña adecuadamente, dado por las carencias de recursos que posee.
- 1 punto - No es posible evaluar: No se observa su desempeño.

Para Ramírez y Santander (2003) la escala de valores “es necesaria pues requiere de conocimiento o comunicación directa entre evaluador-evaluado y no se limita a señalar la presencia o ausencia de una característica observada, sino que indica gradualidad de esa característica en el evaluado”, lo cual justifica por qué se selecciona esta forma de registrar los resultados.

## Los evaluadores

Diferentes autores analizan las características de la evaluación de las competencias profesionales como: Berton (1999), Le Boterf (2000), Lysaght y Altschuld (2000); y coinciden en afirmar que la implicación y la responsabilidad de diferentes agentes en el proceso es fundamental.

**Por lo tanto, los actores que llevan a cabo la evaluación deben tener en cuenta, lo siguiente:**

- La consideración de los procesos de autoevaluación como parte complementaria a la participación de las personas interesadas sobre las que se evalúan las competencias profesionales.
- Tener bien establecidas las competencias profesionales y los indicadores que serán evaluados.
- Un necesario equilibrio entre evaluación interna y externa que permita la igualdad de oportunidades.
- La importancia de que un experto lidere el proceso de evaluación por ser competente para ello.

## 2da Fase: Planificación de la forma de superación profesional basada en el diagnóstico del comportamiento de las competencias profesionales específicas.

El **objetivo** principal en esta fase es: seleccionar y organizar acciones de superación profesional, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, sobre la base de las competencias profesionales específicas y sus indicadores.

Teniendo como principales acciones:

### 1. Selección de competencias a desarrollar.

Para ello se realiza un análisis por indicadores de cada competencia profesional específica, para caracterizar su desarrollo en cada entrenador implicado, lo que permitirá establecer las principales deficiencias y potencialidades de estos y seleccionar, a partir de allí, la vía más adecuada para elevar su desempeño.

Las competencias profesionales específicas a desarrollar serán organizadas de acuerdo a las clasificaciones establecidas (técnicas y metodológicas), con el fin de precisar en cada momento a cuál de estas se dedicará mayor atención, lo que no quiere decir que se obviará el trabajo con otras competencias que se relacionan.

Esta división, se segmentará igualmente en dependencia del período de intervención (en la preparación o en la competición) pues algunas de las competencias, pueden ser tratadas en uno o ambos momentos.

### 2. Determinación de formas organizativas de superación para el desarrollo de competencias específicas.

En dicho proceso se concilia con el entrenador las competencias que necesita desarrollar, estableciendo un consenso para implicarlo en el asunto, aunque se recomienda que la decisión final sea tomada por el responsable de llevar a cabo la superación profesional.

### 3. Organización de las formas específicas en los momentos de superación.

Para una correcta organización del proceso se requiere de dos momentos fundamentales:

**a) Determinar los momentos de superación (definición espacial y temporal para el desarrollo del proceso de superación).**

Dicha determinación está en dependencia de las condiciones reales con que se cuente para ello, el número de entrenadores a los cuales se les dará seguimiento, los profesores disponibles para impartir los contenidos, las diferentes formas de superación profesional, así como las características de los participantes (diagnóstico).

**b) Agrupar las formas específicas en el momento de la superación.**

Para ello se definirá que competencias profesionales específicas se tratarán por cada uno de los momentos, así como los indicadores para cada una de estas. Se tendrá en cuenta el tipo de competencia profesional (clasificación), el ámbito en que se desarrollará y las posibilidades de participación de cada uno de los involucrados (profesores, entrenadores deportivos, personal de apoyo).

Se establecen los objetivos generales dirigidos a preparar a los gestores de la superación y a los propios entrenadores para la realización de un proceso que incluiría el uso de las competencias profesionales específicas como elemento rector del mismo. Se diseña la estructuración del procedimiento metodológico que considere un conjunto de acciones, métodos y el componente espacio temporal para su aplicación.

**Se debe tener en cuenta la preparación de los responsables del proceso de superación la cual consiste en:**

- Discusión de la forma seleccionada para llevar a cabo el proceso.
- Planteamiento de sugerencias y opiniones para lograr la mayor efectividad posible del proceso.
- Desarrollar las actividades haciendo énfasis en el desarrollo de competencias profesionales específicas del entrenador que se supera.

