

La formación de Técnicos Deportivos en el Uruguay: una aproximación desde el análisis de los stakeholders¹

SOC. DANTE STEFFANO

Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes
dsteffan@montevideo.com.uy - extension@iuacj.edu.uy

Resumen La intención de promover una reglamentación de la función de Técnico Deportivo en el Uruguay, ha generado incertidumbre en cuanto a la forma de su instrumentación, lo que deriva en una serie de estrategias de los actores involucrados para resolver esa situación, mostrando al sistema deportivo como un complejo sistema de poder. Esta investigación pretende identificar los stakeholders involucrados en el tema de la formación de Técnicos Deportivos en el Uruguay, así como aproximarnos a las posiciones, actitudes e intereses que defienden o aspiran a tener ante la propuesta formal de reglamentar la titulación de Entrenador Deportivo.

Palabras clave: Uruguay, Técnico Deportivo, Stakeholder, Reglamentación.

Abstract The intention of establishing a regulation for the duties and role of Coaches in Uruguay, has generated some uncertainty about the way that it would be resolved. This clearly show that our sport system is a complex system of power. In response to this situation the stakeholders are planning some strategies in order to solve this new situation. The aim of this investigation is to identify the main stakeholders involved in the training and formation of coaches in Uruguay. In addition to this, our intention is to know the messures that the stakeholders would take, and what will be their actitude towards the formal proposal of establishing a regulation for the coach degree.

Keywords: Uruguay, Coach, Stakeholder, Regulation.

FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

La voluntad política de incorporar la reglamentación de la función de Técnico Deportivo² (TD) en una Ley del Deporte, proyecto que se encuentra a consideración del Poder Legislativo aparece como uno de los desafíos más críticos del desarrollo educativo-deportivo, ya que implica un profundo replanteamiento del modelo vigente en cuanto a la formación de estos recursos humanos, generando no solo cambios en los criterios y prácticas de muchas organizaciones y personas, sino también en

aspectos vinculados a la legitimidad y poder institucional.

Por ello hemos propuesto como objetivo de investigación identificar los stakeholders vinculados a la formación de TDs. en el Uruguay, los modos de representación de sus intereses, y visualizar el escenario que surgiría a partir de la reglamentación que se promueve.

Analizarlo desde la perspectiva de los stakeholders resulta particularmente útil porque presenta los actores involucrados, sus intereses, los recursos que disponen así como la capacidad de influenciar en las políticas o en los distintos procesos de decisión que se promueven desde el ámbito político. Pero también porque puede ser utilizado en una variedad de niveles y objetivos. Por ejemplo, a nivel estratégico para determinar el alcance, impulsar y monitorear el proceso de cambios referido a

¹ Este trabajo está basado en la investigación realizada en los años 2006-2007 para la Maestría en Gestión de Organizaciones Deportivas -Universidad de Lleida (España), en el marco del Programa MEMOS de Solidaridad Olímpica - Comité Olímpico Internacional (COI). Tutor: Dr. Klaus Heinenann (Alemania).

² Salvo que se exprese lo contrario, llamaremos por igual a Técnico Deportivo y Entrenador.

la reglamentación; a nivel de las propias instituciones para examinar la salud de una organización y planificar cambios; a nivel de proyecto, para diseñar, dirigir y monitorear la acción, y sobre la propia iniciativa porque contribuye a imaginar un escenario, permitiendo aproximarnos a algunas de las posibles consecuencias de una decisión y planificar su resolución.

DELIMITANDO ALGUNOS CONCEPTOS

Técnico Deportivo: Comúnmente se lo caracteriza como “agente deportivo que prepara y orienta practicantes deportivos, incidiendo su acción en aspectos físicos, psicológico, técnico y táctico, orientado a la optimización del rendimiento deportivo” (MEIRIM, 1995, p.185). Según nuestro criterio, esta definición es muy limitada. Si nos detenemos a observar el significado y alcance de la misma, su rol adquiere aún mayor importancia si aceptamos la perspectiva de que el entrenador participa de la profesión educativa, al ser la enseñanza una práctica social, de comunicación e intercambio, asociada al aspecto madurativo de la persona fundamental para el desarrollo profesional, tanto individual como colectivo. Siguiendo a Imbermón, la profesión de docente, en la que incluimos la de TD, tiene tres rasgos específicos que la identifican: un cuerpo codificado de conocimientos, la existencia de mecanismos de regulación y control en el reclutamiento, la preparación, el acceso y el ejercicio, y por último una responsabilidad ética frente a los alumnos (Goodlad, 1990 cfr. IMBERMÓN, 1994, p.18).

