

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEPORTIVA: ESTRATEGIAS DE COORDINACIÓN EN UN CLUB DE BASE

Ignacio Palmero Martín

Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana

- 1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEPORTIVA**
- 2 LA GESTIÓN DE UN CLUB DEPORTIVO DE BASE**
- 3 ESTRUCTURA DE UN CLUB DEPORTIVO**
- 4 SUSTENTO ECONÓMICO DE UN CLUB DEPORTIVO DE BASE**
- 5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE CLUB**
- 6 PROYECTO DEPORTIVO**
- 7 REDES SOCIALES E IMAGEN DE CLUB**
- 8 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

Desde comienzos del siglo XXI, el ejercicio físico y el deporte han experimentado un aumento sustancial de practicantes en nuestra sociedad. La demanda deportiva actual es cada vez más amplia y se han generado distintos tipos de estamentos de gestión pública y privada para ofertar diferentes actividades orientadas a la salud, formación y rendimiento.

En el caso del baloncesto, la evolución histórica del número de licencias en nuestro país refleja esta realidad. Según el registro del Consejo Superior de Deportes (CSD), en el año 1981 fueron 69.097 las licencias registradas, pasaron a ser 287.132 en el año 2000, llegando a su pico máximo en 2012 con 407.728 practicantes. La última cifra, de 2018, registra 385.110 licencias (3.619 clubes) lo que supone el 10% de las licencias deportivas totales en los 66 deportes federados. Estamos hablando del segundo deporte a nivel estatal con más licencias registradas.

En nuestra Comunidad, la tercera con más licencias después de Madrid y Cataluña, más de 44.000 jugadores practican baloncesto en los diferentes 420 clubes que desarrollan su actividad en la geografía valenciana (cifras de la temporada 2018-2019).

Los clubes deportivos, como piezas fundamentales de nuestro sistema deportivo, tienen como objetivo, entre otros, la *“promoción del baloncesto por y para sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas”* (FEB, 2010).

Los clubes son los responsables de implementar los programas de formación de los jóvenes jugadores de baloncesto, asignarles los entrenadores más adecuados, teniendo paciencia en la consecución de los éxitos deportivos (Sáenz-López et al., 2005).

En la última década *han crecido notablemente los porcentajes de pertenencia a asociaciones deportivas, donde un 33% de las personas que practican deporte de forma regular pertenece a algún tipo de organización deportiva* (García y Llopis, 2011). De ahí que una gestión eficiente de un club deportivo tenga una importancia vital para el crecimiento del mismo, y más teniendo en cuenta que *la aparición de nuevas formas de entender y practicar deporte ha*

propiciado la adaptación de las más tradicionales organizaciones deportivas a las necesidades sociales actuales (Mestre, J.A., 2002).

2. LA GESTIÓN DE UN CLUB DEPORTIVO DE BASE

Un club deportivo, por modesto que sea, no puede ser solamente gestionado o dirigido, debe ser liderado de una manera económica, formativa y socialmente ética a partir de la determinación y desarrollo de valores que ayuden a crear una identidad propia, responsable, sostenible y diferenciadora que refuerce y de sentido a su imagen corporativa. (Txema del Rosal, 2014).

Este cambio de paradigma nos invita, necesariamente, a afrontar un reto deportivo singular: la profesionalización del servicio deportivo en todos los ámbitos, en nuestro caso, en la gestión de un club deportivo de base. Citando a Blanco Pereira, E. (2016) *la necesidad de una creciente y progresiva profesionalización, tanto en la vertiente técnico-deportiva como en la gestión de la entidad, que ya comienza a producirse, al objeto de que las distintas asociaciones deportivas puedan desarrollar una gestión eficiente que contribuya a la excelencia en la prestación de servicios deportivos.*

En esta misma línea de búsqueda de la excelencia, dentro de lo que nos permiten nuestros recursos humanos y materiales, numerosos autores de renombre en el área de la gestión deportiva, indican que son diversos los elementos que determinan la lógica interna de un club deportivo, más allá de los que tienen que ver con el ámbito jurídico/legislativo. De esta forma, para establecer una línea organizativa de calidad, como *fórmula para conseguir la satisfacción de los usuarios* (Morales, V. 2011), es necesario que un programa de gestión deportiva se componga de los siguientes elementos:

- Estructura organizativa: definición de funciones en el plano deportivo, económico, social y comunicativo, entre otros.
- Misión, visión y valores del Club: objetivos generales del mismo.
- Planificación deportiva desde la evaluación previa: estratégica (largo plazo), táctica (medio plazo) y operativa (corto plazo).
- Imagen de marca y tejido asociativo: familias, ayuntamientos, federaciones.

- Formación de educadores deportivos: pieza clave del crecimiento a largo plazo.

A continuación, desglosamos todos estos puntos para que puedan servir de guía orientativa y como modelo de gestión para poder aplicarlo a nuestro contexto asociativo.