La preparación se realiza respetando las propias vivencias, inquietudes y deseos de los implicados, con el fin de que asuman responsabilidades y sentido de pertenencia, tolerancia y respeto por el proceso de superación.

## Ejemplo:

Teniendo presente el análisis realizado por indicadores de cada competencia profesional específica, caracterizando su desarrollo en cada entrenador implicado y estableciendo las principales deficiencias y potencialidades de estos se seleccionan las competencias profesionales específicas para su desarrollo:

Selección de competencias profesionales específicas a desarrollar.

<b>Competencias técnicas específicas</b>
1) Conocimientos de planificación del macrociclo de entrenamiento.
2) Conocimientos de la organización de la sesión de entrenamiento.
4) Conocimientos de la técnica y táctica en el fútbol.
5) Conocimientos de sistemas de juego.
6) Conocimientos de dirección de equipos de fútbol.
7) Conocimientos de control y evaluación del proceso de entrenamiento.
10) Conocimientos de ciencias aplicadas.

<b>Competencias metodológicas específicas</b>
11) Planificar el entrenamiento.
12) Dirigir sesiones de entrenamientos.
13) Aplicar acciones estratégicas en el entrenamiento y las competencias.
14) Aplicar acciones técnico tácticas en entrenamientos.
15) Aplicar sistemas de juego.
16) Dirigir un equipo de fútbol.
18) Aplicar el reglamento en entrenamientos y juegos.

Se organizan las competencias a desarrollar de acuerdo a dos momentos fundamentales: el destinado a la **preparación** y a la **competición**:

<b>Competencias técnicas específicas</b>	
<b>PREPARACIÓN</b>	<b>COMPETICIÓN</b>
1) Conocimientos de planificación del macrociclo de entrenamiento.	4) Conocimientos de la técnica y táctica.
2) Conocimientos de la organización de la sesión de entrenamiento.	5) Conocimientos de sistemas de juego.
4) Conocimientos de la técnica y táctica en el fútbol.	6) Conocimientos de dirección de equipos.
5) Conocimientos de sistemas de juego.	7) Conocimientos de control y evaluación del proceso de entrenamiento.
6) Conocimientos de dirección de equipos de fútbol.	10) Conocimientos de ciencias aplicadas.
7) Conocimientos de control y evaluación del proceso de entrenamiento.	
10) Conocimientos de ciencias aplicadas.	

<b>Competencias metodológicas específicas</b>	
<b>PREPARACIÓN</b>	<b>COMPETICIÓN</b>
11) Planificar el entrenamiento.	13) Aplicar acciones estratégicas en las competencias.
12) Dirigir sesiones de entrenamientos.	15) Aplicar sistemas de juego.
13) Aplicar acciones estratégicas en el entrenamiento y las competencias.	16) Dirigir un equipo de fútbol.
14) Aplicar acciones técnico tácticas en entrenamientos.	18) Aplicar el reglamento en los juegos.
15) Aplicar sistemas de juego.	
16) Dirigir un equipo de fútbol.	
18) Aplicar el reglamento en entrenamientos y juegos.	

Para cada una de estas competencias se determina la forma organizativa a ejecutar, valorándose la necesidad de que los participantes se impliquen en el proceso, se busca el intercambio y el accionar práctico de los entrenadores; una enseñanza desarrolladora en la organización de la actividad que propicie un papel activo y reflexivo del profesional en cuestión, y que se planifique teniendo en cuenta las posibilidades de interacción entre estos, de modo que se asimilen los contenidos.

Determinación de formas organizativas para el desarrollo de las competencias específicas.