Cualificación: es un concepto que manifiesta múltiples significados, debido a que las “cualificaciones” refieren a “títulos educativos, a características de categorías laborales -cómo las profesiones-, puestos de trabajo en una empresa o conocimientos particulares de estos criterios” (Grootings, 1994:5 cfr. NAVÍO GÓMEZ, 2001, p.3). El término también alude tanto a las capacidades necesarias para ocupar el puesto, es decir, a las cualidades específicas de los trabajadores, o bien se refiere a la exigencia del puesto.

Stakeholders: el concepto, según Heinemann (2006) supone la existencia de una multiplicidad de grupos de interés e instituciones dentro y fuera de una organización que, por un lado, cotizan un valor agregado a la organización y, por otro lado, pueden exigirle derechos y presentarle reclamaciones. Refiere a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. En este trabajo, lo asociamos

a la idea de “parte interesada” como aquellos actores que tienen derechos o intereses en un sistema. Por ello, el término stakeholder refiere a una persona, física o moral, que, en el contexto de una determinada acción o circunstancia, puede ganar o perder algo, obtener o no lo que desea, salir beneficiado o perjudicado, recibir o tener que entregar alguna forma de valor.

Arenas políticas y articulaciones entre agentes:

Para comprender mejor el proceso que conlleva promover una reglamentación y la situaciones que se generan, Claus Offe (1991) sugiere considerar que estos procesos estarían compuestos por tres niveles o arenas de conflictos, dispuestas una sobre la otra.

La “*arena política*” es la más fácil de reconocer ya que es un escenario de procesos políticos de las decisiones en el interior del aparato estatal. Los protagonistas son las elites políticas que buscan la victoria electoral y el acceso a recursos escasos, decidiendo sobre programas político-sociales, legislación y presupuestos. En nuestro caso podemos ubicar en este nivel al Ministerio de Turismo y Deporte, a su organismo especializado la DINADE, y el Parlamento. La decisión de elaborar una Ley Código del Deporte, que incluya una reglamentación de la función es una clara muestra de una acción en este sentido.

Por debajo de este nivel está la “*arena social*” donde las fuerzas sociales influyen las opiniones de los políticos y de sus percepciones de la realidad, siendo aquí donde “... se determina tanto la agenda política y relativa prioridad de los temas políticos, como también las soluciones de los problemas y la durabilidad de los pactos y compromisos.” (OFFE, 1991, p.129) La desigual distribución en la estructura social de acceso a los medios de control, de organización jerárquica, de oficialidad y comunicación será fijado en el movimiento (accionada), con diferente grado de eficacia, en la formación de las agendas, redes así como las formas y alcances de las decisiones de cada actor en su campo de acción. Dos actores claves en este nivel son las Federaciones Deportivas y los centros de formación docente.

Y luego de este segundo nivel existiría lo que Offe denomina “*arena del poder*” que es donde se producen los cambios en el interior de la propia matriz social, y que refieren a las variaciones en las posiciones sociales, grados de legitimidad política o las formas de organización, que son cuestionadas, objeto de cambios y redistribución del poder social.

En síntesis las tres arenas corresponden a articulaciones de poder específicas. En la primera arena encontramos aquello que el poder administrativo articula con un poder político; ya en la segunda arena, el poder político está articulado, según Offe, por el denominado



poder social, que expresa, de alguna forma, la estratificación de una sociedad (y puede, por lo tanto, incluir el poder económico e incluso el poder comunicativo).