3. ESTRUCTURA DE UN CLUB DEPORTIVO

Para optimizar la gestión deportiva, económica y social de un club, es necesario establecer un organigrama claro que delimite las funciones de cada responsable de las áreas que componen dicho Club, siempre en coherencia con el ideario del mismo y teniendo en cuenta el contexto: no es lo mismo un Club de colegio que un club de cantera con equipo senior de alto rendimiento.

Basándonos en un Club de base “tipo”, podríamos ver cómo se distribuyen los distintos roles y perfiles de personas que lo componen (figura 1). En ocasiones, condicionados por el contexto, algunas figuras que a continuación están representadas se diluyen y eso provoca que el director técnico o coordinador asuma más funciones de las que le competen, de ahí la importancia de delegar.

Área Deportiva:

Director/a técnico (DT)

- Funciones.....principales: planificación y programación deportiva, establecimiento de los objetivos, contenidos y línea metodológica a seguir (siempre en consenso con coordinadores). Seguimiento de jugadores y nuevas incorporaciones. Responsable de las relaciones con la Federación, padres, supervisión de la coordinación deportiva y de la labor de los entrenadores/educadores. Formación de entrenadores y educadores deportivos.
- Habilidades.....y.....competencias: buenas habilidades sociales, de liderazgo y dirección de grupos. Perseverancia, pasión y ambición. Perfil de formador para la transmisión de conocimientos a los entrenadores. Competencias organizativas y de planificación, así como de resolución de problemas y adaptación a los cambios. Visión de proyecto a largo plazo. Debe estar siempre en formación continua.

- Requisitos.....académicos: todavía no existen requisitos académicos como tal en el plano de la gestión deportiva de clubes, pero el ante proyecto de Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana sí que reconoce esta figura con sus titulaciones en Licenciatura/Grado en Ciencias del Deporte y/o título de Entrenador Superior de Baloncesto.

En muchos casos, la figura de director técnico y coordinador es la misma, dependiendo del contexto deportivo de cada club (volumen de jugadores y equipos, orientación hacia el alto rendimiento, etc). Lo ideal es que converjan ambas figuras en la misma entidad.

Coordinador/a deportivo:

- Funciones.....principales: responsable del establecimiento de horarios, cambios de partidos, relaciones con la Federación y distribución de equipos. Formación de entrenadores y educadores deportivos. Funciones similares a las del director deportivo (en adelante, DT), normalmente dirigidas a una etapa concreta (mini básquet o cantera).
- Habilidades.....y.....competencias: buenas habilidades sociales, de liderazgo y dirección de grupos. Perseverancia, pasión y ambición. Perfil de formador para la transmisión de conocimientos a los entrenadores. Competencias organizativas y de planificación, así como de resolución de problemas y adaptación a los cambios. Visión de proyecto a largo plazo. Debe estar siempre en formación continua.
- Requisitos.....académicos: ídem que la dirección deportiva.

Figura 1. Competencias de los DT/ coordinadores deportivos:

Personales	Interpersonales	Técnicas
Proactividad / Iniciativa	Comunicación	Visión de futuro
Autocrítica	Dirección de personas	Dominio de la organización
Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Gestión de recursos
Autocontrol	Delegación	Negociación
Gestión de la información		

Fuente: Laborda. M. AVEB (sin año). *Educadores deportivos/ entrenadores*:

Funciones principales: responsables de la gestión y cohesión del equipo, planificación y desarrollo de las sesiones de entrenamiento y mejora de sus jugadores a lo largo de la temporada. Evaluación de sus jugadores. Establecimiento de metas de rendimiento individuales y grupales. Ofrecer un feedback claro y conciso y educar en los valores del deporte a los integrantes de su equipo. Comunicación con madres y padres de su equipo.

Habilidades y competencias: conocimiento de la lógica interna del juego y de la enseñanza táctico-técnica, motriz y psicológica del baloncesto. Comunicación asertiva y empatía. Ética de trabajo y planificación. Modelo de valores éticos y deportividad. Debe estar siempre en formación continua.

Requisitos académicos: Formación especializada en baloncesto. Entre ellos, entrenador de nivel 1 o técnico en actividades deportivas de baloncesto o grado medio en baloncesto, en adelante.

- *Técnicos especialistas:* preparadores físicos, fisioterapeutas, psicólogos deportivos, etc.