<b>Competencias técnicas específicas</b>	
<b>PREPARACIÓN</b>	<b>FORMAS ORGANIZATIVA</b>
1) Conocimientos de planificación del macrociclo de entrenamiento.	Conferencia especializada y seminario
2) Conocimientos de la organización de la sesión de entrenamiento.	Conferencia especializada y taller
4) Conocimientos de la técnica y táctica en el fútbol.	Conferencia especializada
5) Conocimientos de sistemas de juego.	Conferencia especializada y seminario
6) Conocimientos de dirección de equipos de fútbol.	Conferencia especializada y taller
7) Conocimientos de control-evaluación del proceso de entrenamiento	Conferencia especializada
10) Conocimientos de ciencias aplicadas.	Conferencia especializada
<b>COMPETICIÓN</b>	<b>FORMA ORGANIZATIVA</b>
4) Conocimientos de la técnica y táctica en el fútbol.	Taller y debate científico
5) Conocimientos de sistemas de juego.	Taller y debate científico
6) Conocimientos de dirección de equipos de fútbol.	Taller y debate científico
7) Conocimientos de control y evaluación del proceso de entrenamiento.	Taller y debate científico
10) Conocimientos de ciencias aplicadas.	Taller y debate científico

<b>Competencias metodológicas específicas</b>	
<b>PREPARACIÓN</b>	<b>FORMAS ORGANIZATIVA</b>
11) Planificar el entrenamiento.	Conferencia especializada y seminario
12) Dirigir sesiones de entrenamientos.	Conferencia especializada, seminario y taller
13) Aplicar acciones estratégicas en el entrenamiento.	Taller (clase práctica)
14) Aplicar acciones técnico tácticas en entrenamientos.	Seminario
15) Aplicar sistemas de juego.	Taller (clase práctica)
16) Dirigir un equipo de fútbol.	Conferencia especializada y taller
18) Aplicar el reglamento en entrenamientos y juegos.	Taller (clase práctica)
<b>COMPETICIÓN</b>	<b>FORMA ORGANIZATIVA</b>
13) Aplicar acciones estratégicas en las competencias.	Taller y debate científico
15) Aplicar sistemas de juego.	Taller y debate científico
16) Dirigir un equipo de fútbol.	Taller y debate científico
18) Aplicar el reglamento en los juegos.	Taller y debate científico

La selección de los momentos de superación está dada por el tipo de competencia profesional específica que se va a tratar, se recomiendan: dos en la preparación y dos en la competición.

Competencias específicas agrupadas por momentos de superación:

<b>PRIMER MOMENTO (ETAPA DE PREPARACIÓN)</b>	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>METODOLÓGICAS</b>
Conocimientos de planificación del macrociclo de entrenamiento. (enseñanza)	Dirigir sesiones de entrenamientos.
Conocimientos de la técnica y táctica en el fútbol.	Aplicar acciones técnico tácticas en entrenamientos.
Conocimientos de la organización de la sesión de entrenamiento.	Aplicar acciones estratégicas en el entrenamiento.
Conocimientos de control y evaluación del proceso de entrenamiento.	Aplicar el reglamento en entrenamientos y juegos.
Conocimientos de Ciencias Aplicadas. (Psicología)	Dirigir un equipo de fútbol.

<b>SEGUNDO MOMENTO (COMPETENCIA DEPORTIVA)</b>	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>METODOLÓGICAS</b>
Conocimientos de dirección de equipo.	Dirigir un equipo de fútbol.
Conocimientos de Ciencias Aplicadas. (recuperación)	Aplicar acciones estratégicas en la competencia.
Conocimientos de sistemas de juego.	Aplicar sistemas de juego.

<b>TERCER MOMENTO (ETAPA DE PREPARACIÓN)</b>	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>METODOLÓGICAS</b>
Conocimientos de planificación del macrociclo de entrenamiento. (Matveev clásico)	Aplicar el reglamento en entrenamientos y juegos.
Conocimientos de la técnica y táctica en el fútbol.	Aplicar acciones técnicas y tácticas en entrenamientos.
Conocimientos de Ciencias Aplicadas. (test)	

<b>CUARTO MOMENTO (COMPETENCIA DEPORTIVA)</b>	
<b>Competencias específicas</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>METODOÓGICAS</b>
Conocimientos de dirección de equipo.	Dirigir un equipo de fútbol.
Conocimientos de sistemas de juego.	Aplicar acciones estratégicas en la competencia.
	Aplicar sistemas de juego.

### **3<sup>ra</sup> Fase: Ejecución de la forma de superación profesional planificada para desarrollar competencias profesionales específicas.**

El **objetivo** principal es: acometer las acciones de superación profesional planificadas para el desarrollo de competencias profesionales específicas del entrenador que se supera.