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Siendo nuestro objeto de estudio el sistema deportivo nacional, hemos centrado nuestro trabajo en los aspectos referidos al análisis de stakeholders involucrados en el tema de la formación de entrenadores deportivos. En esta investigación, de tipo exploratorio-descriptivo, se realizó una triangulación de métodos cualitativos, cuantitativos y análisis de datos secundarios, destacándose la realización de 13 entrevistas semiestructuradas a informantes calificados; aplicación de una encuesta a responsables de FF.DD –28 formularios recogidos-, así como el análisis de informes y estudios previos, y base de prensa.

CONSTRUYENDO UN MAPA DE STAKEHOLDERS

Para construir un mapa actores involucrados se ubicó a cada uno de ellos en dos esquemas considerando diferentes variables. En primer lugar utilizando la propuesta de Heinemann (2006), se consideraron las variables poder, legitimidad y urgencia en el cumplimiento de sus pretensiones, lo que permitió elaborar un primer mapa de referencia (Ilustración N° 1) estableciendo siete zonas.

Zona 1 – Stakeholders no activos

- Ministerio de Educación y Cultura (MEC): máxima entidad nacional en el ámbito de la educación, quien hasta la fecha no ha intervenido en el tema.
- Agremiaciones de Profesores de Educación Física: han sido consultados sobre la Ley Código y la reglamentación y no han expresado mayores observaciones.
- Parlamento: no ha desarrollado otra acción que la de proponer intercambio de ideas y consultas a diversos actores sobre el proyecto de Ley que envió el Poder Ejecutivo, no siendo considerada como una iniciativa prioritaria en la actual legislatura.

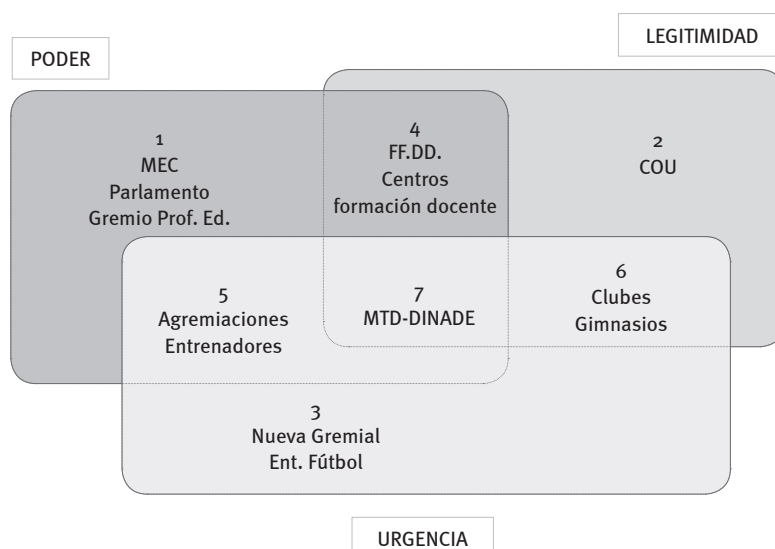
Zona 2- Stakeholders poco importantes por el momento

- Comité Olímpico Uruguayo (COU): Sin participar decididamente, es una entidad que se ha encargado de apoyar la acción del deporte federado, brindando además de apoyo económico, espacios para la formación y especialización a Entrenadores de todas las Federaciones afiliadas en los centros deportivos más importantes del mundo. Es un actor al cual todos observan con atención.

Zona 3- Stakeholders que presiona

- La nueva agremiación Asociación de Técnicos de Fútbol (ATFU), en conflicto con la otra agremiación existente, Asociación Uruguaya de Entrenadores de Fútbol (AUDEF), solicita con urgencia una defi-

Ilustración N°1- Ubicación de los stakeholders según las variables poder, legitimidad y urgencia



nición del tema de la titulación de Entrenadores, fundamentalmente en lo que refiere a quien es la entidad encargada de dar titulaciones y solicitar la habilitación para desempeñar la actividad laboral-profesional como entrenador, presentando el tema en el ámbito judicial.