Área Social:

- Presidente
- Vicepresidente
- Responsable Material y Equipaciones
- Responsables Redes Sociales (Community Manager)

Área Económica:

- Administrador/a – Secretario
- Responsables de mantenimiento de instalaciones y conserjes

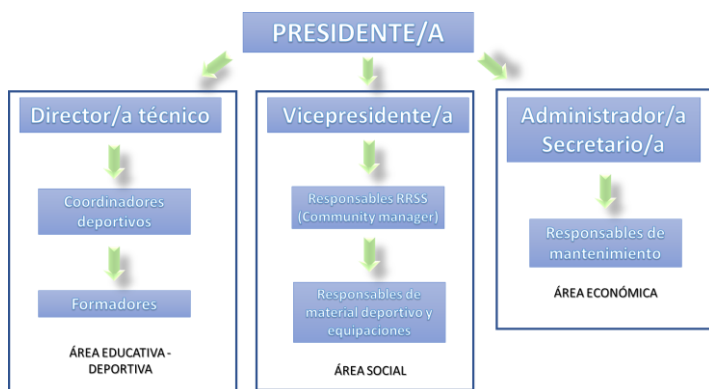


Figura 2. Organigrama Club Deportivo de Base
(Fuente: elaboración propia)

La pregunta que debemos hacernos como entrenadores, gestores o responsables de Club es si creemos que siempre es efectivo el modelo jerarquizado y vertical en un Club de base (figura 3). ¿Por qué motivo? El motivo principal de darle mayor horizontalidad a un proyecto deportivo radica en que no podemos perder de vista que nuestro foco siempre estará puesto en el desarrollo de los jugadores, y los primeros responsables directos de ellos mientras estén en el Club son sus formadores (y el entorno, por supuesto). Este binomio es fundamental entenderlo para poder crecer. Ya podemos dedicar horas a hacer campañas de marketing, un proyecto deportivo riguroso y técnico, un plan económico ambicioso, que, si nuestros formadores y jugadores no se sienten partícipes del proyecto y demuestran implicación, iniciativa, dedicación y compromiso, es imposible avanzar. Además, esto es todavía más plausible en clubes en los que los entrenadores o coordinadores no tienen como fuente principal de ingresos el deporte, por lo que la mayor satisfacción que pueden tener, además de disfrutar entrenando y dirigiendo, es sentirse partícipes del desarrollo de la línea deportiva y del crecimiento del Club. Démosle el valor que merecen.

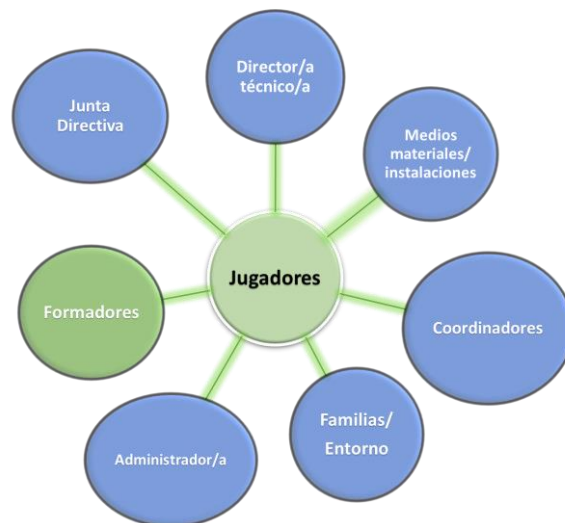


Figura 3. (Des) jerarquizando un club deportivo
(Fuente: elaboración propia)

El papel de las familias dentro del club:

La armonía entre el triángulo jugadores – entrenadores – padres es esencial para un proyecto que tiene como principal objetivo la formación multidisciplinar de nuestros jugadores, y el único

camino para lograrlo es seguir la misma línea desde todos los ámbitos que rodean a los jugadores. Por ello, debemos elaborar una serie de hábitos para las familias a la hora de abordar la relación con sus hijos jugadores.

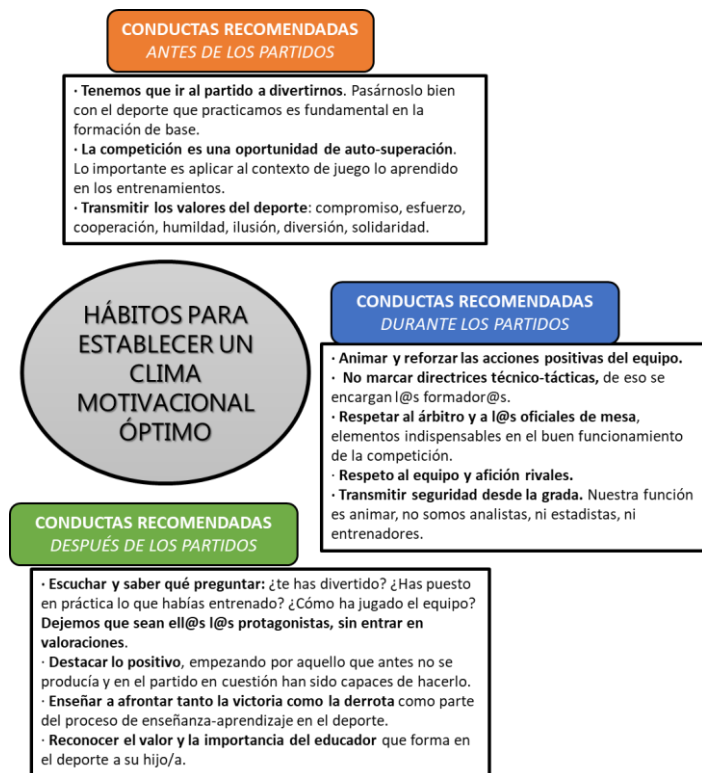


Figura 4. Hábitos de las familias. (Fuente: elaboración propia).

4. SUSTENTO ECONÓMICO DE UN CLUB DEPORTIVO DE BASE

Los clubes deportivos, siendo su ADN el asociacionismo deportivo sin ánimo de lucro, cumplen funciones de prestación de servicios que en muchas ocasiones se asemejan a las que realiza una empresa al uso. La diferencia reside en que, en los clubes, los aspectos económicos *son importantes, pero sólo como consecuencia de la prestación de un servicio destinado para el beneficio social* (Mestre, J.A. y cols. 2002). Es decir, la buena gestión de los recursos y el compromiso con la *calidad* en el servicio, serán imprescindibles para el crecimiento deportivo.

Las principales fuentes de financiación de los clubes deportivos de base son: las cuotas de los jugadores, las subvenciones públicas, el patrocinio deportivo y otras fuentes como la venta de merchandising, otras iniciativas comerciales y las

actividades de formación complementarias como los campus, torneos o clínicos.



Figura 5. Pilares financiación. (Fuente: elaboración propia).

Los principales gastos a los que hacer frente son: contratación de formadores, gastos federativos, alquiler y/o mantenimiento de instalaciones, entre otros.

Cuotas jugadores y jugadoras: debe de haber un equilibrio entre la calidad del servicio (profesionalidad, cualificación formadores, atención personalizada, servicios complementarios de preparación física y fisioterapia) con el volumen de las cuotas. De tal manera que las familias de los jugadores tendrán una serie de ítems para valorar si el precio de la cuota es coherente con la calidad del servicio.

Pongamos un ejemplo entre dos clubes, categoría alevín, tendremos que valorar de mayor a menor relevancia los siguientes ítems que nos indicarán la calidad de su gestión y los servicios que ofrecen. Nivel de formación de los técnicos: qué titulación específica tiene en su deporte, si tiene formación específica en la rama de las ciencias y el deporte y su experiencia previa en otros clubes. Además, debemos tener en cuenta los distintos contextos de aprendizaje, la profesionalización, etc., que son aspectos fundamentales a la hora de la toma de decisiones de las familias.

Ítems valoración	Club "A"	Club "B"
Categoría	Alevín	Alevín
Cuota total temporada (10 meses), incluida equipación completa.	345€	585€
Nivel de los formadores (titulación específica y académica, experiencia, habilidades formativas, etc). "¿Quién va a entrenar al equipo de mi hijo/a?"	La mayoría son formadores con Nivel 1. Sin formación relacionada con las ciencias del deporte. Entre 1 y 4 años de experiencia.	La mayoría son formadores con nivel 2, muchos de ellos con formación relacionada con las ciencias del deporte. Con más de 4 años de experiencia.
Competición: ¿se ajusta a mis condiciones, nivel y madurez como jugador?	Todos los equipos en nivel 3 y 4.	La mayoría de equipos en nivel 2 y nivel 3. Es decir, 2 equipos por categoría, por niveles.
Contextos de aprendizaje: programas de mejora individualizado, campus y torneos.	Campus de pascua y verano.	Campus en navidad, pascua, verano. Torneo en pascua.
Dirección deportiva: profesionalizada o no profesionalizada	Semi profesional	Profesional
Instalaciones (pabellón, pista exterior, pista exterior techada, etc).	Pista Exterior y Pabellón	Pista Exterior y Pabellón
Servicios complementarios (preparación física, fisioterapia, charlas a las familias). Formación continua de entrenadores a través de un programa de formación.	No	Sí. Preparador físico y convenio de fisioterapia con una clínica afín. Formación continua de entrenadores.
Continuidad: sé que podré realizar toda mi etapa formativa en el club, ya que cubren todas las categorías.	Sí	Sí
Proximidad: valorar el transporte, desplazamientos, etc.	Sí	No

Figura 6. Indicadores calidad Club.
(Fuente: elaboración propia).

Subvenciones: por un lado, podemos optar a **subvenciones municipales**. En muchos casos, su cuantía dependerá de los siguientes aspectos: proyecto deportivo a largo plazo, obra social del proyecto, nivel de formación de los entrenadores del club, número de jugadores que tiene el club (respecto al total de participantes en el resto de disciplinas deportivas del municipio), buen uso de la imagen del municipio, etc. Además, tenemos las **ayudas a equipos participantes en las competiciones IR y subvenciones de diputación para material deportivo o proyectos de inclusión social**.

Patrocinio: este tipo de alianzas con empresas del municipio que quieran apostar por el deporte local, puede ser de gran ayuda en la financiación del Club. Para poder llevarlo a cabo, tenemos que poner de relevancia los valores del deporte que quedarán asociados a la marca (respeto, unidad, esfuerzo, compañerismo). Una buena forma de comenzar es a través de familias implicadas a nivel social en el club, que se puedan mover por negocios locales ofreciendo la posibilidad de apostar por el proyecto. Además, otra opción es optar a tener un patrocinador único en el club y diferentes entidades colaboradoras.

Como club, podemos realizar "packs" de patrocinio que se ajusten a todo tipo de necesidades.



Figura 7. Propuestas patrocinio, sin precios.
(Fuente: elaboración propia).

Otras fuentes: como por ejemplo venta de merchandising personalizado del club (bufandas, mochilas, ropa), campus, etc.

Desde nuestra experiencia profesional, el peso que tiene cada una de las partes suele estar entre 60-75% cuotas, 15-30% patrocinio, 5%-10% otros.

5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE CLUB

En lo que se refiere a los **objetivos generales** de un club deportivo de base, encontramos en esta serie de premisas fundamentales la razón de ser del mismo:

- Promover la actividad física y el deporte como medio de vida sana en los más jóvenes.
- Practicar deporte de forma habitual y sistemática con el fin de mejorar las

condiciones de calidad de vida y de salud, con una supervisión y una planificación adecuada por parte del educador deportivo.

- Dotar a los jugadores y las jugadoras participantes del Club, de una serie de herramientas eficaces, tanto a nivel físico como social, que les aporten un bagaje vital práctico que sea de utilidad en su desarrollo personal en la edad adulta.
- Inclusión: construir un club en el que todos tengan cabida y en el que su participación conjunta sea la clave del éxito.
- Desarrollar hábitos de trabajo individual y de equipo, de esfuerzo y de responsabilidad en el estudio, así como actitudes de confianza en sí mismo, sentido crítico, iniciativa personal, curiosidad, interés y creatividad en el aprendizaje, y espíritu emprendedor.
- Consolidar una enseñanza eficaz del baloncesto de cantera. Con un modelo de enseñanza deportiva que apueste por la formación continua y la implicación de todos los componentes del club.

En cuanto a los objetivos específicos, podemos englobarlos en estos 3 aspectos:

- Desarrollar las capacidades motrices indispensables para el baloncesto, a través de experiencias motoras variadas y globales.
- Desarrollar las capacidades cognitivas (observación y análisis e interpretación de las diferentes situaciones) mediante ejercicios que impliquen la reflexión y la toma de decisiones.
- Desarrollar las capacidades sociales, que más tarde dan lugar a la cooperación, la complicidad grupal y el juego en equipo.

6. PROYECTO DEPORTIVO

En primer lugar, tenemos que realizar una evaluación de las necesidades del club a nivel deportivo, y no tratar de copiar modelos estandarizados adaptados a las etapas de desarrollo, sino adaptarnos a las necesidades de los jugadores según su experiencia previa y sus habilidades, más allá de su categoría o etapa formativa en la que se encuentran. Es decir, será fundamental conocer bien

el contexto con el que trabajamos para definir la programación y la planificación.

En el contexto de una escuela de baloncesto de iniciación, los **objetivos generales de los educadores deportivos** que planteamos son los siguientes:

1. Que, una vez finalizada la temporada, terminen más jugador@s de los que empiezan o, al menos, mantener el mismo número en la plantilla.

2. Que todos mejoren en la mayoría de aspectos que contiene este deporte:

- Social
- Técnico-táctico
- Físico
- Psicológico

3. Establecer el concepto de EQUIPO: el *nosotros* está siempre por encima del *yo*.

4. La distribución de los minutos ha de ser justa con el esfuerzo de los jugadores y los criterios que se han de tomar como referencia deberán de primar siempre la actitud antes que la aptitud.

5. Que los jugadores aprendan siempre con proyección a largo plazo, un planteamiento resultadista solo funciona a corto plazo: LA FORMACIÓN ESTÁ POR ENCIMA DEL RESULTADO.

6. Ser ejemplo en los comportamientos extra deportivos: puntualidad, relación con equipo rival, árbitros y oficiales de mesa, relación con madres y padres, etc.

7. Diseñar, de manera participativa con los jugadores, una serie de normas de comportamiento interno a cumplir a lo largo de la temporada, y conseguir que los jugadores las asuman como suyos.

8. Mantener una comunicación fluida con los coordinadores deportivos y demás monitores de la Escuela. Estar al corriente del funcionamiento del resto de equipos y de sus respectivas trayectorias.

9. Formación continua: utilizar distintos recursos para ampliar conocimientos de las distintas áreas que envuelven al baloncesto (TIC,

libros, clinics, cursos de formación, formación interna a clubes).

10. Participación activa en las distintas actividades que desarrollará la Escuela o club a lo largo de la temporada (torneos y actividades, charlas, formaciones internas).

Estos puntos deben ir acompañados de estrategias metodológicas, bloques de contenidos y planificación.

Ya que el entrenamiento es una ciencia que utiliza los medios de entrenamiento para crear adaptación, debemos ser muy meticulosos a la hora de abordar un **proceso planificador**. Tal y como apuntan autores como Cárdenas (2015) *el proceso de entrenamiento requiere una intención, una previsión y un esfuerzo previo al propio entrenamiento. Entrenar a un equipo no puede ser sinónimo de improvisación*. Ni tampoco puede ser una suerte de elaboración de sesiones pensando en el partido que se jugó el fin de semana o en las características del equipo de próxima jornada (hablamos de baloncesto formativo). De ahí que el proceso planificador deba responder a las siguientes preguntas:

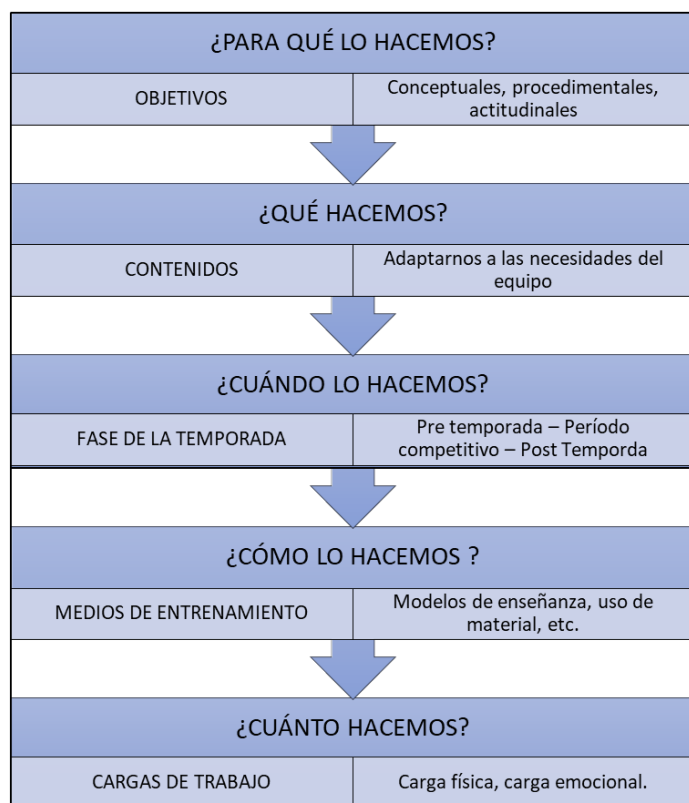


Figura 8. Proceso planificador. Modificado de Cárdenas, D.

Un elemento interesante es la **recogida de datos de los jugadores** al inicio de la temporada. En la siguiente tabla, planteamos un registro de datos

de autoevaluación para los jugadores, que puede realizarse durante la pre temporada:

REGISTRO DE DATOS A RELLENAR POR EL JUGADOR			
NOMBRE Y APELLIDOS			
FECHA DE NACIMIENTO			
EQUIPO			
PUESTO		PUESTO FAVORITO	
ACCIÓN DE JUEGO FAVORITA			
HISTORIAL DEPORTIVO (AÑOS DE EXPERIENCIA EN CLUBES)			
HISTORIAL DE LESIONES			
ALTURA		PESO	
CAPACIDADES FÍSICAS EN LAS QUE DESTAQUES (VELOCIDAD, FUERZA, RESISTENCIA, COORDINACIÓN)			
¿CUÁLES SON TUS MOTIVACIONES PARA PRACTICAR BALONCESTO?			
ENUMERA 5 ASPECTOS DEL JUEGO QUE DOMINES			
ENUMERA 5 ASPECTOS DEL JUEGO QUE TE GUSTARÍA MEJORAR			
PUNTÚA DEL 1 AL 5 LOS SIGUIENTES VALORES DEL DEPORTE. SIENDO EL 5 VALORES QUE TIENES INTERIORIZADOS Y 1 VALORES QUE DEBES TRABAJAR.		TOLERANCIA	
		COOPERACIÓN	
		COMPAÑERISMO	
		RESPONSABILIDAD	
		RESPECTO A LAS REGLAS	

Figura 9. Registro de datos para conocer a los jugadores. Modificado de Cárdenas, D.

El proceso planificador es vital para marcar el desarrollo de la temporada de nuestros equipos, siempre que exista una coherencia con los principios que se establezcan desde la dirección del club y que se adapte al contexto de los equipos y jugadores de nuestra entidad.

Por ello, tomamos como punto de partida este análisis de las situaciones de juego que se producen por etapas de los jugadores en categorías de formación, extraído de Cárdenas (2003).

ETAPA		CARACTERÍSTICAS GENERALES	TIPO DE COMPETICIÓN Y REGLAS BÁSICAS
MINIBASKET	BENAJMINES	Favorecer el juego individual: relación del jugador con el balón y jugador-adversario. Juego 1 x 1	3 x 3 Modificación de las reglas actuales de Minibasket Sólo se pueden hacer ayudas en el interior de la zona cuando el jugador con balón entre en ella.
	ALEVINES	Potenciar el juego individual e iniciar al juego colectivo básico: relación jugador-compañero-adversario. Explorar las posibilidades del juego de 2 x 2	3 x 3 Modificación de las reglas actuales de Minibasket. Se puede hacer ayudas cuando el atacante tiene el balón. Sólo se permite defensa individual.
INFANTILES		Potenciar el juego colectivo básico: relación jugador-compañeros-adversarios. Explorar las posibilidades del juego de Juego 3 x 3. No existen puestos específicos	4 x 4 Reglas actuales del baloncesto. Queda prohibido el uso de las defensas en zonas o mixtas
CADETES		Explorar las posibilidades del juego 4 x 4 con libre rotación por todos los puestos específicos.	5 x 5 Reglas actuales del baloncesto. Se permiten defensas en zonas presionantes y defensas mixtas.
JUNIORS		Explorar las posibilidades del juego 5 x 5. Especialización por puestos.	5 x 5 Reglas actuales. Se pueden utilizar cualquier tipo de sistema defensivo.

Figura 10. Extraída de Cárdenas.

En lo que se refiere al plano **metodológico**, nuestra propuesta es llevar a cabo todo el proceso de entrenamiento deportivo desde una perspectiva de enseñanza constructivista, ya que, como afirman autores como Alarcón, *las condiciones de compañeros y adversarios en espacios reducidos y el poco tiempo que existe durante las acciones colectivas en los deportes de equipo hace que, tomar decisiones sea de una gran dificultad*. De ahí que, creando esos escenarios globales que reproduzcan la realidad del juego, estimularemos a los jugadores para que puedan adaptarse a situaciones cambiantes, tomando las mejores decisiones posibles.

Tal y como indican entrenadores como Pizcueta, F. nuestro objetivo a nivel formativo debe ser *que cada jugador sea capaz de interpretar el juego y llevarlo a su máxima esencia, dentro de sus capacidades individuales y su autoconocimiento*. No se trata de reproducir modelos existentes que realiza el propio entrenador, sino basarnos en esa adecuación de escenarios de práctica que crean incertidumbre y a los que el jugador se tiene que adaptar. Por ese motivo, antes de planificar sesiones y tareas, es importante conocer los objetivos principales del juego, ya que de ellos *se desprende el objetivo fundamental del comportamiento táctico del jugador y del equipo* (Alarcón, 2008)

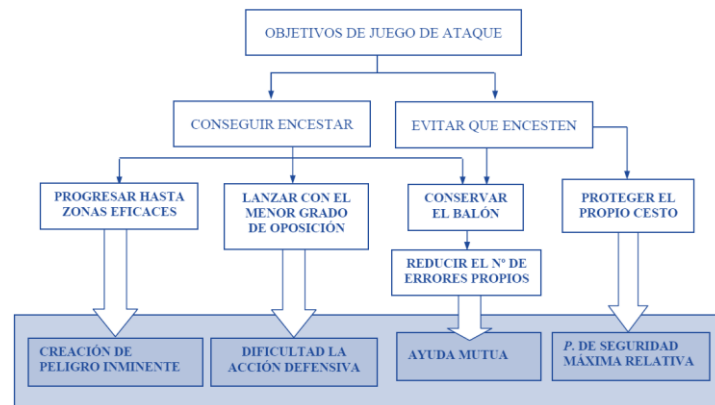


Figura 11. Extraída de Alarcón. Tesis Doctoral (2008)

A nivel de recomendaciones metodológicas, es importante que los formadores establezcan unas normas de comportamiento de equipo consensuadas con sus jugadores. Este **“contrato de normas”** puede ser muy útil para trabajar valores como la disciplina, el respeto a las normas y la cooperación. Y se pueden establecer premios o sanciones a aquellos que las incumplan.

NORMAS BÁSICAS	ENTRENAMIENTOS
La conducta de los jugadores/as del CLUBdeberá ser siempre respetuosa hacia todos los que forman parte del ámbito deportivo: compañeros, familias, técnicos, directivos, árbitros, rivales, aficionados, etc.	
PUNTUALIDAD Y COMPROMISO	Todos los jugadores deberán estar 5 minutos antes del comienzo de los entrenamientos cambiados y listos para las explicaciones técnicas.
INDUMENTARIA/EQUIPACIÓN	Todos los jugadores deberán llevar la camiseta reversible de entrenamientos y pantalón corto, así como calzado específico de baloncesto. Estará prohibido, por la propia seguridad de los jugadores, el llevar pulseras, anillos y/o pendientes, así como el pelo largo suelto. No está permitido ir a los entrenamientos con ropa de otro Club.
MATERIAL E INSTALACIONES	Hacer un uso correcto instalaciones y materiales que se pongan a su disposición, cumpliendo en todo momento las normas particulares de uso. Así como hacerse responsables de la recogida de todo el material, por rotación designada previamente.
CAPITANES	El entrenador de cada equipo nombrará uno o varios capitanes para cada temporada contando con la opinión de los propios jugadores del equipo. Es el enlace entre el entrenador y sus compañeros y, a su vez, el portavoz de estos. Debe ser, en cualquier circunstancia en que se encuentre el equipo, un ejemplo de comportamiento, dedicación, esfuerzo y motivación para sus compañeros.

Figura 12. (Fuente: elaboración propia).

Además de esta serie de normas, es fundamental hacer uso de **estrategias básicas para optimizar el entrenamiento**, reducir el tiempo de espera y aumentar el compromiso motor:

- Utilizar muchos balones (tener mínimo 1 balón por jugador).
- Centrarnos más en el feedback de percepción-decisión-ejecución del jugador,

que de la tarea a nivel organizativo (caos organizado).

- A nivel organizativo, emplear tareas que supriman las filas (o que estas sean mínimas) o propuestas en circuito, en los que todos estén participando.
- No utilizar ejercicios de eliminación permanente.
- No realizar explicaciones previas excesivamente largas (realizar explicaciones progresivas durante el ejercicio).
- Explicaciones individuales a errores individuales.
- Fomentar el descanso activo entre tareas.
- En lugar de plantear muchas tareas en una misma sesión, plantear pocas tareas con múltiples variantes en función de las respuestas de los jugadores.
- Tener el material necesario en la pista previamente.

7. REDES SOCIALES E IMAGEN DEL CLUB

Como suele decirse popularmente a día de hoy, todo lo que no se comparte, no existe. Y es una realidad que el buen uso de las redes sociales en la transmisión de la imagen e ideario de club es imprescindible para crecer. Si no podemos permitirnos el contratar a una empresa para que gestione nuestras redes, deberemos establecer uno o dos responsables en este ámbito que coordinen la gestión.

Además de tener canales en las principales redes sociales con sus diferentes orientaciones: Facebook (suele ir dirigido a las familias), Twitter (suele estar dirigido a otros estamentos, clubes y entrenadores), Instagram (normalmente orientado a jugadores); es importante hacer un buen uso de estos canales y enfocar bien el contenido que se va a dirigir a cada uno de ellos.

¿Qué acciones se pueden llevar a cabo?

- Crear un #hashtag que identifique el club (por ejemplo, #laescuelaquemola).
- Calendario de los partidos del fin de semana (3 redes).
- Fotos de los partidos del fin de semana (Instagram).
- Fotos de los partidos con la crónica de uno de los jugadores del equipo, que se turnarán en cada partido para escribir la crónica (Facebook).
- Vídeos de tareas originales creadas por los entrenadores (principalmente Twitter).

- Entrevistas a los jugadores del primer equipo (en las 3 redes).
- Narración, tipo carrusel con minuto y resultado (Twitter).
- Utilizar programas (Canva, Picktochart, etc) para crear marcas personales en todas las comunicaciones, carteles e información del club.
- Comunicar noticias relevantes relacionadas con el club.
- Potenciar la comunicación entre familias, jugadores, entrenadores, aficionados, etc.
- Organizar sorteos u otras promociones para interactuar con los seguidores.

Además de estas acciones, es muy importante que tengamos en cuenta las restricciones en lo que tiene que ver con la protección de datos y que los responsables legales de los menores firmen su consentimiento para que estos aparezcan en las redes sociales del club.

8. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alarcón, F. (2008). *Incidencia de un programa de entrenamiento para la mejora táctica colectiva del ataque posicional de un equipo de baloncesto masculino*. Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- Cabrera, E. Jornadas sobre cómo mejorar la gestión de un club deportivo.
- Cárdenas, D. (2003). *El proceso de formación táctica colectiva en el baloncesto desde la perspectiva constructivista*. Efdportes.
- Cárdenas, D. (coord.) (2015). *Enseñanza del baloncesto*. Federación Andaluza de Baloncesto.
- Esper, P. (2018). *Baloncesto formativo: el minibasket. ¿Cómo enseñar a aprender?* Editorial Autores de Argentina.
- Gimeno, F. (2003). *Entrenando a padres y madres*. Mira Editores – Gobierno de Aragón – CAI.
- Laborda, M. *Dirección deportiva de un club de base*. Asociación Vasca de Entrenadores de Baloncesto.
- León, M, Madejón, M, Jordana, R. (2017). *Táctica en baloncesto*. Editorial FEB.
- Mestre, J.A, Brotons, J.M, Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva de clubes y federaciones*. Inde.
- Mestre, J.A. (2004). *Planificación deportiva. Teoría y práctica*. Inde
- Pizcueta, F. (2020). *Formación entrenadores Nuestra Señora de Loreto FESD, Valencia*.
- Quesada, S, Díez, M.D. (2012). *Dirección de centros deportivos. Principales funciones y*

habilidades del director deportivo. Editorial
Paidotribo.