#### **Contando como principal acción:**

1. La aplicación de las formas de superación para el desarrollo de las competencias específicas en el momento de la superación.

Las actividades previstas se realizarán según lo establecido para cada una de ellas que formarán parte del proceso de intervención, viendo a este como “proceso de interacción, en el que la calidad interactiva constituye un elemento de significación, donde existe voluntad de resolver problemas, de modificar o de mejorar la práctica sobre la base de la responsabilidad mutua y en el que el formador adopta un rol de cambio hace de mediador y establece canales de comunicación y colaboración”. (Carretero, 2002 citado por Martín, 2006)

**Para un logro más efectivo de las acciones se debe tener en cuenta lo siguiente:**

- I. Determinación del espacio en que se desarrollará la intervención.
  - Establecer los objetivos generales de la intervención para la realización de un proceso que incluiría a las competencias profesionales específicas como elemento rector del mismo.
  - Diseñar la estructuración del procedimiento metodológico a partir de los indicadores para cada una de estas competencias.
- II. Preparación del equipo de trabajo que realizará la intervención.
  - Discusión de la forma seleccionada para llevar a cabo el proceso utilizando los indicadores por competencias profesionales específicas del entrenador de fútbol, a partir de los cuales se determinarían los contenidos a tratar y su nivel de profundidad, determinado este último por el diagnóstico realizado.
  - Planteamiento de sugerencias y opiniones para lograr mayor efectividad del proceso, pues el equipo tiene una experiencia práctica que se tuvo en cuenta.
  - Desarrollar el proceso, y como parte de este las evaluaciones de los entrenadores, haciendo énfasis en el desarrollo de competencias profesionales específicas del entrenador en cuestión.

## Ejemplo:

La realización de esta fase se refleja de la manera siguiente, ver gráfico 13:

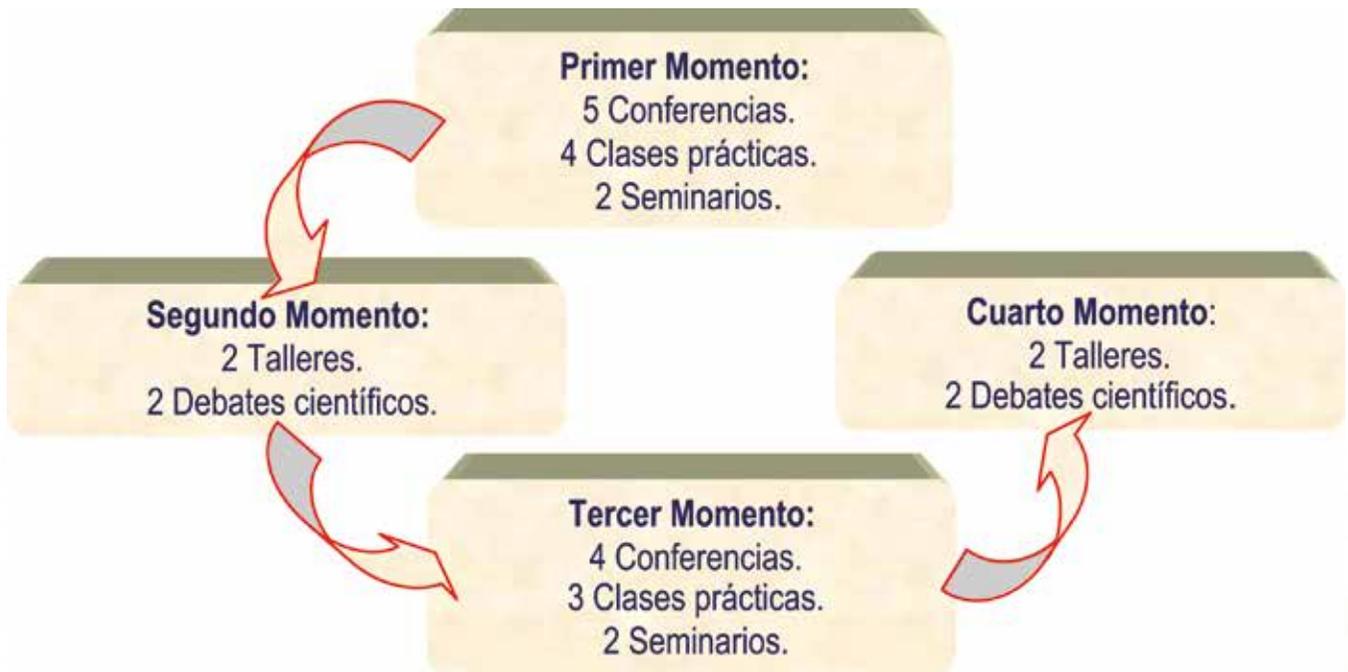


Gráfico 13. Formas de superación profesional que se aplican en el proceso.  
(Fuente: elaboración propia)