Zona 4 - Stakeholders dominante

- Federaciones Deportivas (FF.DD): pilar fundamental del deporte nacional, poseen la potestad legal de “administrar” su disciplina deportiva, y tienen independencia de las autoridades educativas nacionales para diseñar, instrumentar y desarrollar la formación de sus cuadros técnicos.
- Centros de formación docente: Tanto el Instituto Superior de Educación Física (ISEF) y el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ): son las instituciones de educación superior especializadas en el área de la educación física y el deporte, con dominio y credenciales en los temas que la profesión de entrenador deportivo requiere. El ISEF al incorporarse desde el año 2006 al ámbito de la Universidad de la República, obligó a plantear una discusión sobre las credenciales educativas que deben tener los aspirantes a entrenadores al momento de su ingreso, considerándose necesario que el estudiante debe tener todo el ciclo de enseñanza secundaria aprobado. Por el contrario el IUACJ, considera que este no es un obstáculo que impida realizar este tipo de curso, brindando como alternativa un curso propedéutico para los aspirantes que no tienen el ciclo básico de enseñanza secundaria.

Zona 5 - Stakeholders Peligrosos:

- Agremiaciones de Entrenadores: Además de desarrollar su actividad gremial en el ámbito del deporte profesional, a través de acuerdos con sus respectivas federaciones, participan en las decisiones la formación de entrenadores. Como corporación tienen poder para hacer cumplir sus resoluciones a todos sus miembros asociados, habiendo realizado movilizaciones que han llevado a la suspensión de torneos oficiales obligando a que otros actores intervinieran y mediaran en el conflicto.

Zona 6 - Stakeholder dependiente:

- Las instituciones deportivas (clubes, gimnasios y otros) que brindan servicios deportivos a una clientela. Su legitimidad está dada porque son los empleadores de los TD, y esta iniciativa influirá en la política de recursos humanos de cada organización. Se debe tener presente que en el Uruguay se esti-

ma existen 2.500 instituciones deportivas, siendo más del 80 % organizaciones de tipo voluntaria, monodeportivas – practican una o dos disciplinas deportivas – y son de carácter barrial o local. El movimiento deportivo, a excepción de los clubes profesionales de fútbol y básquetbol, poseen un componente intrínsecamente voluntario que se enfrenta a una tensión entre las debilidades estructurales de sus organizaciones y los crecientes requerimientos de credenciales formativas y grados de profesionalización de los recursos humanos en el deporte.

Además de este perfil existen otros, fundamentalmente los gimnasios de Fitness y similares que, a diferencia de los clubes, estos tienen una orientación más comercial, y las personas que están al frente de los grupos que allí asisten si han realizado cursos de formación técnica. El problema radica en que muchos de esos profesionales los han realizado fuera del ámbito de instituciones reconocidas por la DINADE, los centros de formación docente o de las propias FF.DD.

Zona 7 - Stakeholder hegemónico:

- Ministerio de Turismo y Deporte y su repartición Dirección Nacional de Deporte (DINADE), concentra la legitimidad que les da ser una repartición estatal con obligaciones en el tema, tiene urgencia y anhelo de que el tema debe ser resuelto en la presente administración de gobierno como un capítulo de la Ley de Deporte que está a consideración del Parlamento.

Una vez identificados esos actores, se los ubicó en otro cuadro según las variables importancia e influencia comparativa (Cuadro N°1) ya que estos factores fueron considerados relevantes en esta investigación. La **importancia** del stakeholder, se definió en términos de sus roles en el logro de los objetivos y resultados del proyecto que se impulsa, y la influencia, juzgada en términos del poder que ellos pueden ejercer sobre el proceso y productos del proyecto.

Las partes interesadas de alta importancia para el proyecto, pero de baja influencia – ubicadas en el casillero I – incluye a las personas que trabajan en el mundo del deporte sin las titulaciones o acreditaciones que se entenderían como “oficiales” o “válidas” y a las cuales está dirigido el proyecto de reglamentación.