Imagen 3: Momento de conferencia y debate científico en torno a uno de los indicadores por competencias del entrenador de fútbol.



Imagen 4: Otro de los momentos de superación profesional en torno a uno de los indicadores por competencias del entrenador de fútbol.



*Imagen 5: Taller práctico*



*Imagen 6: Momento de taller y debate científico en torno a otro de los indicadores por competencias del entrenador de fútbol.*



*Imagen 7 Seminario para la evaluación de los conocimientos adquiridos.*



*Imagen 8: Grupo de entrenadores de fútbol de Cuba (de negro) que desarrollaron competencias profesionales específicas y sus profesores.*

## 4ta Fase: Evaluación final de las competencias profesionales específicas

En esta fase el principal **objetivo** que se persigue es: emitir juicios de valor con relación al desarrollo de las competencias de estos entrenadores.

**Para dar cumplimiento a dicho objetivo se deben realizar las siguientes acciones:**

1. Aplicación de los mismos instrumentos de evaluación de las competencias profesionales específicas aplicados en la primera fase.

Para realizar la evaluación final por indicadores, se utilizan los mismos instrumentos de evaluación empleados en el diagnóstico (la observación y las pruebas escritas), así como el instrumento de evaluación del desempeño, con el fin de medir cada una de las competencias específicas.

Estas evaluaciones serán comparadas con los resultados del diagnóstico para así emitir criterios sobre el desarrollo o no de las competencias evaluadas.

2. Emitir juicios de valor con relación al nivel de desarrollo, por competencias específicas, alcanzado por los entrenadores de fútbol.

Este segundo paso servirá de retroalimentación del proceso de superación profesional de los entrenadores, por lo que el estado inicial del desarrollo de las competencias profesionales específicas para un nuevo ciclo cambiará, lo que conlleva a la realización de un nuevo diagnóstico por indicadores.

**Es recomendable por tanto:**

1. Realizar una preparación especial con los participantes (evaluadores, profesores, entrenadores), teniendo en cuenta que los indicadores guían el proceso de superación.
2. Implicar en el proceso a todos los participantes.
3. La necesidad de que un experto lidere el proceso de evaluación.
4. Tener bien establecidas las competencias profesionales y los indicadores que serán evaluados y desarrollados.
5. Continuar sistematizando el estudio de los indicadores por competencias, con el objetivo de perfeccionar los mismos y emitir una evaluación integral si así se desea.

## CONCLUSIONES

Para un correcto funcionamiento del proceso es necesario tener en cuenta principios básicos en el desarrollo de competencias profesionales, que aunque en este caso va dirigida a las específicas no cabe dudas que se debe ver al entrenador como un ser racional, que piensa y actúa de acuerdo con determinados modelos de conducta comúnmente aceptados por la sociedad, por lo que no se concibe este proceso sin el logro de un desempeño justo, honrado, ético y moral del mismo.

El proceso debe dirigirse hacia lo que el individuo espera, quiere ser y hacer, definiendo la relación del individuo hacia el ámbito en que se desarrolla y hacia sí mismo. Es indudable que para un efectivo proceso de superación, sobre la base de competencias profesionales específicas, es necesario tener presente, en las acciones de las fases previstas, las competencias de índole general descritas anteriormente.

El proceder metodológico que se sustenta en el empleo de indicadores por competencias profesionales específicas, constituye una vía eficaz e innovadora para organizar la superación profesional de los entrenadores de fútbol por su carácter flexible, dinámico y sistemático.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Addine F. e I. Sálamo. "Didáctica: Teoría y Práctica". Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana. 2004.

Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J. "Gestión dinámica de los recursos humanos" (Gestión por competencias y ocupaciones). 1996.

Akudovich, S. A. Fundamentos del proceso de diagnóstico de la Zona de Desarrollo Próximo de los alumnos con retraso mental leve en el contexto del diagnóstico escolar. Tesis doctoral. 2004.

Añorga Morales, J. "El perfeccionamiento del Sistema de Superación de los Profesores Universitarios". Resumen de Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas. La Habana. 1994.

Astirraga, E. y X. Carrera. "Formación en tecnología básica mediante nuevas tecnologías". 1999.

Berton, F. "Evaluation des qualifications en Europe, entre normalisation et négociation". En A. RIAL y M. VALCARCE (Coords.): Actas del I Encontro Internacional de Galicia e Norte de Portugal de Formación para o Trabalho. Tórculo, Santiago de Compostela. 1999.

Bravet Quels, J. M. "Una alternativa para la evaluación del desempeño profesional de las entrenadoras de Gimnasia Rítmica de Cuba". Tesis doctoral. Ciudad de la Habana. 2007.

Bunk, G. P. "La transformación de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la R.F.A.". En: Revista Europea de Formación Profesional. Berlín CEDEFOP. 1994.

Camejo, A. "El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos". Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 8. 2008. Material Digital.

Carrascosa J. "Ser competente para ser competitivo". s/f disponible en: <http://sabercompetir.com/ser-competente-para-ser-competitivo/>

Castillo A. J. "Administración de Personal". (2da ed.) Ediciones Ecoe. Caracas - Venezuela. 2006

Colectivo de autores. "Autopercepción de las competencias profesionales de los entrenadores de fútbol en función de la experiencia personal y de la formación académica". Cuadernos de Psicología del Deporte, vol. 10, núm. 1. Universidad de Murcia, España. 2010. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=227014930002>

Colectivo de autores. "Curriculum y formación profesional". Departamento de Ediciones e imprenta del ISPJAE. CEPES. UH. La Habana, 2003.

CONOCER. "Base de Datos de las Normas Técnicas de Competencia Laboral". México, Edit. Conocer, 2001.

Corominas, E. "Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria". Revista de Educación. 2006 [http://www.revistaeducacion.mec.es/re341/re341\\_14.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re341/re341_14.pdf)

Cuesta Santos, A. "Gestión de competencias". Editorial Academia. La Habana. 2001.  
De Sousa, M. C. "Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias". Universidad nacional experimental Simón Rodríguez. Caracas, 2001. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Echeverría, B.J.; S. Isus; L. Saralosa. "Cualificaciones-Competencias, la contribución de los proyectos Leonardo da Vinci y ADAPT (1995 - 1999)". INEM. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid. 2001.

Federación Internacional de fútbol Asociado (FIFA). "FIFA Coaching". Druckerei Feldegg AG, Suiza. 2008.

Fernández I. y R. Baeza. "Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas". Artículo de revista. Chile. 2001

"Gestión por competencias de la participación y motivación". 2001. Disponible en: [http://penseo.incess.com/casos/gestion\\_por\\_competencias\\_de\\_la\\_participacion\\_y\\_motivacion.htm](http://penseo.incess.com/casos/gestion_por_competencias_de_la_participacion_y_motivacion.htm)

Godet, M. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, 2000.

Gonczi, A. Competency based assessment in the professions in Australia, Assessment in Education. 1994.

**Hawes, G. y O. Corvalán.** "Aplicación del Enfoque de Competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca". 2006. Disponible en: [http://www.otalca.cl/mecesup/html/proyecto\\_tal0101/Aplicacion\\_enfoque\\_competencias\\_UTalca.pdf](http://www.otalca.cl/mecesup/html/proyecto_tal0101/Aplicacion_enfoque_competencias_UTalca.pdf)

Hechavarría Urdaneta, M. "Lo que todo entrenador deportivo o director técnico debe saber hacer". Editorial Deportes. Ciudad de La Habana. 2008.

Isla Alcoser S. D. "Competencias profesionales del profesor de Educación Física y del entrenador deportivo". 2006. Disponible en <http://www.efdeportes.com/efd100/compe.htm>

Ivancevich, John M. "Gestión calidad y competitividad". McGraw Hill. 1997

Jones, L. y R. More. Appropriating competence: the competent movement, the new right and the culture change project, *British Journal of Education and Work*. 1995.