En el casillero II, están ubicadas las partes interesadas con un alto grado de influencia e importancia en el éxito del proyecto. Incluye al Ministro de Turismo y Deporte, su repartición operativa la DINADE, y las FF.DD. También fueron ubicadas en este sector pero a cierta



Cuadro Nº 1 - Ubicación de los actores según su importancia e influencia comparativa

Alta importancia	Personas que ejercen como entrenadores sin los requerimientos que exigiría la futura reglamentación	COU	MTD DINADE CENTROS FORMACION DOCENTE FF.DD.
	Parlamento Instituciones deportivas Atletas	MEC	Agremiaciones de Entrenadores
Baja importancia	Agremiación Profesores de Educación Física		
	Baja Influencia		Alta Influencia

Fuente: propia elaboración.

distancia de los anteriores los centros de formación docente y el COU.

En el sector III, incorpora los actores considerados menos importantes y de menor influencia, pero que sus intereses deben ser monitoreados para asegurar dos cosas: a) que sus intereses no sean adversamente afectados y b) su importancia e influencia no se vean disminuidos debido a un cambio en las circunstancias. A modo de ejemplo, debe considerarse muy especialmente la situación de los clubes deportivos, pues una intervención que decida formalizar las credenciales de sus recursos humanos, generará importantes consecuencias, las que deberán ser atendidas como un tema prioritario.

En el último grupo de partes, casillero IV, se ubicaron a las Agremiaciones de Entrenadores, como partes

interesadas con influencia, pero con menor importancia para el logro del propósito y los resultados del proyecto.

MOTIVOS DE LOS STAKEHOLDERS PARA DISCUTIR Y PROPONER UN CAMBIO

Son varios los motivos que llevan a promover transformación en el tema de la formación de TD. A modo de facilitar su consideración, los hemos agrupado en cinco dimensiones (Cuadro Nº 2), ya que estos motivos actúan como un motor y establecen, no solo la dirección de la discusión sino que también la intensidad y alcance del debate.

Cuadro N°2 - Motivos que promovieron el cambio en las relaciones entre stakeholders del deporte en el Uruguay

<p>Nuevas obligaciones legales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Universitaria (1984) que permite el funcionamiento de centros universitarios privados en el país - Ley que establece la obligatoriedad de la actividad física en los centros educativos de enseñanza primaria en todos sus niveles (2007). - Proyecto de Ley- Código sobre el Deporte que incluye la reglamentación de la función de TD a consideración del Parlamento (2007).
<p>Panorama general en cuanto a la formación en el mundo del deporte.</p>	<p>Diversidad de actores brindan titulaciones deportivas o especializaciones, sin un formato común, de coordinación o complementariedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros de formación docente: ISEF - IUACJ - Federaciones Deportivas - Comité Olímpico - Asociaciones de Entrenadores - Academias y Centros de Fitness - Programa Nock Out a las Drogas – Presidencia de la República - Otros
<p>Algunas expectativas</p>	<p>La sociedad espera que los actores públicos y privados del deporte participen coordinadamente en el ámbito de la formación de recursos humanos.</p> <p>En la última década:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El centro de formación docente que concentraba la acción en el ámbito público (ISEF) ha disminuido su presencia y tiene menos incidencia en el tema. - Surgen otros actores en el ámbito de la formación en el área del deporte, tanto a nivel universitario y no universitario. - Como consecuencia de la “globalización” se puede obtener titulaciones en diferentes partes del mundo y con diferentes modalidades. - Las alianzas e iniciativas de múltiples stakeholders se han convertido en vehículos claves para la movilización y reacción de otros actores.
<p>Nuevas funciones y requerimientos</p>	<p>Los cambios producidos en el mundo del deporte, destacándose la fragmentación, profesionalización y especialización, plantean cuestiones complejas y dilemas en cuanto al tipo formación y grado de profesionalización requerido. En muchos casos los actores que brindan formación no tienen las respuestas o no pueden cubrir las demandas, por lo que necesitan del diálogo entre ellos para comprender, de forma conjunta, los niveles de intervención y roles de cada uno. Las áreas que generan riesgo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificaciones y Titulaciones oficiales. - Instituciones acreditadas para brindar formación. - Las concepciones y grado de énfasis sobre lo técnico, didáctico y pedagógico. - La acción y competencias de la futura Agencia Nacional de Acreditación.
<p>Situaciones críticas</p>	<p>Se percibe como necesario que las autoridades deben contar con instrumentos precisos para relacionarse con sus stakeholders tras una situación conflictiva.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El conflicto existente en el mundo del deporte profesional, más precisamente en el fútbol en los casos de ex-deportistas. - Los acuerdos que pudieran existir entre FF.DD. y las gremiales de Entrenadores. - Emplazamientos y demandas de las FF.DD. hacia el Estado. - Las formas jurídicas en las que se amparan las FF.DD. y sus vínculos con las Federaciones Internacionales.

Fuente: propia elaboración en base un esquema propuesto por el Dr. Fernando Martínez Sandres



EL MUNDO DEL DEPORTE COMO LUGAR DE ENCUENTRO DE MUCHOS INTERESES

Los intereses de diversos grupos e individuos del mundo del deporte no funcionan en “armonía”. El ámbito del deporte es, al igual que otras formas de interacción social, imperfecto y con muchas ineficiencias. Por ejemplo, hay propuestas de formación técnica y servicios que no funcionan en los mercados de la “enseñanza oficial”. Existen también muchas asimetrías en este aspecto en lo que refiere a tipo de titulaciones, forma y contenidos, cargas horarias así como referencias a la calidad de los mismos. Podemos decir que, en general pesan mucho las condiciones iniciales, las posiciones y poder, tanto sea de negociación, jerarquía o posibilidades de hacer alianzas, con los que cada actor participa en el mundo de la formación técnica.

Los *grupos de presión* ejercen una buena parte de su actividad como participantes dinámicos en el mundo de la formación técnica. Allí es donde se decide el éxito y la supervivencia de las organizaciones. La mayoría de las organizaciones destinan energía a organizarse para participar directamente en esta actividad (DINADE, FF.DD., COU, Centros de Formación Docente) o simplemente en participar en algunas de las decisiones (Agregaciones de Entrenadores). También se observa que estas organizaciones tienen no solo más incentivos sino más posibilidades de llevar adelante sus acciones colectivas que los actores individuales (atletas, personas que ejercen sin titulación oficial, clubes) quienes son, en la mayoría de los casos, “*grupos latentes*” pero de difícil o más reducida capacidad de movilización.

El mundo de la formación profesional exige productos diferenciados, con algún grado de inversión –que en algunos casos los hace selectiva entre ellos-, ventajas tecnológicas, de jerarquía y reconocimiento (por ejemplo si es universitaria o no, de alcance nacional o internacional), y otras condiciones que solo permiten la supervivencia de pocas organizaciones. Sería algo similar a un mercado oligopólico. En esta estructura o configuración del mercado de la formación, existen condiciones para la formación de grupos que tendrían el privilegio para llevar adelante una acción colectiva.

En lo que refiere al *papel del Estado*, se entiende que a través de sus respectivas dependencias, debe participar en una relación constructiva, complementaria y coordinada. Ordenar ese “mercado” de las titulaciones y la formación profesional, reducir sus limitaciones, corregir sus asimetrías, es la misión que muchos actores requieren del Estado debido a que él tiene el poder de coerción y la posibilidad hacer funcionar y aplicar un marco legal que permita evitar abusos, per-

juicios y vacíos que generan la acción de los muchos actores. La regulación de la función de Entrenador busca ordenar y dar un marco de referencia a esta compleja situación.

En lo que refiere a la *relación entre los grupos de presión y el gobierno*, algunos actores entienden que las autoridades del gobierno pueden atentar, ya sea por ignorancia, negligencia y/o hasta con intenciones espurias, contra los intereses legítimos de los particulares. Se identifica una postura defensiva por parte de algunos actores privados ante la decisión del Estado de promover una reglamentación.

ALGUNAS CONCLUSIONES

En primer lugar: una política u acción del gobierno que intente ordenar o intervenir en el tema del deporte, estableciendo criterios de cualificación tanto para el puesto como para el perfil del sujeto aspirante a TD a través de una reglamentación de la función, debe reconocer que es un escenario con diferentes niveles o “arenas políticas”.

Más allá de la intención de cada actor en tratar de desarrollar sus objetivos en términos de “contenido”, relacionados con los términos de la propuesta de debate, y de “proceso” referidos a los papeles de los actores en la etapa de la discusión, todos procuran consolidar y legitimar su posición con respecto a la de los otros participantes en conflicto, dejando en algunos casos en un segundo plano la discusión vinculada al proyecto de reglamentación. Las Federaciones Deportivas son el ejemplo más destacado.

Además de considerar a los actores, como sujetos individuales o colectivos, en función de sus objetivos, de recursos y roles asignados, debemos reconocer que los procesos de discusión, y mucho más los de conflicto son interactivos: los actores establecen relaciones recíprocas y configuran redes (networks) en el transcurso del proceso. Esas redes o “arenas” refieren a el entorno en el cual se dan esas interacciones entre los actores.

El caso de esta propuesta de reglamentación se pueden identificar varias arenas. Una “arena técnica”, cuando los que se relacionan son básicamente expertos y el debate se centra en aspectos técnicos y de contenido; si la red refiere en su mayoría a actores políticos (representantes del poder ejecutivo y legislativo y autoridades federativas) se habla de “arena política”, pero si predominan los grupos sociales, y el papel de la opinión pública y los medios es relevante, la arena será “social”. Habría una última red llamada “arena institucional”, formada por las burocracias de las distintas reparticiones implicadas: Ministerios de Turismo

y Deporte, Educación y Cultura y hasta, en algún caso por extensión, la propia Universidad de la República.

Segundo. La reglamentación que se promueve, implicará necesariamente una reforma del sistema deportivo, aunque no sea más que un ajuste, ya que abarcará cambios en la distribución de responsabilidades entre sus agentes, renovaciones curriculares, la presencia de una “obligatoriedad” formativa y por ende de una transformación de las estructuras académicas tanto de los centros de formación docente como de las propias FF.DD.

Tercero. Se hace imprescindible elaborar una estrategia que abarque al conjunto del sistema deportivo, no solo a las FF.DD., y al conjunto de sus problemas, como así también comprometer o si se prefiere estimular para que todos los actores involucrados participen en las instancias de discusión.

De las consultas realizadas a los informantes calificados, podemos inferir que entre los actores predomina el espíritu de búsqueda de una definición común en la solución del problema, ya que muchos objetivos de los actores están orientados en la misma dirección. En este marco podemos decir que está presente un “*bargaining*”, la solución a través de la negociación, no identificándose, salvo en un par de actores, la idea de la confrontación.

Los temas identificados, y también los emergentes, nos muestran que no alcanza con la aprobación de una reglamentación de la profesión, sino que se hacen necesarios desarrollar nuevos procedimientos decisorios. Tales decisiones de procedimiento (“*political designs*”) conducen a su vez a la construcción de arenas políticas, especializadas en la elaboración de ciertos conjuntos de temas e intereses, capaces de establecer quién deberá participar en la producción real de las decisiones y de qué manera. Ejemplos como los de tipo y grado de profesionalización de los TDs, diferenciación de las pautas de acceso, curriculums educativos, así como el registro y control de estos individuos como recursos humanos calificados, son solo una muestra de los temas que deberán ser considerados.

Cuarto. La DINADE y las FF.DD. son considerados actores centrales. Ellos no solo tienen el interés en promover y discutir el tema de la formación de Entrenadores, sino que también tienen el poder legítimo que les da su investidura y un alto grado de reconocimiento por parte de otros actores del mundo del deporte. Pero junto a ellos se visualiza también al COU como una de las entidades con más influencia, debido que ha brindado opciones de formación técnica y especialización a casi la totalidad de las FF.DD.

Quinto. Las estrategias de los actores para incidir o controlar distintas zonas de incertidumbre dependen no solo de los problemas o temas que tengan que resolver sino también de los recursos que manejen o dispongan en el momento de la discusión.

La oposición o confrontación podrá venir de distintos actores y con diferentes niveles de intensidad. De las entrevistas y la encuesta realizadas, se identifica como altamente probable que gran parte de las resistencias y obstáculos provendrán de las personas que actúan en el mundo del deporte sin las correspondientes credenciales habilitantes de las FF.DD., no descartándose que también puedan provenir de alguno de los centros de formación docente o de las propias instituciones deportivas.

En síntesis. Para ser implantado un sistema que reglamente la función y formación del TD, se precisa superar imperfecciones y vencer desafíos. Entender la nueva reglamentación y la intención de los cambios en cuanto a su titulación y certificación, exige comprender la realidad de un contexto educacional y laboral que se coloca en el centro de las exigencias de las sociedades contemporáneas. Por ello los desafíos de las instituciones de enseñanza superior destinadas a formar profesionales, en este caso Entrenadores, y las propias organizaciones deportivas, necesitan, en consecuencia, producir los conocimientos y prácticas, requeridos para actuar con calidad, en un escenario de cambios acelerados, donde la diversificación y especialización son dos de sus improntas más significativas. En definitiva, todo indica que se requiere de mayor profesionalización de los recursos humanos que trabajan en el mundo del deporte, pero al mismo tiempo debe estar acorde con las posibilidades reales de cada actor.

Este escenario que se viene impulsando, nos debe obligar a reflexionar sobre el sistema de educación, la formación profesional, el sistema deportivo, así como el propio rol del TD, con el propósito de dar una respuesta coherente a la demanda que se impone. He ahí el reto que tienen todos stakeholders involucrados, cualquiera sea su ámbito, nivel de decisión o perfil institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA HERNÁNDEZ, Rúben. *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo, 1999.
- BOBBIO, Norberto. *Diccionario de Ciencia Política*, México DF: Siglo XXI, 1990.
- DE LÉON, Eduardo, et. al.. *Primer censo integral de equipamientos deportivos de instituciones deportivas de Montevideo*. In *20 años no es nada - IDES*, Montevideo, IDES, 2004. p. 87-105.



- GALLINO, Luciano . *Diccionario de Sociología*. México D.F.: Siglo XXI, 1995.
- GARCÍA FERRANDO, Manuel. *Aspectos sociales del deporte*. Madrid: Alianza, 1990
- GARCÍA FERRANDO, Manuel; PUIG BARATA, Nuria y LAGARDERA OTERO, Francisco (comps.). *Sociología del Deporte*. Madrid: Alianza, 1998
- HEINEMANN, Klaus. *Governance y el concepto de stakeholder*, Maestría MEMOS - Solidaridad Olímpica. México D.F. 2006.
- IMBERNÓN, Francisco. *La formación y el desarrollo profesional del profesorado*. Barcelona: Grao, 1994.
- MAYERS, James. *Análisis del poder de las partes interesadas*. International Institute for Environment and Development. Disponible en www.policy-powerstolls.org. Acceso: 20 de agosto de 2006.
- MEIRIM, José Manuel. *Diccionario Jurídico do Esporte*. Lisboa: Edições Record, 1995.
- NAVÍO GÓMEZ, Antonio. *Las competencias del formador de formación continuada*. Tesis Doctoral Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, 2001
- PALMA LE-BLANC, Arturo. *Dirección de organizaciones*. Santiago de Chile: Dolmen, 1998.
- PARDIÑAS, Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México D.F.: Siglo XXI, 1999.
- PARIS ROCHE, Fernando. *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo, 1998.
- RIACES - Red Académica Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior - (2004) . *Glosario Internacional RIACES de Evaluación de la Calidad y Acreditación*. Disponible en www.riaces.net/glosario, Acceso: 30 de septiembre de 2006.

DOCUMENTOS E INFORMES CONSULTADOS

- PARIS ROCHE, Fernando. *El deporte en el Uruguay. Diagnóstico y recomendaciones para su modernización*. Informe desarrollado como aplicación del convenio y calendario cooperación deportiva ente el Reino de España y la República Oriental del Uruguay, y presentado al Presidente de la Ex Comisión Nacional de Educación Física (hoy DINADE) Dr. Julio C. Maglione. 1995
- CORTES ELVIRA, Rafael. *Informe de la consultoría realizada para el Ministerio de Deporte y Juventud*. 2001
- SARNI, Mariana. *Proyecto 2007 - Consejo Consultivo Nacional sobre la Licenciatura en Deporte y la Tecnicatura Deportiva en el ámbito del Instituto Superior de Educación Física*.