Lara Caveda, D. "Alternativa metodológica para la superación profesional, a partir de las competencias profesionales específicas del entrenador de fútbol categoría 13 - 15 años". Tesis doctoral. La Habana. Cuba. 2011.

Le Boterf, G. Ingeniería de las competencias. Barcelona: Gestión. 2000.

Leclerq, D. "Cinco problemáticas de la Evaluación de las Competencias". Seminario de Evaluación de Competencias. MECESUP. Pucón, Chile. 2007.

Lysaght, R. M. y Altschuld, J. W. Beyond initial certification: the assessment and maintenance of competency in professions". *Evaluation and Program Planning*. 2000.

Martín Saura, E. "Estudio de la preparación técnico - táctica en equipos de béisbol de alto nivel: Propuesta de una Metodología". Tesis doctoral. 2006.

Mertens, L. "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos". CINTERFOR/OIT, Montevideo. 1997 <http://www.cinterfor.org.uy/public>

Morera Castro, Y. Evaluación de competencias profesionales. ISCM-H. 2004.

Murguía Cánovas, G. y M Hechavarría Urdaneta. "Las competencias profesionales del árbitro de fútbol". Asociación Mundial de Universidades para estudios científicos sobre el fútbol (AMUECFUT). (s/f).

Navío Gómez, A. "La evaluación de las competencias profesionales". Material Digital. 2001.

Noa Cuadro, H.; A. Garcés Martínez y A. López Thauriaux. "Funciones de dirección del entrenador moderno en el proceso de preparación deportiva". Facultad de Cultura Física de Holguín. 2002.

Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, y Wright, P. M. "Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage". Homewood: Austen Press. 1994.

Ortiz Cárdenas, T. "Diseño de un perfil de formación posgraduada de los profesores universitarios de las SUM". Universidad de La Habana. Tesis (Doctor en Ciencias Pedagógicas). Ciudad de La Habana: Editorial Universitaria, 2008.

Paz González, E. "Sistema para la conducción estratégico-táctica del pesista". Tesis Doctoral. Santa Clara. 2007

Puchol, Luis. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Quinta edición actualizada, 2003.

Ramírez y Santander. "Instrumento de evaluación a través de competencias". Material impreso. 2003.

Rodríguez, A. y R. Lugo. "Diseño de Perfiles por Competencias". Venezuela. 2006. Material en soporte digital.

Roe, R. "¿Qué hace competente a un psicólogo?" University of Nijmegen, The Netherlands, 2003 <http://www.cop.es/papeles/vernumero.asp?id=1108>

Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED). "Manual para el entrenador". México, 2005. Disponible en: [http://www.conade.gob.mx/documentos/ened/sicced/futbol\\_N1/CAPITULO\\_01](http://www.conade.gob.mx/documentos/ened/sicced/futbol_N1/CAPITULO_01)

Spencer, L. M. y Spencer. S. M. Competence at work. Models for superior Performance. Nueva York: Wiley & Sons. 1993.

Suárez Álvarez R. "Marco conceptual de la Certificación Profesional por Competencias en Perú". 2009. Disponible en: <https://es.slideshare.net/suarezrp/marco-conceptual-de-la-certificacin-profesional-por-competencias-en-per>

Talízina, N. F., Pecheniuk, N. G., y Jijlovsni, L. B. "Vías para elaborar el perfil del especialista". Editora, Universidad de Sorotov. 1987.

Tejada Fernández, J. "Acerca de las competencias profesionales". Documento PDF. 1999.

TUNING. "Tuning en América Latina Un proyecto de Universidades". 2003.

Urbina, O. "Evaluación de la competencia profesional del personal de Enfermería en Neonatología". Escuela Nacional de Salud Pública. Ciudad de La Habana, Cuba, 2004. <http://scielo.sld.cu/scielo.php>

Valle Lima, A. D. "Metamodelos de la investigación pedagógica". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana, 2007.

Vargas Leyva M. R. "Educación con base en competencias". 2014. Disponible en: <http://slideplayer.es/slide/2520/>

# Publicaciones Científicas

ISBN: 978-9942-765-33-8



9 789942 765338



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA