Módulo Nº 2

PLANIFICACION CONTEPORANEA - A T R

Entre los planteamientos modernos de planificación propuestos por algunos autores, y para los modelos de cargas concentradas, se encuentra el **ATR**. Estructura integrada por 3 mesociclos. Que será el que desarrollaremos en el presente curso



Este modelo presenta una serie de características que lo definen (García Manso, Navarro, Ruiz Caballero, 1996):

- La concentración de la carga principal del mesociclo asegurada en un 40% de la totalidad, ocupará la mayor parte del proceso de entrenamiento pero no se dejará de trabajar otras cualidades físico-técnicas.
- La distribución de los macrociclos dentro de la planificación anual en función de su número y duración, de la cualificación del deportista y de la especificidad de la disciplina deportiva.
- El mejor estado de forma se alcanza al final de cada mesociclo de realización (eliminatorias, partido trascendente).

A partir de estas consideraciones, este tipo de planificación va a presentar una serie de ventajas en la preparación de la pretemporada:

- Efecto del entrenamiento concentrado y una orientación definida en un menor número de cualidades.
- Se alternan con más frecuencia la orientación del entrenamiento y sus contenidos, creando mayor implicación y motivación en los deportistas.
- Mayor eficacia en el control del entrenamiento, puesto que el objetivo sobre el que actúa el entrenamiento se restringe en cada mesociclo.
- El entrenamiento con mayor énfasis en determinadas cualidades técnico-motoras causa un ritmo de mejora más elevado que el entrenamiento complejo (convencional).
- Se evita una superposición negativa del efecto del entrenamiento, debido a que se reducen el número de cualidades a trabajar durante cada mesociclo.
- Mayor importancia de los macrociclos, y duración más corta de los mismos , lo que nos aporta:
    - Más picos de preparación y tomar parte en competiciones con resultados elevados.
    - Una mayor variación en el entrenamiento debido a que los mesociclos cambian frecuentemente.

- Corregir el programa de entrenamiento del mesociclo basado en la experiencia el macrociclo anterior

En el modelo A.T.R. es necesario controlar otros aspectos para que se produzcan los efectos que estamos persiguiendo con nuestra planificación de entrenamiento. Estos aspectos son los siguientes:

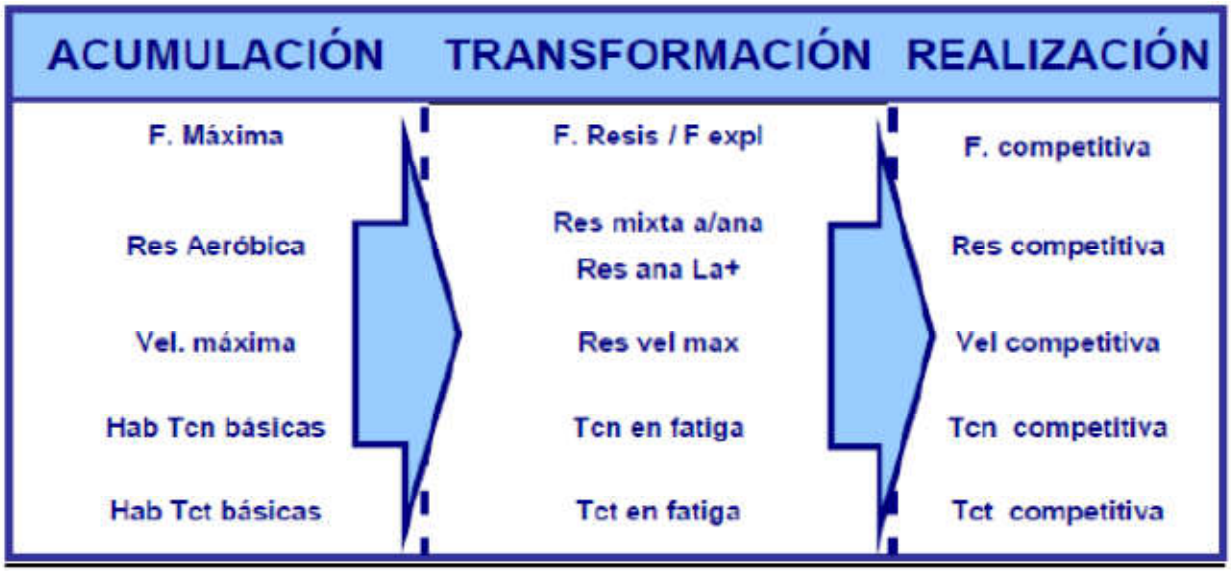
- Adaptación al calendario de competiciones.
- La duración de las mismas, a veces, no es suficiente para ubicar tres mesociclos.

Es preciso programar la participación en competiciones/partidos trascendentes dentro de mesociclos de transformación

Principio del ATR

1. **La concentración de cargas de entrenamiento**. En este concepto se pretende mantener más énfasis en pero en menos elementos. Por lo tanto, el número de elementos a tratar es menor con respecto al modelo convencional. Igualmente, se deben entrenar aquellos aspectos de transferencia positivas entre ellos, ya que al concentrar cargas y entrenando capacidades de transferencia positivas la relación entre entrenamiento y rendimiento se ve optimizada. Y por último, la duración de los ciclos se reduce ya que al concentrar las cargas el tiempo en dias de trabajo se ve reducido ya que se concentran las cargas. En este sentido, cada capacidad debe desarrollarse en ciclos óptimos de entrenamiento teniendo diferente durabilidad en función de la capacidad a desarrollar.
2. **El desarrollo consecutivo de las capacidades**. Los ciclos se plantean utilizando y optimizando los efectos residuales de los ciclos anteriores. De esta forma, se pueden desarrollar de forma óptima unas capacidades que se fundamentes en unas previas. Las capacidades físicas de mayor efecto residual son la fuerza máxima y resistencia aeróbica y por ello, habitualmente se proponen en los primeros ciclos del ATR.

   Los siguientes conceptos se expresan en el siguiente cuadro



MESOCICLOS ATR

Acumulación

- ➔ Elevar el potencial técnico y físico motor.
- ➔ Acumular las capacidades técnicas y motoras que deben ser básicas para la preparación específica.
- ➔ Aumentar el repertorio de elementos técnicos. Sus contenidos están relacionados con volúmenes relativamente altos e intensidad moderada para las capacidades de fuerza, resistencia aeróbica, educación técnica básica, corrección de errores.

Transformación

- ➔ Transformar el potencial de las capacidades motoras y técnicas de la preparación específica.
- ➔ Transferir las capacidades motoras más generalizadas en forma específica, según demandas técnicas y tácticas.
- ➔ Enfatizar la tolerancia a la fatiga y la estabilidad técnica.
- ➔ Contiene entrenamientos con volúmenes e intensidad aumentada. Ejercicios concentrados de fuerza dentro de la estructura técnica básica.

Realización

- ➔ El logro de los, mejores resultados dentro del margen disponible de preparación.
- ➔ Se utilizan de forma completa las capacidades motoras y técnicas dentro de las actividades competitivas específicas.
- ➔ Obtener la disposición próxima a la competencia.
- ➔ Sus contenidos están relacionados con la modelación de la actividad competitiva, ejercicios competitivos, empleo óptimo de ejercicios de máxima intensidad.
- ➔ Entrenamiento con grandes recuperaciones y la inclusión de competiciones.

La duración de los mesociclos de cada macrociclo integrado depende de los siguientes factores:

- Proceso de adaptación de cada deportista a las diferentes cargas de entrenamiento.
- Momento de la temporada en que se desarrollada.
- Del tipo de orientación que se quiere desarrollar.
- Entrenamiento complejo.....**28 – 42 días**.
- Entrenamiento concentrado.....**18 – 26 días.**

Tipos	Objetivos y tareas principales	Contenidos
ACUMULACION	Elevar el potencial técnico y motor. Acumular las capacidades técnicas y motoras que serán básicas para la preparación específica. Ampliar el repertorio gestual	Entrenamientos con Volúmenes altos e intensidades moderadas para las capacidades de fuerza, resistencia aeróbica, técnicas básicas, análisis de los errores y corrección, de ejercicios Analíticos y Sintéticos
TRANSFORMACION	Transformar del Potencial de las capacidades motoras en la Preparación Especifica. Enfatizar la tolerancia a la fatiga y a la estabilidad de la Técnica	Entrenamiento con volumen optimo e intensidad aumentada, ejercicios concentrados de fuerza dentro de la estructura de la técnica básica, el entrenamiento en un estado bastante descansado
REALIZACION	Lograr los mejores resultados dentro del margen disponible de preparación. Utilizar de forma tan completa como sea posible las capacidades motoras dentro de la Actividad Especifica Competitiva Obtener la disposición para la próxima competición	Ejercidos Competitivos, sintéticos o de situación y globales, intensidades máximas, entrenamiento en estado de optimo descanso Situaciones Especificas de Ambos Complejos 1 y 2 Preparación del equipo ante la Estrategia adversaria

Tipos de Mesociclos	Lugar de los Microciclos dentro de los mesociclos		
	Parte inicial	Parte media	Ultima parte
Acumulación	Recuperación y/o ajuste	Carga y/o impacto	Carga o recuperación
Transformación	impacto y/o activación	Activación	Activación o recuperación
Realización	Activación y competitivo	competitivo	Competitivo y regenerativo

MESOCICLO "A" ACUMULACIÓN

ACUMULACIÓN	"CONTENIDOS"						
SESIÓN	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
NOCHE	F.GENERAL	FUER.GNRAL +RES.MIX	TEC-TACT. BASICA	FUERZA GENERAL	FUERZA GENERAL	TEC-TACT. BASICA	Baño
	1	3	2	1	2	3	
	CAP.AER			R.MIXTA	RES.AER.LAC		
	2			1	1		
CARGA	3	3	2	2	3	3	0

MESOCICLO "T" TRANSFORMACION

TRANSFORMACION	"CONTENIDOS"						
SESION	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
NOCHE	FUERZA MAXIMA	TEST EVALUAC. CONTROL CARGA	1º partido. Menos categoría	FUERZA EXPLOS	FUERZA MAXIMA	POTENCIA AEROBICA	2º partido. Menos categoría
	2		4	2	2	2	
	RES.MIX	F.GNRAL		RES.MIX	TEC-TAC	TACTICA	
	3	3		3	3	2	
CARGA	5	3	4	5	5	4	5
NIVEL OPOSICIÓN			INFERIOR				INFERIOR

MESOCICLO "R" REALIZACION

REALIZACION	"CONTENIDOS"						
SESION	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
NOCHE	POTENCIA ANAEROB.	CAPACIDAD ANAEROB.	3º partido misma categoría	DESCANSO	CAPACIDAD ANAEROB.	POTENCIA ANAEROB.	4º partido misma categoría
	2	3			3	2	
	FUER.EXPL	TEC-TAC			TEC-TAC	TACTICA	
	2	2			2	2	
CARGA	4	5	5	0	5	4	5
NIVEL OPOSISIÓN			SIMILAR				SIMILAR

Nota: los ejemplos son correspondiente a un equipo que inicio la temporada de Liga Nac Femenina

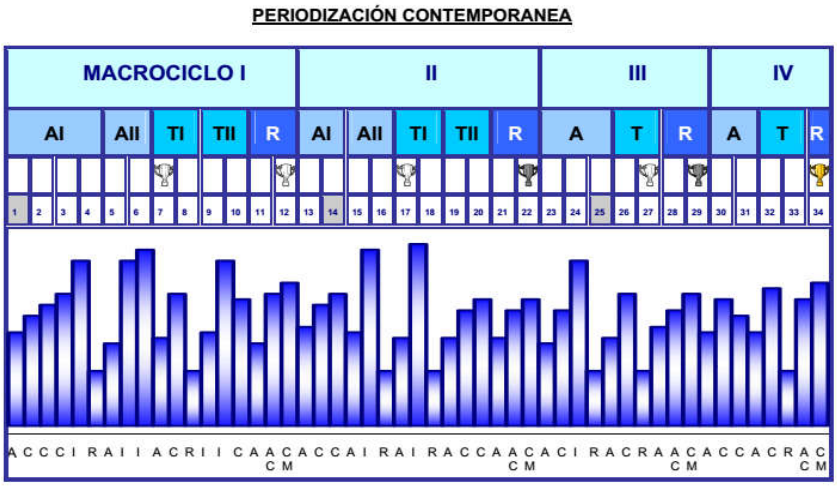
En resumen:
En el de **Acumulación** el mayor trabajo es Técnico-Físico, con ejercicios Analíticos-Sintéticos. El equipo acaba de comenzar a andar, y hemos de entrenar la base que nos va a llevar a desarrollar toda la temporada. Por eso los porcentajes son parejos. El trabajo global se centra en ejercicios de calentamiento, japos, y algún ejercicio final orientado a la manualidad y control del balón (que no lleve mucha dificultad para esta fase y para el nivel de la plantilla). La Táctica que se introduce es más como ideas o esbozos del modelo de juego, a través de ejercicios sintéticos que desarrollen los movimientos de los jugador@s.
En la **Transformación** impera el trabajo con ejercicios Sintéticos. Esto hace que la Táctica vaya entrando en los entrenamientos y con ella ejercicios Globales. Aun así los ejercicios sintéticos se diseñaran para seguir acumulando Físico y Técnica, pero ya más encaminado a las cualidades del Voleibol. Comienzan los primeros partidos amistosos.
Por últimto en el de **Realización** el equipo está muy cercano a la competición por lo que el componente Táctico y de ejercicios globales tiene que estar presente en los entrenamientos. Es el momento de afinar el KI y KII y de competir en Torneos de una forma casi semejante a lo que nos vamos a encontrar.

Veamos una idea (los porcentajes son orientativos). Lo que sí quiero indicar con ellos es la importancia que a cada trabajo se le da en cada fase:

Fases	Tiempo	Técnica	Táctica	P.Física	Analítico	Sintético	Global
Acumulación	**45%** pretemporada	40-45%	10-15%	40-45%	45%	35%	20%
Transformación	**35%** pretemporada	30-40%	25-30%	35-45%	30%	40%	30%
Realización	**20%** pretemporada	20-25%	40-50%	25-30%	25%	30%	45%

Distribución de temporal.

A continuación mostramos un ejemplo aplicado a un deporte de equipo como es el baloncesto. Los periodos de realización corresponden con aquellas competiciones que se estiman más importantes para el momento de la temporada en la que se sitúan, aunque evidentemente, cada semana existe, al menos, una competición.
En este caso podemos optar a desarrollar distintas capacidades dentro de un proceso acumulativo. A medida que avanza la temporada, vemos que los mesociclos son más cortos, y las cargas aunque parecen menores, no se ha contabilizado la carga de las competiciones que son concentradas en determinadas semanas y obligan a periodos de recuperación adecuados.



MACROESTRUCTURA

	JULIO		JUL-AGO	AGOSTO		
SEM. (MICROC. Nº)	1	2	3	4	5	6
LUNES	16	23	30	6	13	20
DOMINGO	22	29	5	12	19	26
COMPETICION						
PRECOMPETICION						
IMPACTO						
CARGA						
ADAPTACION						
RECUPERACION						
TOTAL CARGA	12	16	23	31	28	19
Nº SESIONES	6	6	6	7	6	5
INTENSIDAD	BAJA	BAJA	MEDIA	MEDIA-ALTA	ALTA	MEDIA-ALTA
VOLUMEN	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MEDIO	MEDIO
TIPO DE MICROCICLO	ADAPTACION	CARGA	CARGA	IMPACTO	PRECOMPETIC	COMPETICION
MESOCICLO	ACUMULACION		TRANSFORMACION		REALIZACION	
PERIODO	PREPARACION GENERAL		PREPARACION ESPECIFICA			

El ATR permite variantes dentro de su formato, en función del tiempo asignado y considerando la funcional, de cada meso, Ej.



Inconvenientes de la programación contemporánea

Es evidente que la valoración ponderada de las diferentes capacidades hace muy complejo la elección de unas sobre otras en diferentes ciclos y especialidades deportivas. Igualmente, en especialidades deportivas como los deportes de equipo, es inevitable el entrenamiento de cargas más o menos regulares con respecto a la técnica, táctica y estrategia lo que provoca, sin lugar a dudas, en algunos momentos, transferencias negativas con cualidades de tipo condicional.

Igualmente, los ciclos competitivos son mucho más complejos encontrando habitualmente, al menos, una competición semanal. Incluso en alto rendimiento podemos encontrar semanas de entrenamiento de dos o más competiciones. Como se ha mostrado, se pueden determinar la importancia de las competiciones para hacer coincidir los ciclos de rendimiento en las competiciones que estimemos más importantes, pero sin lugar a dudas, la gran complejidad de las variables que afectan el rendimiento en deportes de equipo puede provocar que las competiciones más importantes varíen a lo largo del calendario en función de los primeros resultados.
Por lo tanto, no todos los equipos de una misma competición deben tener los picos de forma en el mismo momento, debido fundamentalmente a las aspiraciones y posibilidades del equipo y del calendario competitivo.
Este factor del calendario, así como las aspiraciones y posibilidades del equipo son determinantes para programar las primeras fases de la competición pero teniendo en cuenta los resultados y adecuar la nueva programación a dichos resultados y al calendario venidero.

Un ejemplo de esto es un equipo que aspira a ganar el campeonato no tiene por qué estar en el pico de forma igual que un equipo que pretende el mantener la categoría. Igualmente, este último equipo, si obtuviera muy buenos resultados al inicio de la competición, superando sus expectativas, podría modificar el resto de la programación para adecuar ésta a unas aspiraciones mayores.

Citas Bibliográficas

- García, J. M., Navarro, M. y Ruiz, J. A. (1998). Planificación del entrenamiento deportivo. Madrid: Gymnos.
- Manual del Entrenador II RFEV 2013
- Planificación Deportiva – A G Gallego – Sitio Ostar Media
- Dirección del Entrenamiento II – F de la Rosa – Efdeportes
- Planificación deportes de Equipos - Simposio Internacional de Pre. Fís.Rosario.2006 Argentina
- Manual Entrenador II 2011 - Federación Mexicana de Voleibol
- Manual de Entrenadores FIVB II 2009 - Buenos Aires Argentina
- Forteza de la Rosa, A (1999). Direcciones del entrenamiento I y II parte. Revista Digital: efdeportes.com
- Cuantificación de cargas en deportes de equipo – I. Refoyo Román - INEF Madrid 2001

Asignatura: PLANIFICACION DEL ENTRENAMIENTO

MODULO 1
Estructura – Contenidos

La planificación es una parte esencial de cualquier actividad exitosa. El entrenamiento no es excepción; si usted y los participantes en su programa quieren lograr las metas que se han fijado, necesitan saber a dónde van y qué tienen que hacer para llegar ahí.
La planificación no es complicada. Más bien, es simple establecimiento de prioridades y el decir cómo y cuándo tomarlas en cuenta.

Diccionario de las Ciencias de la Educación (1983) define planificación como: "Proceso que es preciso seguir para alcanzar objetivos concretos en plazos determinados y etapas definidas, partiendo del conocimiento y de la evaluación científica de la situación original y utilizando de modo racional los medios materiales y los recursos humanos disponibles".



Condiciones propias e imprescindibles de la planificación

- La realización de un análisis de lo actuado precedentemente.
- La ejecución de un diagnóstico del deporte, del o de los deportistas, del medio y de las características en que se realizará la competencia.
- La definición de los objetivos finales (alcanzar la forma deportiva), y los de los diferentes períodos.
- La organización y programación racional de un sistema que integre, relacione y distribuya factores como los principios, los medios y los métodos de entrenamiento, el tiempo de duración en cada ciclo de entrenamiento (periodización).
- La realización de las competencias con un rendimiento óptimo.
- La determinación de los medios de controles, ubicando y señalando cómo y cuándo se deben realizar, y efectuando las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- La evaluación de los resultados finales del proceso.

PLANIFICACION DEL ENTRENAMIENTO.

Casi todos los tratados sobre planificación coinciden en determinar una serie de fases más o menos similares. Concretamente, Barranco (1993) propone las siguientes cinco fases para definir el proceso de planificación.

- **Fase de análisis.**
- **Fase de previsión.**
- **Fase de programación.**
- **Fase de realización**.
- **Fase de control**.

Para llevar a cabo una planificación deportiva debemos manejar las siguientes variables:

a. **Estudio previo**
Toda planificación debe iniciarse con un análisis del proceso de entrenamiento previo a que fueron sometidos el o los deportistas, el no tomar esta variable en consideración nos podría errar en los objetivos que queremos alcanzar.
Los pasos a seguir durante la realización del análisis previo pueden ser los siguientes:

- Estudiar y conocer el nivel de rendimiento de la temporada anterior.
- Analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.
- Conocer el nivel de entrenamiento realizado.
- Estudiar y analizar el perfil condicional del o los deportistas.
- Conocer los recursos y disponibilidad con que se dispone.

b. **Definición de objetivos**:
Un objetivo se puede definir como la conducta terminal que se espera de un sujeto u equipo, Fernández y Col (1977) señalan que para que un objetivo sea útil deberá cumplir las siguientes características:

- Claridad de formulación.
- Realismo y accesibilidad.
- Posibilidad de medida.
- Ser expresado en términos operativos.
- Ser específicos.

c. **Calendario de competencias:**
El primer paso a dar en la selección de objetivos es conocer la forma de competición, la calendarización va a determinar el momento oportuno de la temporada en que el deportista o el equipo deberán estar en un alto nivel de rendimiento.
No obstante se deben considerar dos tipos de competiciones:

- Principales (Evento Fundamental).
- Secundarias (Preparatorias).

Las competiciones principales son las que van a determinar la estructura del período de competencia, el cual varía según la duración del mismo.

Deportes de largo período competitivo:
- Es la forma clásica de competencia de los deportes colectivos.
- En ellos, los deportistas se ven obligados a participar durante casi todo el año.

Para poder racionalizar correctamente la forma de trabajo a lo largo de la temporada se deben tener presente 3 aspectos:
1. La forma de competición
2. La determinación de las competencias más importantes.
3. Número de competencias.

Deportes de corto período competitivo.
Corresponden a aquellos en los que el período de competencia queda concentrado a un corto período de la temporada, situaciones en las cuales el deportista podría expresar su máximo rendimiento en un día o en pocos días.
Para poder racionalizar correctamente la forma de trabajo a lo largo de la temporada se deben tener presente tres aspectos al igual que los enunciados para los deportes de largos períodos de competencia:
1. La forma de competición
2. La determinación de las competencias más importantes.
3. Número de competencias.

Racionalización de las estructuras intermedias.
Los procesos de entrenamiento obligan a una correcta elaboración de programas operativos. Esto significa que cada parte en que se divide el macrociclo, los períodos, los mesociclos, los microciclos, las sesiones, los ejercicios deberán poseer un orden lógico, con duración determinada.
Cada una de estas partes debe estar organizada de forma individual para cada deportista, para cada competencia.
Una vez que se han definido los eventos fundamentales y los objetivos del proceso, se podrá determinar el conjunto de acciones a seguir para alcanzar el objetivo final.

Determinación de los medios de entrenamiento
En esta etapa viene la selección de los medios para la construcción del proceso de planificación, es necesario tomar de acuerdo a su experiencia los medios de entrenamiento que usted considere le será útiles para lograr los objetivos, en el caso de deportistas en formación se debe utilizar una gran gama de medios de entrenamiento y en la medida que el deportista alcanza niveles de rendimiento elevado estos medios tienden a disminuir en número

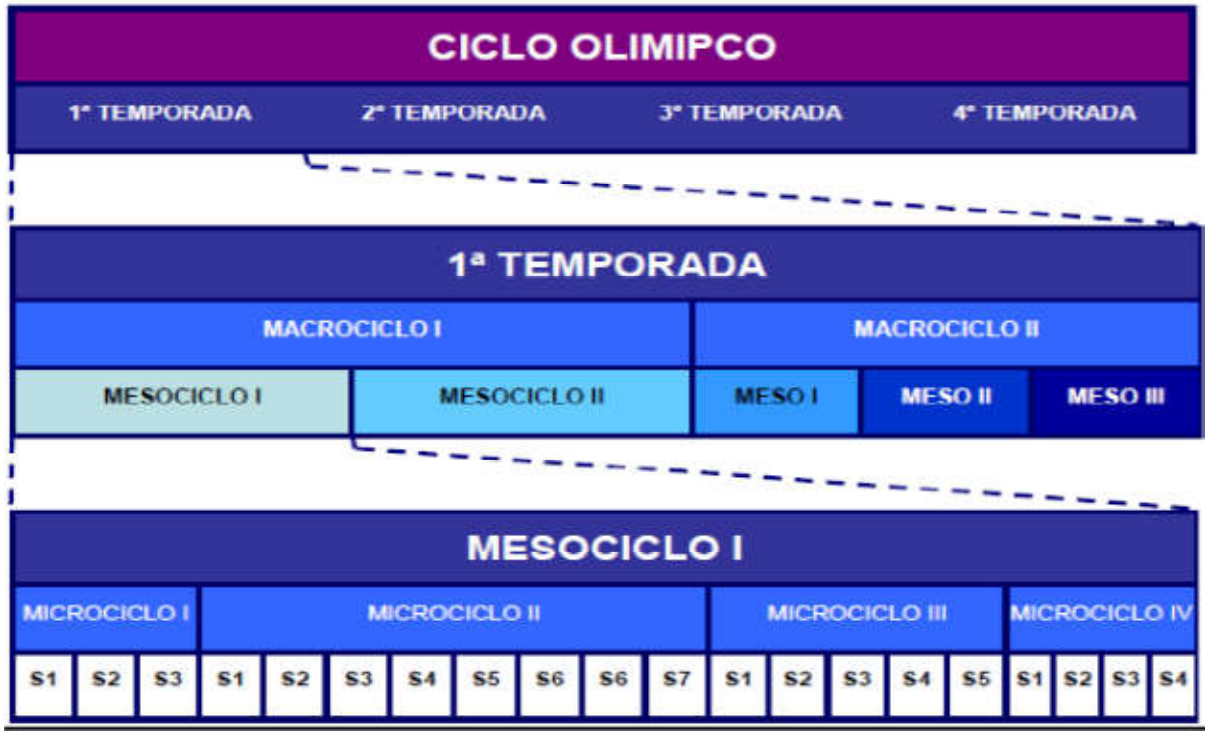
Puesta en acción del plan.
La gran gama de variables que tiene una planificación deportiva hace que este sea un proceso flexible y dinámico, donde se debe ir evaluando constantemente el proceso y ejecutando las correcciones que uno estima necesarias para la consecución de los objetivos propuestos.
Para Matveiev (1985) la integridad del proceso de entrenamiento, se asegura sobre la base de una determinada estructura, la cual representa un orden relativamente estable de unión entre sus componentes, la correlación lógica de uno con el otro y la sucesión general.

En la bibliografía específica podemos encontrar diferentes formas para denominar las estructuras intermedias que se realizan en la planificación del entrenamiento deportivo

Matveiev – Ozolin; Sesión – Microciclo – Mesociclo – Fase –Período - Macrociclo.
Harre Weinek: Sesión – Microciclo – Mesociclo – Fase – Período - Ciclo
Bompa: Sesión – Microcico – Macrociclo – Sub fase – Fase - Mesociclo
PLATONOV:Sesión – Microcico – Mesociclo – Etapa –Período - Macrociclo
VERJOSHANS: Sesión – Microcico – Bloque -- Ciclo

CICLO ANUAL DEPORTIVO

La planificación del entrenamiento, integrada por "Ciclos Deportivos" o de trabajo, tiene el objetivo de buscar el mejoramiento de los niveles de rendimiento deportivo, la cual se consigue con lograr el equilibrio adecuado en la aplicación de las diferentes cargas y la utilización de las diferentes formas de periodización para lograr las metas propuestas en las competencias principales.
Por lo tanto la planificación es anticipar de cierta forma las diferentes acciones y hechos que se proponen para un futuro de una forma sistemática y racional, de acuerdo a las necesidades y posibilidades reales.
La planificación del entrenamiento deportivo lo podemos definir bajo un concepto muy claro como un proyecto que se ha de desarrollar en diferentes fases por la cual pasa el proceso para luego alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.



MESOCICLOS

Tienen como finalidad lograr el desarrollo de una cualidad u objetivo parcial de todo el proceso. Su organización interna se realiza a base de microciclos de diferentes signos, en número variable, que nunca son menos de 2 y casi nunca supera los 6 a 8 microciclos.

Según su estructura interna, en una estructura tradicional se clasifican de la siguiente forma:

Mesociclos entrantes o graduales

Son los mesociclos iniciales de cualquier estructura de entrenamiento. En ellos se crean las bases de condición física que se precisan para afrontar con garantías todo el programa de trabajo. Normalmente están constituidos por 2 – 3 microciclos de ajuste que terminan con otro de recuperación.

Mesociclos básicos

Son los encargados de contener las cargas fundamentales de entrenamiento durante una temporada. Los objetivos que cumplen estos mesociclos son de dos tipos: de desarrollo y de estabilización.
En los primeros el deportista crea las bases funcionales y técnicas específicas de su modalidad deportiva, mientras en los segundos sé consolidada y automatizan los logros ya alcanzados.

Mesociclos de Precompetencia

Están destinados a transformar los niveles condicionales y técnicos alcanzados durante los mesociclos de base, a los niveles precisos y concretos que se precisan en la competición. Es característico de este mesociclo buscar durante el entrenamiento las mismas condiciones técnicas tácticas físicas y ambientales con las que se va a encontrar en la competición. Al igual que ocurría con los microciclos del mismo nombre, su estructura debe favorecer los procesos de recuperación a mediano plazo que conducen a un estado de supercompensación durante la competencia.

Mesociclos de Competencia

Son los mesociclos que incluyen las principales competiciones deportivas, especialmente a las estructuras que engloban el trabajo a realizar entre competencias no muy espaciadas. Su duración es de 2 – 3 microciclos.

El Microciclo

Es la estructura pequeña, cuya duración oscila entre 3-4 días hasta 10-15 días, pero que tradicionalmente, por organización académica y laboral de las personas, recala siempre en la duración de una semana.
Y la calidad y cantidad de contenidos que lo componen, le dan su tendencia
Su dinámica, o forma de intercalarlos en la Mesoestructura**,** está condicionada por los siguientes factores:
Condiciones Climáticas - Calendario de Competencia - Fases de la Forma Deportiva- Nivel de formación General y Especial - Carácter continuo del Proceso de Entrenamiento- Densidad de los Estímulos (Relación Carga-Recuperación). Progresividad de las cargas- Variación ondulante de las cargas y el Carácter Cíclico del Entrenamiento

Consideraciones del Microcilo en el Programa de Temporada

- ➔ EL PORCENTAJE PRINCIPAL DEL PROGRAMA COMPLETO DE ENTRENAMIENTO ESTA FORMADO POR MICROCICLOS DE CARGA
- ➔ UNA COMBINACIÓN BASICA ES :
  ACTIVACIÓN – COMPETICION - RECUPERACION
- ➔ LOS MICROCICLOS DE IMPACTO EN SU IMPLEMENTACION ESTAN RELACIONADOS A LA RESERVA DE ADAPTACION DEL DEPORTISTA

Estructura del Microciclo

La estructura del microciclo está determinada por los siguientes factores:

- ➔ Número de sesiones del entrenamiento y carga total de trabajo
- ➔ El ordenamiento de las sesiones con diferente cargas de entrenamiento: Desarrollo – Mantenimiento y Recuperación
- ➔ La utilización y ordenamiento de sesiones complejas, selectivas y suplementarias
- ➔ El ordenamiento de las sesiones según diferentes tipos de entrenamiento

Nota: continúa con módulo 2



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Segunda Edición - 2020

Entrenamiento de la Transición

Entrenamiento de La Transición. K2

Estracto sacado del resumen de contenidos del manual de entrenadores para nivel Nacional II.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Javier Casenave



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Primera Edición - 2019

Entrenamiento de la Transición

El Entrenamiento de la Transición.

Material de lectura para ver que cosas debemos tener en cuenta a la hora de entrenar la transicion en el voleibol.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Prof. Cristian Ventura

Copia para uso personal de Javier Casenave (javiercasenave@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

ENTRENAMIENTO DE LA TRANSICIÓN EN EL JUEGO

Muchos Equipos pasan por alto la importancia del Ataque de **Transición** (k2) y practican básicamente el Ataque de Rotación luego de la Recepción (k1) del saque. En los niveles avanzados del Voleibol, la mayoría de los puntos de un Equipo en transición se anotan por el contraataque, a pesar de que defender, se hace cada vez mas complicado por la velocidad del Juego.
Además porque muchos de los puntos de anotan como resultado de una situación Defensa-Armado-Contragolpe, y no de los errores del adversario o las acciones de Bloqueo, que se efectúan en menor porcentaje.

Un equipo debe enfatizar el Ataque de transición casi tanto como el Ataque de Rotación después de la Recepción del Saque, y tener además algunas reglas básicas Mínimas para la organización del Contraataque.
Si bien es más difícil de planificar porque a veces es espontáneo y hay demasiadas variables involucradas. Si embrago, un equipo puede Planificar ciertas estrategias de Contraataque para ciertas situaciones.

CARACTERÍSTICAS GENERALES

- Infinidad de variables.
  Como 1er concepto: el armador debe jugar vs. el central adversario.
- Diferenciar cuando llega la pelota dos situaciones:
  1) el equipo se mantiene en defensa – 2) el equipo tiene posibilidades de atacar (de acuerdo a la dinámica del juego).
  - Habrá contraataque con todas las posibilidades si el primer toque controla la pelota.
  - Habrá contraataque (más simple) si con el primer y segundo toque se logra una pelota atacable.
- Todos los jugadores deberán saber jugar una pelota atacable.
- Entrenar a los atacantes a jugar con bloqueos bien armados (ver cuadro de posibilidades de contraataque).
- En el ataque de transición $\Rightarrow$ Asumir riesgos en la definición (nunca en la red).
- No se puede errar la construcción del contraataque y menos en una pelota regalada (free ball).
- La pelota que llega vendida del campo adversario debe cerrar el punto (pero habitualmente no se entrena).
- Frecuencia.
- Pase al armador.
- Sincronización.
- Variantes (en los golpes de ataque).
- Distribución.

Métodos generales para organizar el contraataque

- 1- Un Método Fijo Por Rotación
- 2- Sistema numérico .de comunicación Utilizado por el Armador y los atacantes, donde llaman con número a cada pelota utilizada para dicho Contraataque
- 3- Método Variable: Donde hay Patrones de juego establecidos por cada una de las 6 Rotaciones del equipo en defensa, y se establecen de acuerdo al Rival de Turno

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianvet@hotmail.com). Se prohíbe la difusión de este documento por cualquier medio o formato.

Aspectos que se deben tener en cuenta para la organización del contraataque:

- Sistema de Bloqueo utilizado por el equipo (Cerrado- Abierto o Mixto, del Aspecto Distancia y del aspecto Temporal (Lectura u opción)
- Sistema de Defensa utilizado por el equipo: (3-2-1- o 3-1-2 o Con Cubrimiento del Bloqueador Libre) o En Lectura
- Sistema de Conformación del Equipo: Ejemplo: 5-1 o 6-2

  - Balón libre.(Free-Ball)
  - Desde la defensa.
  - Desde el control del bloqueo.
  - Pelota vendida.

CLASIFICACIÓN Y CONSIDERACIONES TÉCNICO - TÁCTICAS DEL ATAQUE

a) Ataque punto:

- Debe pasar alto por encima de la red
- Con potencia
- Buscar las manos del bloqueo
- Eludir el bloqueo
- Nunca puede quedar en la red !!!

b) Ataque a pasar o de control

- Debe pasar alto por encima de la red
- Con pelota mal levantada)Adaptación del atacante - Nunca puede quedar en la red !!!
- Con salto o sin salto

c) Ataque de emergencia

- Alto
- En lo posible con la mano hábil
- Solucionar el problema que presenta la jugada

d) Ataque de 1°tiempo

- Rápido (veloz) en la construcción y la definición, luego potencia en el golpe de ataque
- Originar el contragolpe a partir de la zona donde cae el Bloqueador Central posteriormente ante un bloqueo activo del mismo.

e) Ataque A Aflojar

- Con una buena levantada elegir el ataque con potencia o ataque flojo
- Ataque a aflojar **no es igual** a Ataque a pasar

METODOLOGÍA

1) Entrenar al armador a partir de diferentes situaciones de juego:
   Armador delantero (En situación de Bloqueo)
   Armador zaguero (En situación de Defensa)
   Armado por otro jugador por defensa del armador (Puntas, Centrales)
2) Entrenar a los atacantes en cada posición a partir de diferentes situaciones de juego.
3) Armar la(s) combinación(es) del ataque según como se jugará. (Recordar jugar vs. el central adversario).
4) Entrenar cada combinación con balón libre.(Cerrada o abierta)
5) Entrenar cada combinación con balón libre y oposición de bloqueo.
6) Entrenar el contraataque con oposición del bloqueo a partir de la defensa.

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianvet@hotmail.com). Se prohibe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

POSIBILIDADES DE EJECUCIÓN DEL CONTRATAQUE

1er toque	2do toque	Posibilidades de ataque
Balón Libre	**Armador**	**Todas**
Defensa:		
Con ataque a pasar	Armador	Todas
Con ataque violento	Armador	Punta o 2da. línea
	Otro jugador: Opuesto	Punta
	Central	Extremos de la red
	Otro	Punta ó 2da. línea
Control de bloqueo	Armador	Punta ó 2da. línea
	Otro jugador	Punta ó 2da. línea

COMPARACIÓN ENTRE EL ATAQUE DE ROTACIÓN Y EL ATAQUE DE TRANSICIÓN

Consideraciones	Ataque de Rotación	Ataque de Transición
Desde donde se juega	Desde la RECEPCIÓN	Desde la DEFENSA o BLOQUEO
Posibilidades	MAYOR posibilidad de ataque combinado	MENOR posibilidades de ataque combinado
¿Por qué?	- Un único jugador que juega la pelota desde una posición fija - Hay más distancia entre el golpe a la pelota y los jugadores receptores - El golpe a la pelota generalmente se produce debajo de la red - En consecuencia MAYOR tiempo para jugarla y poder controlarla	- Son varios los jugadores que tienen la opción de pasar la pelota - Hay menor distancia entre el golpe a la pelota y los jugadores defensores - El golpe de ataque se produce generalmente por encima de la red - En consecuencia MENOR tiempo para jugarla y controlarla
Reglamento:	Se debe respetar el orden de rotación	El equipo se encuentre con los cambios deliberados realizados

OTROS ASPECTOS

En los casos más comunes enunciamos al Opuesto y también ahora llamado en la nomenclatura actual al Falso Punta (que seria como jugar con otro Opuesto mas dentro del campo de juego. Donde a ambos se les exige un alto porcentaje de la Eficacia (pelotas doble++) en el Rendimiento total del jugador en este fundamento, tanto de la 1ra línea, como de la 2da línea, algo que debe destacarse y diferenciarse de los demás rematadores.
Se considera notablemente, 4 elementos muy importantes a tener en cuenta en el desarrollo y entrenamiento de estos jugadores:

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianvet@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

1- Aspecto Técnico (Dominio de la fase Técnica y variabilidad de Golpes de Ataque de 2do y 3er Tiempo)
2- Aspecto táctico: Donde, cuando y como jugar el balón en diferentes situaciones (debido a su participación mayoritaria en este Rol)
3- Aspecto Volitivo: Dominio y control en las Situaciones Limites y apremiantes donde él sabe la responsabilidad que recae sobre el mismo, haciendo que el equipo depende de el en un final de Set o de un partido bajo este fundamento (mentalidad ganadora) Capacidad de resolución
Aspecto Físico. Jugador de gran envergadura, con masa muscular acentuada, trasformando en Potencia lo que no se pueda cambiar por habilidad.

En cuanto al eje temático de la Técnica podemos dividir en:
- Situación de Salida a partir del Sistema de Bloqueo
- El lugar del salto en la 2da línea (por los aspectos reglamentarios)
- Los diferentes golpes al balón (alto, con ángulos profundos con relación al campo, y Potentes (fuerza por velocidad impresa)
- Utilizar Recursos emergentes como: Golpes planos, en Retardo, cambios de ritmo, rotación del hombro)

Aspectos Tácticos:
Entrenamiento del contraataque jugando:
1. Jugando contra doble bloqueo
2. Jugando y contraatacando contra 3 bloqueos (aumento de la dificultad)
3. Contra bloqueos individuales, a partir de la defensa de balones Libres
4. Jugar contra la diagonal, la Paralela y la doble paralela, a partir de situaciones con una premisa determinada (en situaciones globales de juego)

Aspectos Volitivos:
1. Poner en situación a diferentes jugadores, en contraataque a partir de:
- Sets de corta duración en situaciones limites (ej. : 20-20)
- Situación del 1 más 1
- Jugar en contraataque con tal jugador determinado, otorgándole dos o tres balones seguidos (con tablero 23-23., etc
- Entrenar el Balón libre como parte del Contraataque, y una situación importante. (por la variedad que permite el mismo
- Entrenar los desplazamientos del tren inferior como parte del trabajo analítico, sobre todo en los jugadores de punta y los centrales partir de un bloqueo Activo

Como conclusión también, consideramos que el contraataque debe tener su desarrollo y entrenamiento dividido en:
Método Analítico: Corrección de los Aspectos del Ataque, a partir de la salida previa en Situación
Método: Sintético: Con algunas situaciones encadenadas: Defensa-Armado y Contraataque
Método global: Situaciones establecidas a partir del rival en cada una de las Rotaciones, viendo ventajas y desventajas, y nuestras virtudes aprovechándolas al máximo

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianventura70@gmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Segunda Edición - 2020

Entrenamiento de la Transición

Fase de saque

Articulo de lectura para ver algunos detalles y desde donde se la considera como tal a la fase de saque.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Javier Casenave

www.cristianventura.com

EL RALLY POINT: LA FASE DEL SAQUE.

Se dice que la llegada del rally point ha removido esquemas mentales de entrenadores y atletas, llevados a ponerse de frente a un deporte completamente diferente y desconocido, que se descubriría en el curso del tiempo. Al finalizar el segundo campeonato de la era rally point se puede hacer alguna valoración objetiva. Naturalmente los mejores modelos son siempre los mejores equipos: aquellos que ganan.

Pensando en estos modelos intentamos delinear algunas de las características de una de las dos fases de juego: la fase del saque. Esto, en efecto, ha sido un primer cambio de época. El viejo voleibol tenía igualmente dos fases, pero los objetivos eran bien diferenciados: la fase de saque era la fase de ataque, aquélla donde era posible realizar el punto. La fase de cambio de saque era, en cambio, una fase defensiva, donde el único objetivo era aquel de impedir que el punto lo hagan los adversarios. En el voley de hoy está todo volcado al ataque, gracias a la posibilidad de marcar punto en cada momento del juego. La primera valoración de los adeptos al trabajo, un par de temporadas atrás, era aquella de que el saque sería determinante para dificultar a los adversarios la realización del "punto después de la recepción", técnica con la cual, en efecto, se realizan porcentajes entre el 65% hasta el 80% de los puntos realizados de un equipo (excluidos naturalmente los errores del adversario). Así se formaron dos "escuelas de pensamiento":

- Aquélla por la cual el saque debía ser lo más agresivo posible (tesis reforzada después de la introducción de la regla que permite al saque tocar la red), de modo de buscar el punto directo o de poner en gran dificultad la recepción del otro equipo y, en consecuencia, la construcción del juego; y

- Aquélla por la cual el saque es parte de un sistema de organización del juego, que se fundamenta sobre la capacidad táctica de reconstruir el juego gracias al bloqueo, a la defensa y al contraataque.

¿Y a qué modelos nos referimos? A aquellos ganadores, se dice. Bien, la Piaggio Roma de la pasada temporada, el Asystel Milano y la Sisley Treviso del último campeonato pueden ser ejemplos apropiados. Estos equipos, dos de los cuales entrenados por Gian Paolo Montali, son preciosos ejemplos para tener en la videoteca por lo que concierne a la organización de la fase del saque.
Estos tres equipos no pueden ser incluidos ciertamente entre los mejores en saque durante la serie regular de los últimos dos campeonatos de serie A1. La teoría "saque agresivo = victoria segura", parece en cambio entrar en discusión por una serie de razones, entre las cuales están:

- El componente psicológico del saque agresivo:
La historia de los últimos dos campeonatos demuestra que no es fácil mantener un nivel de agresividad a lo largo de todo el campeonato y todavía más difícil mantener la misma agresividad en los

Copia para uso personal de Javier Casenave (javiercasenave@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

momentos "pico" de la temporada, como el play-off. Además, si se entrena a un jugador a forzar el saque siempre, será difícil, cuando sea necesario, pedirle un saque táctico. Quien se habitúa a no pensar y a arriesgar a priori, es difícil que en los momentos donde el stress de la competencia aumenta, pueda pensar con tranquilidad.

- La incidencia del error:
Equivocarse pesa y es inevitable. Y si en el viejo voleibol el error en el saque podía pasar más inadvertido, porque en el fondo era un "medio error", hoy errar un saque (peor aún después del punto 20), es una especie de señal de debilidad que involucra no sólo al autor del error, sino también a sus compañeros, al entrenador, al público.
Errar el saque en un momento importante es un hermoso regalo para el adversario que, eliminado el problema del punto sobre la recepción, podrán arriesgar y forzar su saque.
Recientemente he leído un interesante estudio estadounidense con respecto al tenis: este estudio demostraba que el 70 % de los errores de los primeros 100 jugadores del mundo se producen porque la pelota termina en la red. El tenis, como el voleibol, es un deporte de porcentajes y se entiende que eliminar el 70 % de los errores significa aumentar considerablemente la probabilidad de vencer. En América este modo de jugar se llama tenis de porcentaje, consiste en hacer siempre el golpe que tiene mayores posibilidades de ser hecho. Naturalmente el tenis, por el tipo de trayectoria sobre los golpes, se expone mucho más que el voley al riesgo de la pelota en la red. Pero debiéramos hacer la comparación en el saque de tenis, no con el primero, sino sobre el segundo saque que equivaldría al saque de voley ya que no hay segunda oportunidad. ¿Bien, cuántos segundos saques erra un tenista profesional? Poquísimos.

- La confianza en el propio sistema de juego:
Desarrollar un sistema de bloqueo-defensa de gran calidad es uno de los mejores instrumentos a disposición de los entrenadores para dotar al propio equipo de una "conciencia de grupo". El juego de equipo que nace de una pelota tocada en el bloqueo, defensa del hombre en la posición justa y en el momento justo, levantada perfecta al atacante y contraataque, es la fase más excitante y espectacular del voleibol. Y también la más divertida para jugar y para mirar. Por eso los equipos fuertes en la fase saque / bloqueo / defensa / contraataque son los más sólidos y compactos. Saber que los adversarios deberán siempre superarse para realizar el punto sobre la recepción otorga una gran fuerza moral.
Por eso limitar el número de errores en el saque, entrenar el saque táctico de modo de poder anticipar las cosas que sucederán y qué elección hará el armador, hace que todo el equipo comparta una táctica de juego, que todos estén al servicio del objetivo de obtener el punto.

Las reglas de la fase de saque:
Naturalmente no se discute que, como se dice desde hace años, el saque debe ser el primer golpe de ataque y no un simple inicio del juego. Lo que quiero decir es que se puede ser tremendamente agresivo con un saque táctico. Además, que este tipo de saque (que seguramente se expone a un número más limitado de errores)

Copia para uso personal de Javier Casenave (javiercasenave@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

está inmerso en un sistema de juego que involucra a todos. Por lo tanto, mi opinión en la organización de las 6 fases del saque de mi propio equipo sería la siguiente:

- Tener una situación equilibrada en la sucesión de los 6 sacadores. Los equipos de los cuales he hecho referencia antes estaban todos constituidos con una alternancia de sacadores tácticos con sacadores de gran potencia. Es muy útil dar confianza a los propios jugadores, dividiendo aquellos que tienen el objetivo de hacer un ace y aquellos que tienen prioritariamente un objetivo táctico.
- Como enseñamos minivoley: no errar el saque en determinados momentos del set. ¡Si se eliminasen los errores del primer saque a disposición, después de un time-out, después de cada error del compañero que sacó con anterioridad, después de un propio error en el turno precedente..., se ganarían muchísimos partidos más!
- Organizar la fase bloqueo / defensa en relación al tipo de sacador que se tiene a disposición en cada rotación. En particular cuando se utiliza el saque táctico (por ejemplo, el saque corto) quien bloquea debe saber muy bien qué debe hacer, quien defiende debe saber dónde ubicarse, etc. Un grave error, a mi juicio, es hacer un saque táctico-corto sin que nuestro central lo sepa.
- Entrenar no solo un tipo de saque: cada jugador debe tener a disposición al menos dos saques, uno de los cuales, táctico. Como todos deben estar capacitados para realizar una levantada o un pase de abajo perfecto, todos deben ser capaces de realizar un saque táctico, empeñando a un receptor en particular o metiendo la pelota dentro de los tres metros.
- Seleccionar la tipología del saque táctico:
entrenar el saque corto-largo, a derecha o izquierda de un receptor, en zona de conflicto entre los dos receptores, sobre el central delantero, sobre los espacios dejados libres por el central al realizar la carrera del primer
tiempo, en zona 2 corto cuando el armador entra desde zona 5 o zona 4. No caigamos en la excusa fácil que ningún jugador de serie A llega a sacar exactamente donde se les pide que lo hagan... cada entrenador que ha desarrollado una buena manualidad puede sacar con precisión a una determinada zona del campo, un jugador debe poder hacer otro tanto en cada momento.
- Hacer abundante uso de la videocámara: la fase saque-bloqueo-defensa es un momento del juego muy fácilmente mejorable haciendo ver al propio equipo el cassette del partido (realizado del lado corto del campo).
- Obsesionarse con la técnica y el respeto de lo que marca el bloqueo, y la correcta posición en defensa. También en este caso las repeticiones son importantes para aprender el respeto de las reglas que el equipo se ha impuesto. Por otra parte, el voleibol se mueve sobre pocos centímetros dejados libres entre la varilla y el bloqueo con relación a un objeto (la pelota) que se mueve a más de 100 km/h.
En resumen, si es verdad que el voleibol es el deporte de más colaboración que existe, la fase de saque-bloqueo-defensa es uno de los aspectos de más colaboración del voleibol. Los grandes equipos se ven allí, los grandes entrenadores se ven en la gestión táctica de esta fase.

Copia para uso personal de Javier Casenave (javiercasenave@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Segunda Edición - 2020

Entrenamiento de la Transición

Transición el juego.

Material de apoyo con resumen en placas para entender no solo todos los componentes del K2 sino tambien como se entrenan.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Javier Casenave



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Primera Edición - 2019

Entrenamiento de la Transición

Transición en el juego.

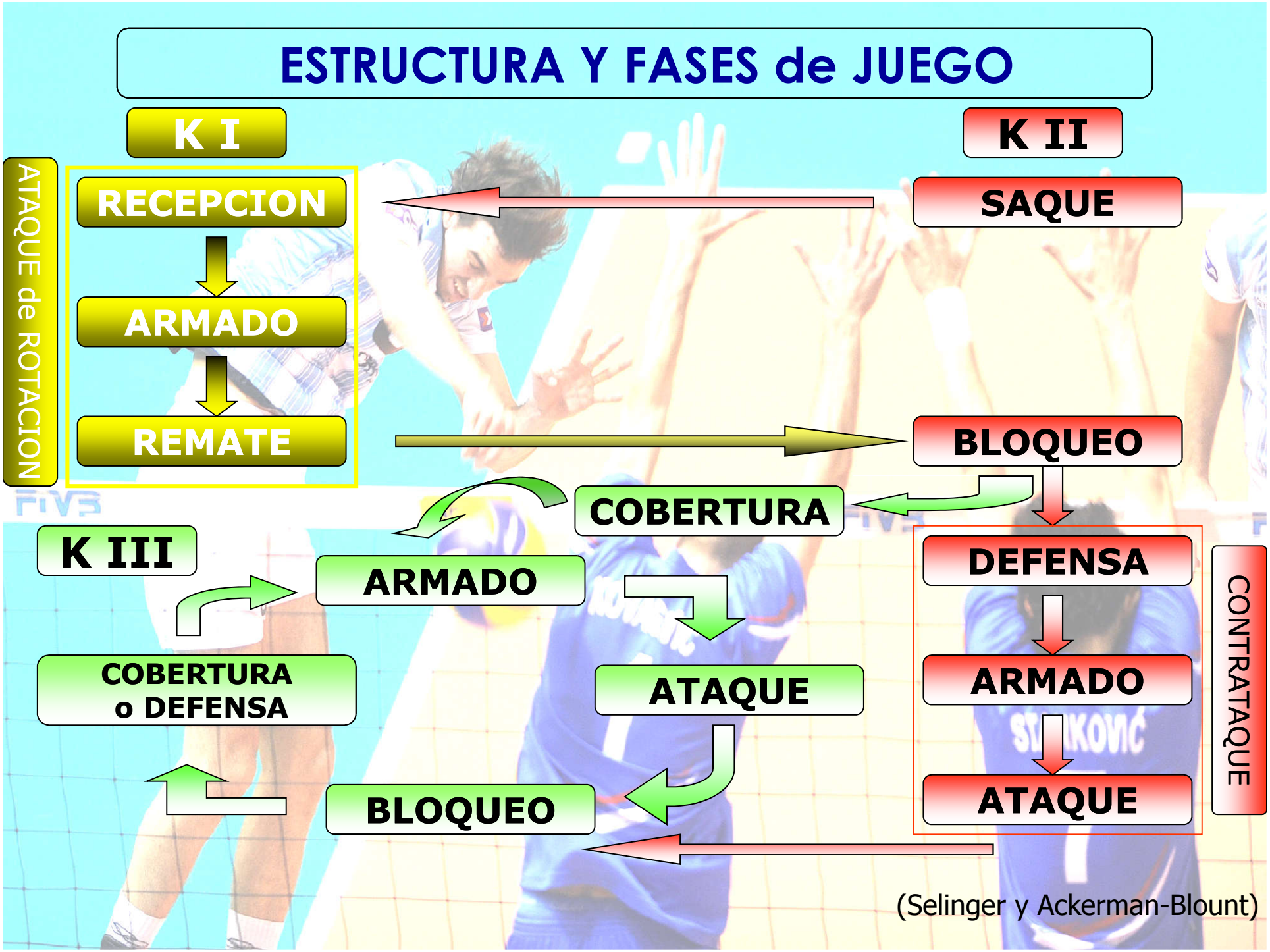
Primer material de apoyo en forma de placas y tambien de lectura a cerca de lo que llamamos la Transicion en el Juego.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Prof. Cristian Ventura

Copia para uso personal de Javier Casenave (javiercasenave@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

ESTRUCTURA Y FASES de JUEGO

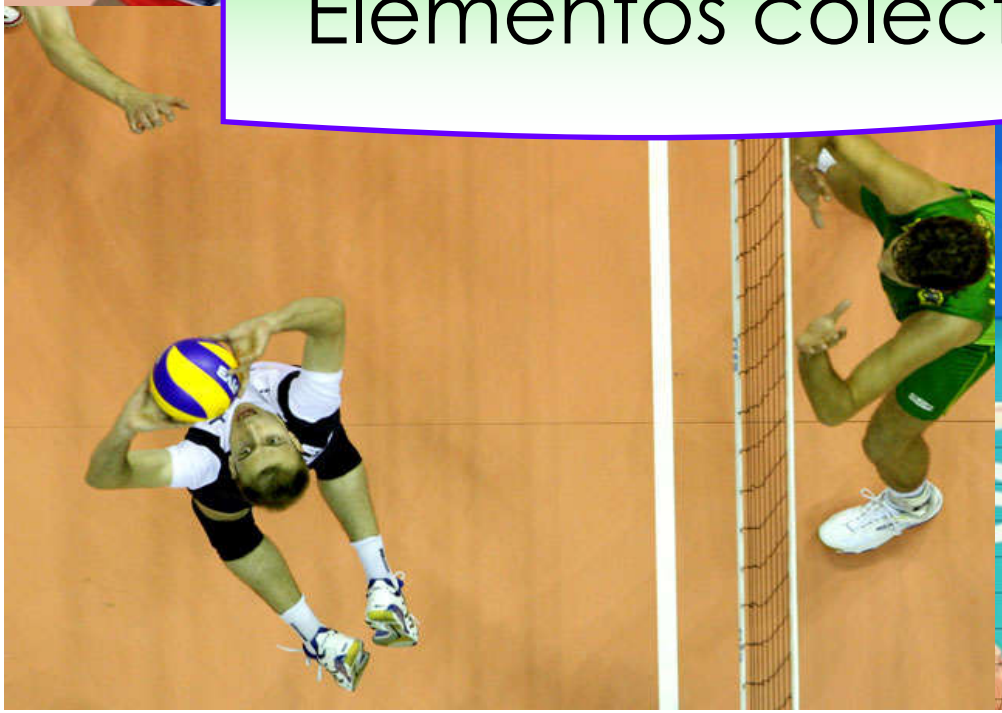


Copia para uso personal de Profesores. Se prohíbe la transformación de este documento para cualquier otro formato.





CONTRATAQUE (K2)
Elementos colectivos constitutivos





Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohíbe la transformación de este documento para cualquier otro formato.

(K2) CONTRATAQUE
Elementos colectivos constitutivos del Complejo

EL SAQUE

-Dificultar la acción de cambio de saque del equipo adversario
-Mantener la presión en algunos jugadores
-Hay jugadores que NO pueden "errar". Otros buscan "ACE".
-Sacar adentro en los momentos que el adversario pierde seguridad por un juego errático.
-Variantes: saques cortos y largos, fuerte o táctico, rasante o alto, etc.
-Línea de Bloqueo débil, "forzar" el mismo.
-Sacar a zonas de conflicto.
-Situación de nuestro equipo y del rival.
-Saque al jugador mas débil de la recepción.

Copia para uso personal de Profe Cristian Vergara (cristianave@hotmail.com). Se prohíbe la transformación de este documento para cualquier otro formato.

(K2) CONTRATAQUE
Elementos colectivos constitutivos del Complejo

EL BLOQUEO

-Lograr que el atacante pierda confianza.
-Influenciar la dirección del ataque.

-<u>Sistemas:</u>

- de <u>LECTURA:</u> Objetivos lograr "tocar" los ataques de 1° tiempo. No saltar antes de que la pelota salga de las manos del armador. Se complica con jugadores bajos. Con recepciones ++ se utiliza siempre. Se debe priorizar los ataques por delante y por atrás del armador.
- de <u>ANTICIPACION:</u> "opción" Se sobrecarga a un jugador o posición. El BL salta con el atacante y antes de definir el armado. Se realiza sobre la tendencia.
- de <u>BLOQUEO INDIVIDUAL:</u> No hay lectura el BL debe posicionarse para enfrentar al adversario. Es un sistema para utilizar solamente contra ataques rápidos. El Central llega adonde mas pueda. Algunos jugadores abren BB a ultimo momento.

-Disposición del Bloqueo:

- ABIERTO
- CERRADO

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

(K2) CONTRATAQUE
Elementos colectivos constitutivos del Complejo

LA DEFENSA DE CAMPO

-Todo jugador debe estar preparado para una pelota principal y por lo menos una secundaria.
- Todo el equipo defiende con la misma intensidad, pero solo uno toca la pelota.
- Máxima intensidad en la jugada. NO espectadores.
-La relación Bloqueo – Defensa es fundamental para entrenar situaciones de contrataque.

EL ARMADO

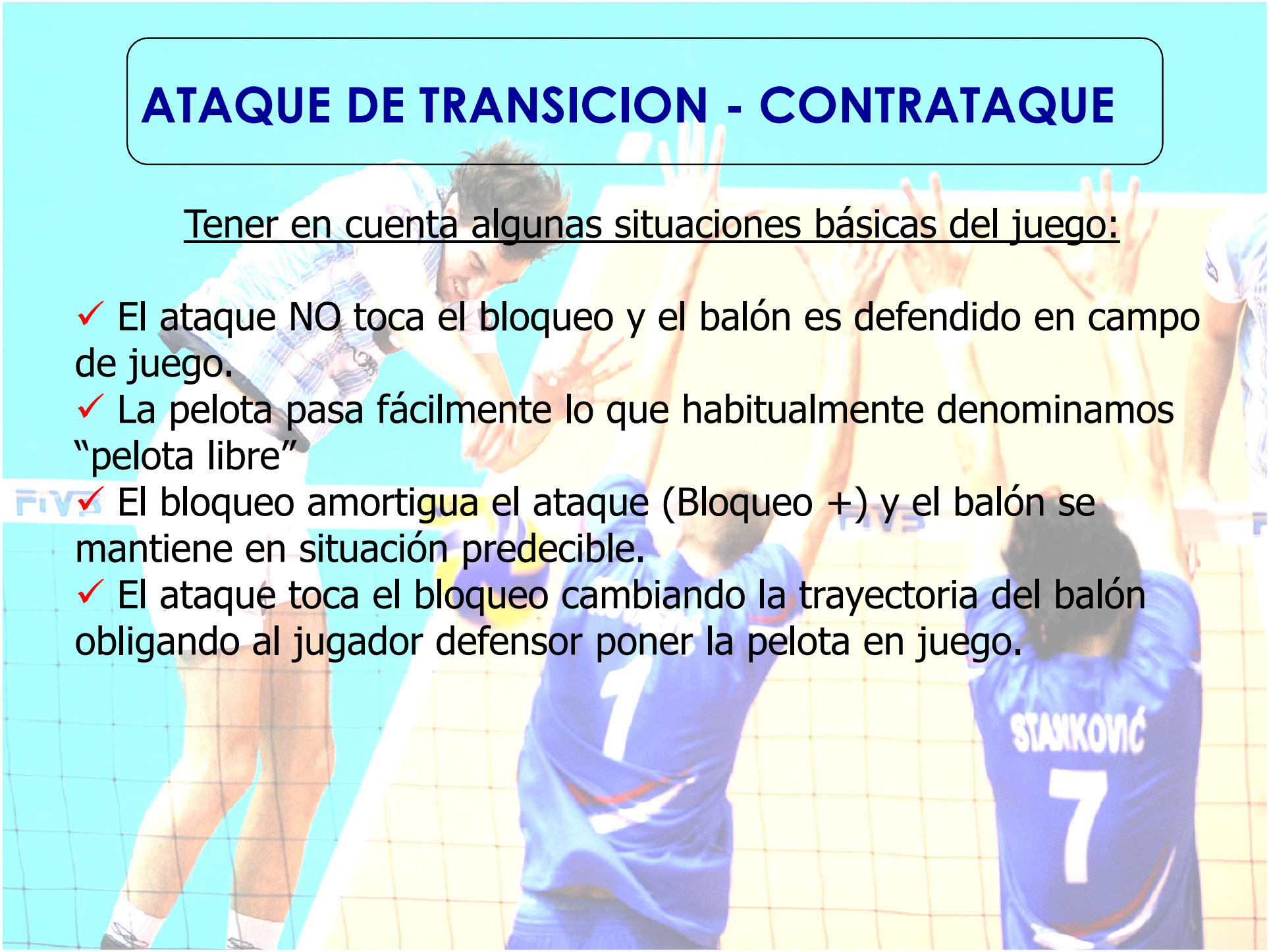
-Debe ser dominada por todos los jugadores.
-Es muchas veces un armado de emergencia desde posiciones desequilibrantes.
-Se entrena desde la defensa. Desde el bloqueo.

EL CONTRATAQUE

-Características Generales.
-Organización.
-Metodología.
-Especialistas.

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohíbe la transformación de este documento para cualquier otro formato.

ATAQUE DE TRANSICION - CONTRATAQUE



Tener en cuenta algunas situaciones básicas del juego:

- ✓ El ataque NO toca el bloqueo y el balón es defendido en campo de juego.
- ✓ La pelota pasa fácilmente lo que habitualmente denominamos "pelota libre"
- ✓ El bloqueo amortigua el ataque (Bloqueo +) y el balón se mantiene en situación predecible.
- ✓ El ataque toca el bloqueo cambiando la trayectoria del balón obligando al jugador defensor poner la pelota en juego.

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianvera@hotmail.com). Se prohíbe la transformación de este documento para cualquier otro formato.

ENTRENAMIENTO de la TRANSICION en el JUEGO



Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento para cualquier otro formato.

CARACTERISTICAS GENERALES

- **Infinidad de variables: 1º concepto el armador debe jugar con el central adversario**
- **Diferenciar cuando llega la pelota:**
  - **a) el equipo se mantiene en defensa**
  - **b) el equipo tiene posibilidades de atacar (de acuerdo a la dinámica del juego)**
  - **c) Habrá contrataque con todas las posibilidades si el 1º toque controla la pelota**
  - **d) Habrá contrataque si con el 1º y 2º toque se logra una pelota atacable**
- **Todos los jugadores deberán saber jugar una pelota atacable**
- **Entrenar a los atacantes a jugar con bloqueos bien armados.**
- **En el ataque de Transicion. Asumir riesgos en la definición (Nunca en la red)**
- **No se puede errar la construcción del contrataque y menos en una pelota regalada. ("Free ball")**
- **La pelota que llega vendida del campo adversario debe cerrar el punto. Entrenarlo.**
- **Frecuencia.**
- **Pase al armador**
- **Variantes (En los golpes de ataque) Sincronización. Distribución.**

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohibe la transformación de este documento para cualquier otro formato.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA para la ORGANIZACIÓN del CONTRATAQUE

-Sistema de Bloqueo utilizado por el equipo (Cerrado-Abierto o Mixto/DISTANCIA y aspecto TEMPORAL (Lectura u opción)

- Sistema de DEFENSA utilizado por el equipo (3-2-1 o 3-1-2 o con cubrimiento del Bloqueador Libre) o en LECTURA.

- Sistema de Conformación del equipo (5-1 o 6-2)
- BALON Libre (Free-Ball)
- Desde la defensa.
- Desde el control del Bloqueo
- Pelota vendida

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianvera@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

Clasificación Y consideraciones TECNICO – TACTICAS del ATAQUE

a) ATAQUE PUNTO:
- Debe pasar por encima de la red
- Con potencia
- Buscar las manos del bloqueo
- Eludir el bloqueo
- NUNCA puede quedar en la red

b) ATAQUE a PASAR o de CONTROL:
- Debe pasar alto por encima de la red
- Con pelota mal levantada, adaptación del atacante.
- Con salto o sin salto

c) ATAQUE de 1º TIEMPO
- Rápido (veloz) en la construcción y definición.
- Originar el contrataque a partir de la zona donde cae el Bloqueador Central posteriormente ante un bloqueo activo del mismo.

d) ATAQUE de EMERGENCIA
- Alto
- En lo posible con la mano hábil
- Solucionar el problema que presenta la jugada

e) ATAQUE a AFLOJAR
- Con una buena levantada elegir el ataque con potencia o ataque flojo.

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento en cualquier formato.

METODOLOGIA

1) Entrenar al armador a partir de diferentes situaciones de juego:
• Armador delantero (En situación de Bloqueo)
• Armador zaguero (En situación de Defensa)
• Armado por otro jugador por defensa del armador (Puntas, Centrales)
2) Entrenar a los atacantes en cada posición a partir de diferentes situaciones de juego.
3) Armar la/s combinación/es del ataque según como se jugará. (Recordar jugar vs. el central adversario).
4) Entrenar cada combinación con balón libre.(Cerrada o abierta)
5) Entrenar cada combinación con balón libre y oposición de bloqueo.
6) Entrenar el contraataque con oposición del bloqueo a partir de la defensa.

Copia para uso personal de Prof. Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

POSIBILIDADES de EJECUCION DEL CONTRATAQUE

1er TOQUE	2do TOQUE	POSIBILIDADES DE ATAQUE
BALÓN LIBRE	ARMADOR	TODAS
Defensa: Con ataque a pasar	Armador	Todas
Con ataque violento	Armador	Punta o 2da. línea
	Otro jugador: Opuesto	Punta Falso
	Central	A Los Extremos
	Otro	Punta ó 2da. línea
Control de bloqueo	Armador	Punta ó 2da. línea
	Otro jugador	Punta ó 2da. línea

Copia para uso personal de Prof. Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

COMPARACION entre EL ATAQUE de ROTACION y el ATAQUE de TRANSICION

Consideraciones	Ataque de Rotación	Ataque de Transición
Desde donde se juega	**Desde la RECEPCIÓN**	**Desde la DEFENSA o BLOQUEO**
Posibilidades	MAYOR posibilidad de ataque combinado	MENOR posibilidades de ataque combinado
¿Por qué?	-Un único jugador que juega la pelota desde una posición fija (la Recepción) -Hay más distancia entre el golpe a la pelota y los jugadores receptores -Se puede jugar mas veloz dependiendo de un sistema fijo o variable por el Armador	-Son varios los jugadores que tienen la opción de pasar la pelota -Hay menor distancia entre el golpe a la pelota y los jugadores defensores -El sistema de ATAQUE es mas espontáneo, y mas de situaciones diferentes que se presentan ante cada jugada -Los tiempos de ataque pueden ser mas lentos (3eros tiempos) ya que se parte a veces de una defensa, y depende mucho de la aceleración que le pueda dar el armador
Reglamento:	Se debe respetar el orden de rotación	El equipo se encuentre con los cambios deliberados realizados

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento para cualquier otro formato.

Los especialistas

Tanto en el caso del Voleibol masculino o femenino actual, debemos tener en cuenta el rol de cada uno de los jugadores que cumplen preferentemente y llevan adelante la responsabilidad del contraataque.
En los casos mas comunes enunciamos al **Opuesto**

-

Copia para uso personal de Prof. Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento para cualquier otro formato.

Se considera notablemente ***4 elementos*** muy importantes a tener en cuenta en el desarrollo y entrenamiento de estos jugadores:

- **Aspecto Técnico:** Dominio de la técnica y variabilidad de Golpes de ataque de 2do y 3er tiempo.
- **Aspecto Tactito:** Donde, cuando y como jugar el balón en diferentes situaciones.
- **Aspecto Volitivo:** Dominio y control en las situaciones limites y apremiantes donde el sabe la responsabilidad que recae sobre el mismo, haciendo que el equipo dependa de el en un cierre de un partido bajo este fundamento (mentalidad ganadora y mente fría y calculadora)
- **Aspecto Físico:** Jugador de gran envergadura con masa muscular acentuada transformando en potencia lo que no pueda cambiar con habilidad.

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohibe la transformación de este documento para cualquier otro formato.

Aspectos técnicos

- **Situación de salida a partir del sistema de Bloqueo.**
- **El lugar del salto en la 2da línea (por cuestiones reglamentarias)**
- **Los diferentes golpes al balón (alto, con ángulos profundos con relación al campo, y potentes**
- **Utilizar recursos emergentes como golpes planos, en retardo, cambios de ritmo, rotación del hombro)**

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianvera@hotmail.com). Se prohibe la reproducción de este documento para cualquier otro fin o formato.

Aspectos tácticos *(Entrenamiento del contrataque jugando):*

- **Jugando contra doble bloqueo**
- **Jugando y contraatacando contra 3 bloqueos (aumento de dificultad)**
- **Contra bloqueos individuales a partir de la defensa de balones libres.**
- **Jugar contra la diagonal, la paralela y la doble paralela, a partir de situaciones con una premisa determinada (en situaciones globales de juego)**

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

Aspectos Volitivos *(Entrenamiento del contrataque jugando):*

 Poner en situaciones a diferentes jugadores, en contrataque a partir de:

- Sets de corta duración en situaciones limites (Ej: 20-20)
- Situación del 1 + 1.
- Jugador en contrataque con tal jugador determinado, otorgándole dos o tres balones seguidos (con determinado tablero. Por Ej.)
- Entrenar los desplazamientos del tren inferior como parte del trabajo analítico, sobre todo en los jugadores de punta y los centrales a partir de un bloqueo activo.
- Entrenar el balón libre como parte del Contrataque por ser una situación "muy" importante y por la variedad que permite el mismo.

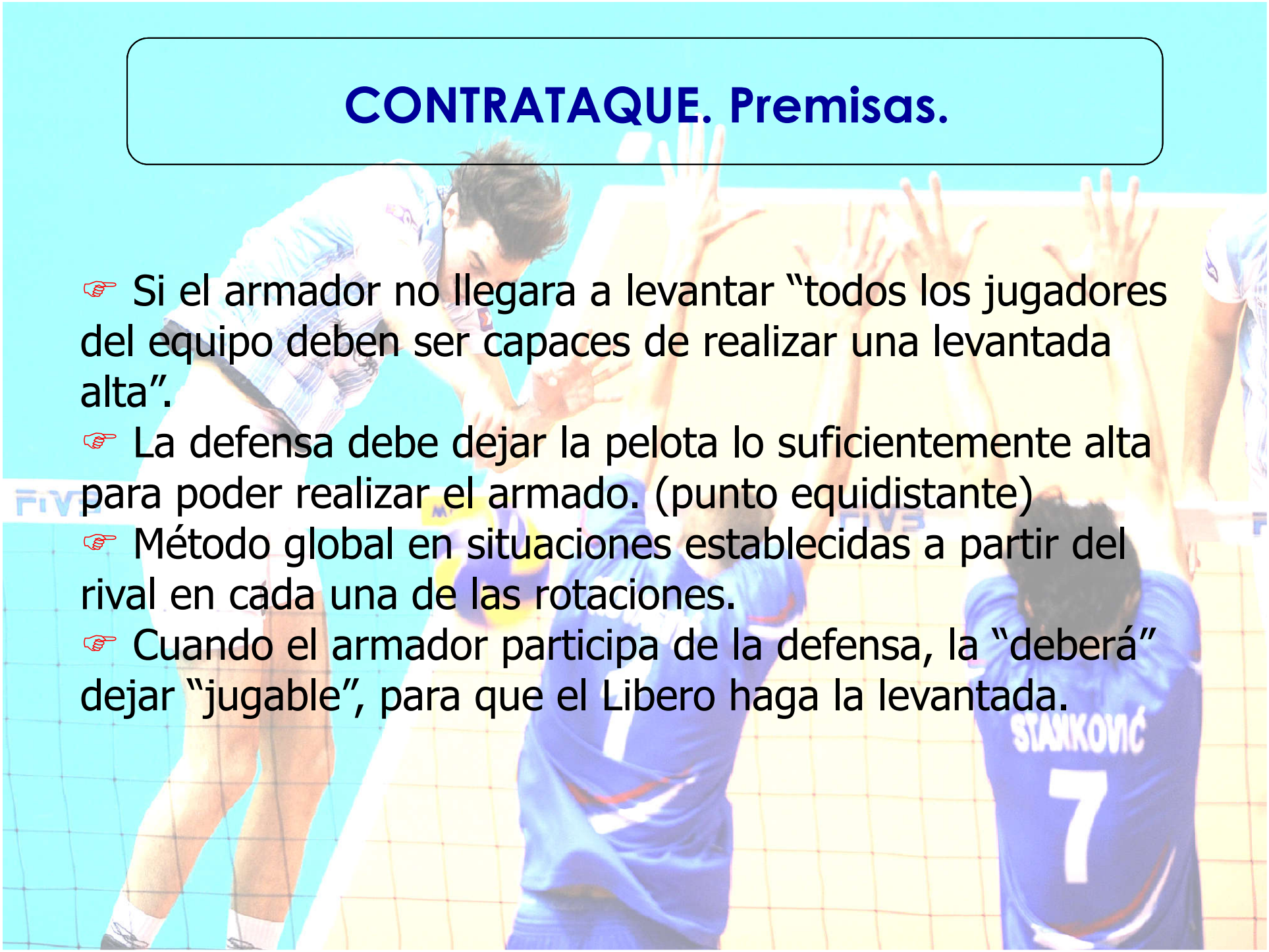
Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianvera@hotmail.com). Se prohibe la reproducción de este documento para cualquier otro formato.

CONSIDERAMOS QUE EL CONTRATAQUE DEBE TENER SU DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DIVIDIDO EN:

- Método Analítico: Corrección de los aspectos del Ataque, a partir de la salida previa en situación.
- Método Sintético: Con algunas situaciones encadenadas Defender- Armar- Contraatacar.
- Método Global: Situaciones establecidas a partir del rival en cada una de las rotaciones, viendo ventajas y desventajas y nuestras virtudes aprovechadas al máximo.

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianave@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

CONTRATAQUE. Premisas.



- Si el armador no llegara a levantar "todos los jugadores del equipo deben ser capaces de realizar una levantada alta".
- La defensa debe dejar la pelota lo suficientemente alta para poder realizar el armado. (punto equidistante)
- Método global en situaciones establecidas a partir del rival en cada una de las rotaciones.
- Cuando el armador participa de la defensa, la "deberá" dejar "jugable", para que el Libero haga la levantada.

Copia para uso personal de Profe Cristian Vera (cristianvera@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Segunda Edición - 2020

Entrenamiento de la Transición

Complejo 2

Algo mas de material a cerca de este importante complejo de quiebre denominado Complejo 2 o K2.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Javier Casenave



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Primera Edición - 2019

Entrenamiento de la Transición

El Complejo 2.

Aqui un poco mas de detalles con respecto a la parte tactica de los sistemas bloqueo y defensa que van dentro del K2.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Prof. Cristian Ventura

Copia para uso personal de Javier Casenave (javiercasenave@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

TÁCTICAS-SISTEMAS

SISTEMAS DE BLOQUEO

- NO ES NECESARIO USAR TODOS LOS DELANTEROS EN EL BLOQUEO SI EL CONTRARIO NO OFRECE POSIBILIDADES DE ATAQUE CON TODOS LOS DELANTEROS A LO LARGO DE LA RED.

SISTEMA DE BLOQUEO CON UN HOMBRE: (CONTRA ESQUEMAS DE ATAQUE SIMPLE).

- CAMBIAR LOS MEJORES BLOQUEADORES AL CENTRO U OPONERLOS AL MEJOR ATACANTE.
- 2- LOS OTROS BLOQUEADORES, CUBREN LAS PELOTAS COLOCADAS DETRÁS DEL BLOQUEO.
- 3- LOS ZAGUEROS FORMAN EL SEGUNDO CÍRCULO.

SISTEMA DE BLOQUEO DE DOS HOMBRES: (CONTRA OFENSIVAS MÁS COMPLEJAS O CON UN BLOQUEADOR DÉBIL).

- 1- LOS DOS BLOQUEADORES CUBREN TODA LA RED EN LOS ATAQUES LENTOS Y ALTOS.
- 2- EL DELANTERO QUE NO BLOQUEA SE COLOCA PARA DEFENDER LA PELOTA COLOCADA.
- 3- CONTRA ATAQUES RÁPIDOS, CADA BLOQUEADOR CUBRE LA MITAD DE LA RED.
- 4- LOS ZAGUEROS FORMAN EL SEGUNDO CÍRCULO.

SISTEMA DE BLOQUEO CON TRES HOMBRES

- EN LA POSICIÓN INICIAL CONTRA ATAQUES NORMALES:
- 1- MANTENER LOS BLOQUEADORES LATERALES ABIERTOS.
- 2- UBICARSE A 1 m. O 1,5 m. DE LA RED HASTA QUE EL ARMADOR LANCE LA PELOTA.
- 3- LOS LATERALES SI PUEDEN SE AGRUPAN CON EL CENTRAL EN DOBLE BLOQUEO, SI NO, CUBREN.
- 4- EL CENTRAL EN ATAQUES ABIERTOS, SI PUEDE SE AGRUPA, SI NO CUBRE.

SISTEMA DE BLOQUEO CON TRES HOMBRES

EN LA POSICIÓN INICIAL CONTRA ATAQUES CENTRALES RÁPIDOS O ACCIONES COMBINADAS CENTRALIZADAS.

- 1- AGRUPAR LOS BLOQUEADORES.
- 2- ACERCARLOS A LA RED (0,50 cm. a 1 m.).
- 3- LOS BLOQUEADORES LATERALES APOYAN EN EL DOBLE BLOQUEO, SI NO CUBREN.
- 4- EL CENTRAL VUELVE A SALTAR, SI ES NECESARIO.

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianventura@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

SISTEMA DE HOMBRE A HOMBRE

- 1- CADA BLOQUEADOR ENFRENTA A UN REMATADOR ESPECÍFICO (NIVELAR HABILIDADES).
- 2- LA 1er. OBLIGACIÓN ES SU PROPIO ATACANTE, LA 2a ES COOPERAR CON LOS OTROS BLOQUEADORES.
- 3- ENFOCAR LA ATENCIÓN EN LOS MOVIMIENTOS DEL REMATADOR.
- 4- ESTE SISTEMA ES BUENO CONTRA EQUIPOS QUE ATACAN CON 3 DELANTEROS, Y QUE RARA VEZ CRUZAN.

SISTEMA DE LECTURA O VER-RESPONDER.

- 1- TODOS LOS BLOQUEADORES MANTIENEN LA POSICIÓN INICIAL HASTA QUE LA PELOTA ES ARMADA.
- 2- LOS BLOQUEADORES CONCENTRAN SU ATENCIÓN EN LA ACCIÓN DEL ARMADOR, NO EN LAS FINTAS DE LOS ATACANTES.
- 3- TODOS LOS BLOQUEADORES INTENTAN LLEGAR A TODOS LOS BLOQUEOS.
- 4- LOS BLOQUEADORES NO SALTAN CON EL PEGADOR RÁPIDO HASTA QUE LA PELOTA ES LANZADA POR EL ARMADOR.
- 5- LA CLAVE DEL ÉXITO ESTÁ EN LA POSICIÓN PREVIA AL BLOQUEO Y LA VELOCIDAD DE MOVIMIENTOS DE LOS BLOQUEADORES.
- 6- SE USA CONTRA EQUIPOS QUE COMBINAN MUCHO Y CON MUCHO MOVIMIENTO EN SU OFENSIVA. SIRVE SI AL LLEGAR ALGO TARDE AL 1er TIEMPO, SE SABE UTILIZAR BIEN EL BLOQUEO BLANDO.

SISTEMA DE ENTREGA O SUICIDA.

- 1- EL BLOQUEADOR ASIGNADO A LA ENTREGA, DESATIENDE TODO, EXCEPTO LOS MOVIMIENTOS DEL REMATADOR RÁPIDO, PARA DETENER EL ATAQUE DE 1er TIEMPO.
- 2- LOS OTROS BLOQUEADORES ACTÚAN HOMBRE A HOMBRE O BLOQUEAN LECTURA.
- 3- ESTA ESTRATEGIA SE USA CONTRA EQUIPOS CON MUY EFECTIVO ATAQUE RÁPIDO Y QUE ARMAN FRECUENTEMENTE EL 1er TIEMPO. TAMBIÉN LA USAN LOS BLOQUEADORES BAJOS CONTRA UN ATAQUE RÁPIDO.

Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (javier.cristianvet@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

SISTEMA CON AGRUPAMIENTO Y CAMBIO.

- 1- EL BLOQUEADOR ASIGNADO HACE BLOQUEO ENTREGA.
- 2- EL QUE SE AGRUPA, SE COLOCA ALGO POR DETRÁS Y SE OCUPA DEL 2do TIEMPO DE LA COMBINACIÓN.
- 3- EL OTRO BLOQUEADOR HACE BLOQUEO LECTURA Y SE OCUPA DEL REMATADOR LIBERADO (2o O 3er TIEMPO) Y AYUDA DONDE SEA POSIBLE.
- ESTE SISTEMA SE USA PARA COMBINACIONES ESPECÍFICAS Y TRATA DE OBTENER LA MAYOR CANTIDAD DE BLOQUEADORES CONTRA EL ARMADO RÁPIDO Y CONTRA EL 2do TIEMPO.
- EL MÁS COMÚN ES EL AGRUPAMIENTO IZQUIERDO, QUE SE USA FRENTE A COMBINACIONES EN EL ÁREA 2 Y 3 CONTRARIA.
- AGRUPAMIENTO IZQUIERDO: SE USA CONTRA EQUIPOS QUE UTILIZAN MAYORÍA DE COMBINACIONES EN ZONAS 2 Y 3 CONTRARIAS.
- AGRUPAMIENTO DERECHO: SE USA CONTRA EQUIPOS QUE UTILIZAN MAYORÍA DE COMBINACIONES EN ZONAS 3 Y 4 CONTRARIAS.
- DOBLE AGRUPAMIENTO CENTRAL: SE USA CONTRA EQUIPOS EN LOS QUE EL JUGADOR DE 2do TIEMPO, SE MUEVE CON EFICIENCIA DE LADO A LADO.
- DOBLE ENTREGA: SE UTILIZA CUANDO EL ADVERSARIO USA ATAQUES CON DOS 1eros. TIEMPOS.

SISTEMAS DEFENSIVOS

SISTEMA 2-1-3 CON EL 6 ADELANTADO.

- 1- EL JUGADOR DE POSICIÓN 6 CUBRE TODOS LOS BLOQUEOS.
- 2- EL DELANTERO QUE NO BLOQUEA, BAJA MÁS ALLÁ DE LA LÍNEA DE 3 METROS.
- 3- SE USA CUANDO EL BLOQUEO ES FUERTE Y LOS CONTRARIOS USAN MUCHO EL ATAQUE SUAVE Y LAS PELOTAS COLOCADAS.

SISTEMA 2-1-3 CON EL 6 ATRASADO EN BOX O DE DESPLAZARSE.

- 1- LA PELOTA COLOCADA ES CUBIERTA POR EL JUGADOR QUE NO BLOQUEA, OPUESTO AL LUGAR DEL ATAQUE.
- 2- TODOS LOS JUGADORES SE UBICAN EN EL PERÍMETRO DE LA CANCHA.
- 3- EL 6 SE COLOCA BIEN ATRÁS.

Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (javiercristianvet@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

- ES ÚTIL CONTRA ATAQUES CON MUCHAS PELOTAS COLOCADAS DETRÁS DEL BLOQUEO, O CONTRA JUEGOS CON MUCHAS COMBINACIONES.

- ES MÁS DIFÍCIL LA TRANSICIÓN AL ATAQUE.

- EL ZAGUERO DEL LADO CONTRARIO AL ATAQUE DEBE CUBRIR EL ÁREA CERCANA A LA RED.

- EL 6 SE VA HACIA EL LADO OPUESTO DE DONDE SE PRODUCE EL ATAQUE Y DEFIENDE LA DIAGONAL LARGA.

SISTEMA 2-1-3 CON EL 6 ATRASADO O ROTACIONAL.

- 1- EL JUGADOR ZAGUERO DEL LADO EN QUE SE ATACA, DEFIENDE LA PELOTA COLOCADA DETRÁS DEL BLOQUEO.

- 2- LOS OTROS ROTAN EN LA UBICACIÓN, BALANCEANDO LA DEFENSA.

- 3- EL JUGADOR DE POSICIÓN 6 VA HACIA EL MISMO LADO DESDE DONDE SE PRODUCE EL ATAQUE, Y DEFIENDE EL ATAQUE PARALELO.

SISTEMA 2-0-4 CON EL 6 ATRASADO.

- SE UTILIZA CUANDO LOS CONTRARIOS RARA VEZ REALIZAN TOQUES O COLOCADAS, O PUEDEN PEGAR POR SOBRE EL BLOQUEO AL FONDO CON EFICIENCIA.

- 1- LA PELOTA COLOCADA ES DEFENDIDA POR LOS JUGADORES OPUESTOS A LA DIRECCIÓN DE APROXIMACIÓN DEL REMATADOR.

- 2- TODOS LOS JUGADORES UBICADOS EN EL PERÍMETRO DE LA CANCHA.

- 3- EL JUGADOR DE POSICIÓN 6 SE UBICA MUY ATRÁS.

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (javiercristianventura@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Segunda Edición - 2020

Entrenamiento de la Transición

El Complejo 2

También conocido el Complejo 2 como K2, acá va algo mas de apoyo para su mejor entendiemiento.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Javier Casenave



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Primera Edición - 2019

Entrenamiento de la Transición

El Complejo 2.

Placas de apoyo a forma de resumen para interpretar de manera mas simple todo lo relacionado con el K2 o fase de contra ataque.

Docente: Prof. Cristian Ventura

Alumno: Prof. Cristian Ventura

Copia para uso personal de Javier Casenave (javiercasenave@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

El CONTRAATAQUE



CRISTIAN VENTURA

www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (cristianave@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

CONCEPTO (¿Qué es?)

- Es jugar en ataque lo más ordenado y agresivamente posible cuando la pelota llega a nuestro campo desde el adversario (excepto desde el saque).

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (profecristianvet@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento para cualquier otro uso o formato.

CARACTERÍSTICAS GENERALES

- Presenta infinidad de variables (espontáneo).
- Como 1er. concepto: el armador debe jugar vs. el central adversario.
- Diferenciar cuando llega la pelota dos situaciones:

  a) el equipo se mantiene en defensa,

  b) el equipo tiene posibilidades de atacar (de acuerdo a la dinámica del juego).

  * Habrá contraataque con todas las posibilidades si el primer toque del equipo controla la pelota.

  * Habrá contraataque (más simple) si con el primer y segundo toque se logra una pelota atacable.

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianve@bca700.com). Se prohibe la distribución de este documento para cualquier otro uso o formato.

CARACTERÍSTICAS GENERALES

- Todos los jugadores deberán saber armar una pelota atacable.
- Entrenar a los atacantes a jugar con bloqueos bien armados.
- En el ataque de transición $\Rightarrow$ Asumir riesgos en la definición (nunca en la red).
- No se puede errar la construcción del contraataque y menos en una pelota regalada (free ball).
- La pelota que llega vendida del campo adversario debe cerrar el punto (pero habitualmente no se entrena).

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianve@bca700.com). Se prohibe la distribución de este documento para cualquier medio o formato.

Aspectos

- Frecuencia: cantidad de oportunidades para jugar el contraataque
- Pase al armador: siempre alto
- Sincronización, acople y ajustes
- Variantes: en los golpes de ataque
- Distribución: por parte del armador

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianve@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

¿Cómo jugar el contraataque?

- Fijo: en cada rotación siempre se utiliza el mismo esquema de ataque
- Fijo por rotación: en cada rotación se utiliza un esquema diferente que se repite siempre en esa misma rotación
- Variable: en cada rotación se utiliza varios esquemas predeterminados que están enumerados y codificados.

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianve@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento para cualquier otro uso o formato.

Sistema variable

- Formación variable por el armador:

  A través de señas o mensaje verbal el amador indica las variantes que organiza para el esquema
- Formación variable por el atacante:
  Cada atacante indica o señala al armador que desea durante el juego

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (profecristianve@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento en cualquier medio o formato.

¿Desde donde jugar un contraataque?

- Balón libre.
- Desde la defensa.
- Desde el control del bloqueo.
- Pelota vendida.

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (profecristianvet@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento por cualquier medio o formato.

Metodología

- Entrenar al armador a partir de diferentes situaciones de juego:
  * Armador delantero
  * Armador zaguero
  * Otro jugador por defensa del armador
- Entrenar a los atacantes en cada posición a partir de diferentes situaciones de juego.
- Armar la(s) combinación(es) del ataque según como se jugará. (Recordar jugar vs. el central adversario).
- Entrenar cada combinación con balón libre.
- Entrenar cada combinación con balón libre y oposición de bloqueo.
- Entrenar el contraataque con oposición del bloqueo a partir de la defensa.

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com
Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (profecristianvc@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento para cualquier otro uso o formato.

Opciones

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

1 er. toque	2 do. toque	Posibilidades de ataque
BALÓN LIBRE	Armador	Todas
DEFENSA: Ataque a pasar	Armador	Todas
Ataque duro	Armador	Punta o 2da. línea
	Otro jugador: Opuesto	Punta
	Central	Extremos de la red, 2da. línea
	Otro	Punta, 2da. línea
CONTROL DEL BLOQUEO	Armador	Punta, 2da. línea
	Otro jugador	Punta, 2da. línea

Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (profecristianvc@hotmail.com). Se prohibe la distribución de este documento para cualquier otro uso o formato.

Desarrollo de una filosofía ofensiva

- Determinar que jugadores lo harán con más frecuencia y la naturaleza de sus roles en el campo de juego.
- El ataque debe estructurarse en torno de las técnicas del armador ó de los armadores.
- Se debe tener en cuenta el nivel del adversario a enfrentar.
- El ataque debe presentar una variedad de opciones, ya sea por las individualidades específicas, esquemas específicos o combinación de ambas.
- Maximizar la fuerza de las individualidades a fin de que cada una pueda atacar en el tiempo, en el ritmo de armado y desde la posición en la que tiene más éxito.
- Manejar el ritmo o cadencia del juego en la que el equipo se sienta más cómodo y efectivo (desde muy lento hasta muy veloz).

CRISTIAN VENTURA
www.cristianventura.com

Copia para uso personal de Prof. Cristian Ventura (cristianve@bca700.com). Se prohibe la venta o distribución de este documento para cualquier medio o formato.

FIN





Copia para uso personal de Profe Cristian Ventura (cristianve@hotmail.com). Se prohíbe la distribución de este documento para cualquier otro fin o formato.

Asignatura: PREPARACIÓN ATLÉTICA

No percibo la fuerza, resistencia y velocidad desde lo cuantitativo, sino contextualizadas a aquello que es el voleibol y, fundamentalmente, a nuestra forma de jugar"

J.B.

Modulo 1
FLEXIBILIDAD

Definiciones

- **Movilidad:** Propiedad que poseen las articulaciones para realizar determinados tipos de movimientos. En dependencia de su estructura morfológica.
- **Elasticidad:** Propiedad que posee algunos componentes musculares de deformarse ante la aplicación de una fuerza externa, aumentando su extensión longitudinal y retornando a su forma original una vez que cesa la acción.
- **Plasticidad:** Propiedad que posee algunos componentes de los músculos y articulaciones de tomar formas diversas a las originales por efectos de fuerzas externas y permanecer así una vez que cesa la acción de la fuerza.
- **Estiramientos:** es una dirección de trabajo de la flexibilidad, que prepara las condiciones para su trabajo, no se llega al umbral del dolor y esta condicionada a las posibilidades individuales del sujeto se puede realizar como preparación para las cargas o como recuperación del trabajo realizado. Como trabajo profiláctico ante lesiones. Su ubicación en la clase responde al objetivo de su trabajo.

Factores que condicionan su trabajo

Anatómicos y de naturaleza fisiológica, el conocimiento de estos nos permite accionar y utilizar los medios y métodos que permitan influir con vista a mejorar su desarrollo.

Factores a considerar para su trabajo. Se sitúan varios factores que interviene en su desarrollo entre los que se destacan: Edad, sexo, genéticos, medio ambiental, hora del día entre otros.

Manifestaciones de la flexibilidad

Existen dos manifestaciones de la flexibilidad, recibiendo como nombre la "activa" y la "pasiva". La diferencia entre ambas constituye la llamada reserva de flexibilidad. Las posibilidades de desarrollo de las dos manifestaciones garantizaran la ganancia de la amplitud angular, lo cual es el objetivo fundamental del entrenamiento de esta capacidad.

- **Pasiva:** Depende de la influencia de fuerzas externas, define la potencialidad de trabajo de esta capacidad en cada articulación.
- **Activa:** Esta condicionada por la fuerza de los músculos agonista que trabajan en dirección al movimiento.

Influencia en el rendimiento técnico

Esta se manifiesta principalmente en la adquisición del gesto deportivo, perfeccionamiento y elegancia gestual .Debido a la facilitación de las acciones técnicas por el grado de desarrollo alcanzado en la capacidad de flexibilidad las amplitudes de movimiento durante la ejecución resultan mas eficientes en la demanda que plantea la técnica. Principalmente en aquellos deportes donde la dirección de la preparación exige el cumplimiento exacto en amplitud y direcciones, lo cual constituye el parámetro principal de evaluación de los resultados competitivos.

Influencia en el rendimiento deportivo

Su influencia en el rendimiento esta determinado entre otros por la economía de esfuerzo, ya que al realizar las diferentes acciones técnicas con menor resistencia en cuanto a la ganancia de amplitud por parte de la musculatura opositora al movimiento, se facilita la ejecución de la acciones de forma más racional.

Por otra parte la relación de esta capacidad con otras interactúa de forma facilitadora como es el caso de la rapidez de los recorridos angulares por ofrecer menor resistencia a la trayectoria del movimiento. Esto no quiere decir que una persona con buen desarrollo de esta capacidad tenga necesariamente que ser más rápida que otra, pues esto no solo responde a estas dos capacidades y como sabemos es difícil que podamos valorar de forma separadas las capacidades, ya que se manifiestan en las acciones técnicas de forma concatenadas interactuando unas con otras. En cuanto a la recuperación debemos verlo desde el punto de vista que ofrece su aplicación dentro de las direcciones de trabajos y su acción compensatoria a la fuerza.

Como prevención de lesiones con la aplicación de ejercicios que atenúen la resistencia ofrecida por las estructuras que intervienen en el alcance de mayores amplitudes que en circunstancias se presentan en las acciones técnicas con elevada exigencia. el deportista estará en mejores condiciones de recuperarse de esto por contar con las potencialidades de preparación, sin que ello implique un riesgo a su salud.

Métodos de trabajo

Es de considerable importancia la eficiencia de los métodos de trabajo en dependencia con las necesidades de los objetivos a cumplir, por tanto esta claro que primero es necesario determinar el trabajo de la flexibilidad para preparar el organismo para acciones que precisen de su utilización y cuando su orientación es encaminada al logro de amplitudes cada vez mayores. Por tanto el orden de utilización de los métodos responde fundamentalmente al logro de la eficiencia en los resultados a alcanzar, pues metodológicamente nos indica progresión de exigencia sin ocasionar lesiones ni riesgos. El orden siguiente nos ofrece estas condiciones desde el punto de vista metodológico:

- Activo dinámico
- Pasivo dinámico
- Pasivo estático
- Activo estático

También es bueno señalar que puede resultar la eficiencia de aplicación según las necesidades del sujeto, actividad especifica que desarrolla es decir que es algo que debe ser valorado de forma muy individual.

Stretching

- Método de trabajo de contraste de tensión -relajación, que permite la utilización de el reflejo de inhibición autógena del órgano tendinoso de Golgi

Este método se caracteriza por considerar las respuestas del organismo ante la aplicación de la carga y es uno de los métodos que proporciona mayor ganancia en ángulos de amplitud. Cuenta con la aplicación de un grupo de técnicas difundidas en varias bibliografías y sus métodos principales de aplicación son los siguientes:

- Balístico- Realizar oscilaciones y mantener posición.
- Extensión pasiva y mantener.
- Extensión prolongada.
- Relajación.
- Otros

Metodología para el desarrollo de la flexibilidad

- **Activo dinámico:** se realiza por la propia acción muscular, se dosifica en repeticiones.
- Pasivo dinámico: el movimiento se alcanza por la acción de la fuerza externa que se suma a la fuerza muscular.
- **Activo estático:** la fase final se alcanza por la participación exclusiva de la fuerza muscular.
- **Pasivo estático:** se alcanza la máxima amplitud por la acción de la fuerza externa más la acción de la fuerza muscular sin movimiento.
- **PNF:** el alcance de la amplitud se realiza sobre la combinación de extensiones y contracciones de la musculatura, en él, se agrupan varios métodos que caracterizan su aplicación.

Direcciones de trabajo

- **Especial:** Crea las condiciones Básicas para el incremento de la amplitud articular y se desarrolla a partir de ejercicios pasivos y activos.
- **Específica:** Garantiza la amplitud necesaria para una técnica específica. Su trabajo está dirigido fundamentalmente a ejercicios de flexibilidad activa.

Objetivo de trabajo de la flexibilidad

- Incrementar de los niveles de amplitud y facilitar la realización de las acciones técnicas.

Direcciones de trabajo según objetivo.

- Trabajo de flexibilidad es Incrementar la amplitud, angular del movimiento, tiempo mínimo de trabajo 30 minutos, sesiones 1-2, repeticiones por ejercicios en dependencia al método utilizado, momento en que se realizan, inicio de la parte principal.

- Estiramientos: propósito de recuperar o preparar para la asimilación cargas y como medio de rehabilitación, Tiempo de trabajo, entre 15 y 20 min, repeticiones de 3-4.

El momento en que se realiza: después de la ejecución de un ejercicio, al inicio de la clase (calentamiento) o al final del entrenamiento

- Realizar su trabajo después de un calentamiento eficiente.
- Adecuar el calentamiento a las necesidades posteriores de ejecución.
- Individualización de la preparación según las insuficiencias gestuales.
- La evaluación de la flexibilidad específica en el alumno de forma permanente.
- Minucioso de las amplitudes angulares mínimas para la ejecución técnica
- Elevar su exigencia gradualmente de forma individual.
- Para su desarrollo trabajarla en la primera parte de la clase.
- Analizar las estructuras técnicas y sus necesidades de amplitud para la selección de los ejercicios.
- La recuperación entre ejercicios se realiza con balanceos o relajación del segmento trabajado.
- Realizar su trabajo de forma bilateral y en diferentes direcciones
- Trabajar para su desarrollo como mínimo 30 minutos diarios.
- Comenzar por lado más difícil.
- Aplicar diferentes métodos en su desarrollo especialmente el stretching
- Establecer adecuada relación entre el trabajo de fuerza y flexibilidad.
- No aplicar ejercicios de intensidad máxima en estados de fatiga o después de grandes cargas.
- Tener en cuenta los periodos hábiles para su desarrollo (antes de los 14 años).
- Utilizar técnicas del control de la respiración para el alcance de grandes amplitudes.

Evaluación

Una vez que evaluamos a nuestros deportistas tenemos que saber utilizar estos datos para optimizar su preparación física.

A partir de los resultados de los test tenemos que saber hacer un diagnóstico de qué tipo de deportista tenemos (alto, bajo, potente, resistente, magro, con sobrepeso, coordinado, incoordinado, etc.), cómo se encuentra (en qué aspectos está bien y en qué aspectos está mal), cuánto tiempo pensamos que necesitamos para llevar a este deportista a su nivel óptimo, cómo vamos a planificar su preparación física.

Es muy importante comparar los datos de los test con otros datos de poblaciones homogéneas similares. Por ejemplo, podemos comparar los datos de un jugador con los de sus compañeros. Podemos evaluar a todas las categorías del club y obtener sus valores promedio, máximos y mínimos y utilizar estos datos para comparar los resultados de los jugadores y saber si los mismos son pobres, buenos o muy buenos en función de los desempeños que tienen nuestros deportistas, los que nosotros entrenamos. A veces no es del todo útil comparar a un deportista de nivel local con los resultados publicados en la bibliografía internacional y que pertenecen a deportistas olímpicos o de primer nivel mundial.

Sin dar números de mediciones de flexibilidad muscular, queremos decir que una persona tiene que hacer gran hincapié en mejorar la elongación si presenta algunos del siguiente déficit:

Músculos cuádriceps: la persona, acostado decúbito ventral (boca abajo), no logra tocar la cola con el talón ayudándose con la mano.

Músculos isquiosurales y espinales: estando sentado en el piso con los miembros inferiores extendidos, el jugador no llega a tocarse la punta de los dedos de los pies, o apenas llega a lograr esto. Observar que también sea capaz de flexionar la columna intentando tocar los muslos con el pecho. A veces, los jugadores se tocan los pies, pero la columna les queda encorvada, siendo esto un signo de escasa flexibilidad de los músculos espinales.

Músculos tríceps sural: el jugador se para con los pies juntos y comienza a flexionar las rodillas intentando tocar los talones con la cola y sin que se levanten los talones del piso. Si no lo logra, debe elongar los gemelos.

Músculos pectorales: estando el deportista parado o sentado con la espalda derecha, el evaluador se ubica por detrás y le acerca las manos entre sí estando los brazos del sujeto extendidos. Si las manos no llegan a juntarse e incluso a cruzarse, los pectorales están muy acortados.

Músculos aductores y rotadores internos de hombro: pedirle al deportista que lleve el brazo por detrás de la espalda intentando tocar con la punta de las manos lo más alto posible en dirección abajo – arriba. Hacer una marca en la piel en el punto más alto que llegó a tocar. Luego hacer lo mismo con el otro brazo. Suele ser común encontrar diferencias de flexibilidad a favor del brazo no hábil. Si existe diferencia entre ambas marcas, así sea de tan sólo unos pocos centímetros, solicitarle al jugador que elongue en esta posición todos los días.

Otra posición que suele traerle a los jugadores de voleibol dolor articular y muscular, es la siguiente: en posición decúbito dorsal (acostado boca arriba), llevar uno o ambos muslos hacia el pecho. Suele haber imposibilidad de tocar el abdomen con el muslo sin levantar la espalda del piso o suele haber dolor lumbar o en la ingle. En este caso, elongar diariamente en esta posición y también realizar otros ejercicios de movilidad articular de columna.

Una buena flexibilidad es vital para lograr importantes niveles de potencia, buena técnica en los movimientos, y evitar lesiones. Si nuestros deportistas tienen una pobre elongación, no hay que insistir únicamente en entrenamientos de fuerza, potencia y velocidad, sino que hay que entrenar a conciencia la elongación muscular hasta que la flexibilidad sea al menos aceptable.

EVALUACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LA POTENCIA AERÓBICA

El Voleibol es un deporte que se caracteriza por acciones de juego de corta duración y de gran intensidad, alternadas por cortos períodos de descanso. El tiempo total de juego de un partido oscila entre 1 y 2 horas. En el más alto nivel del Voleibol femenino de la República Argentina, la pelota está en juego durante aproximadamente un tercio del

tiempo total. Cada punto dura, en promedio, 8 segundos. Las jugadas más llamativas suelen ser aquellas de mayor explosividad y rapidez. (Andrés Esper)

Para evaluar la potencia aeróbica puede utilizarse el test de Leger (conocido vulgarmente en la Argentina como Test de Navetta). Este test consiste en recorrer una distancia de 20 metros ida y vuelta a una velocidad que indica una cinta grabada. Esta velocidad se incrementa cada 1 minuto. El test termina cuando el deportista no es capaz de llegar dos veces seguidas a tocar la línea al mismo tiempo que se escucha la chicharra indicadora. Con el tiempo de carrera se obtiene el consumo máximo de oxígeno (VO2 máx.) utilizando una tabla. El test tiene un coeficiente de correlación de 0,89 en niños de 6 a 16 años de edad y de 0,95 en personas de 10 a 45 años de edad.

También pueden utilizarse los test Yo Yo (de resistencia, de resistencia intermitente y de recuperación intermitente).

La resistencia y potencia aeróbica son dos cualidades importantes en un jugador de voleibol para ser capaz de soportar correctamente un partido y una serie de varios partidos en una misma semana. Suele ocurrir en algunos torneos cortos e intensos que un equipo dispute un partido por día durante toda una semana. Para soportar estas altas cargas de trabajo se necesitan un buen desarrollo del sistema cardiovascular y del metabolismo energético que le aseguren al jugador ser capaz de llevar a cabo un esfuerzo físico a elevada intensidad y con gran precisión técnica y maestría táctica a lo largo de muchas horas de juego y varios días de competencias.

Si bien lo que más sorprende a nivel físico en un jugador de voleibol es generalmente la altura del salto, o la potencia del saque o del remate, o la elevada velocidad de desplazamientos para llegar a una pelota difícil; no hay que subestimar al metabolismo aeróbico que tiene una gran importancia en la recuperación entre cada uno de estos esfuerzos intermitentes.

Los valores de consumo de oxígeno reportados para jugadores de voleibol no son obviamente tan elevados como los de los deportistas que practican deportes de fondo, como los esquiadores, atletas y ciclistas. Sin embargo, son elevados y reflejan una gran adaptación del sistema aeróbico al deporte.

Lo importante a la hora de planificar el trabajo es la valoración de la intensidad y el volumen de trabajo. Queremos destacar que cuando uno conduce un entrenamiento debe ser consciente que busca determinadas modificaciones en el organismo. En función de esos objetivos deberá plantearse el volumen, las pausas y las intensidades de trabajo.

Si el entrenamiento consiste en un trabajo intervalado corriendo en una pista, pueden indicarse las velocidades de carrera en función de un test previo sobre una distancia o un tiempo determinado.

Si el entrenamiento consiste en un trabajo de carrera continua o en ejercicios técnico – tácticos la intensidad del trabajo puede ser monitoreada a través de un pulsómetro o pidiéndole a los deportistas que se tomen el pulso durante las pausas.

Las vías metabólicas y la obtención de ATP
El ATP presente en las fibras se destruye para poder obtener energía mecánica y pueda ser utilizada por la musculatura humana. Se agota con mucha rapidez, por lo que es preciso que el organismo siga produciendo por lo menos a la misma velocidad que se destruye; de lo contrario, el esfuerzo se verá interrumpido.
La posibilidad de la producción continua de ATP acontece gracias al metabolismo en su función anabólica y tiene lugar gracias a tres procesos que se conocen como —vías metabólicasll, vía anaeróbica alactacida, vía anaeróbica lactacida y la vía aeróbica
Ninguna forma de ejercicio, sea cual sea su volumen, intensidad o densidad, puede depender exclusivamente de la energía proveniente de una sola vía metabólica, ya que en mayor o menor grado todas contribuyen a aportar energía. Dependiendo de la intensidad del ejercicio (potencia), el ATP se producirá de forma prioritaria a través de una de las tres vías

Vía anaeróbica aláctica
Se llama anaeróbica porque las reacciones químicas de producción de ATP no precisa oxígeno y aláctica porque en dichas reacciones no se origina ácido láctico.
Sus condiciones están dadas:

- El ATP se obtiene a partir de la fosfocreatina que se encuentra en la fibra muscular.
- Resulta de efecto inmediato.
- Permite la realización de esfuerzos de intensidades máximas.
- La escasez de reserva de fosfocreatina no posibilita utilizar esta vía más allá de 10 – 12 segundos al máximo rendimiento.
- Su factor limitante principal procede del agotamiento de las reservas de fosfocreatina y de otros compuestos en el interior de la célula

Vía anaeróbica láctica
Entra en acción con incidencia predominante cuando el metabolismo aeróbico, no puede abastecer la totalidad de la demanda de ATP por unidad de tiempo. Esto sucede cuando la intensidad sobrepasa aproximadamente entre el 85 y el 100% de VO2 máx. (Terrados, 2002)

Vía aeróbica
Resulta la más económica ya que, sea cual sea el sustrato utilizado, es descompuesto hasta dos elementos finales (CO_2 y H_2O), por lo que las moléculas han ido escindiéndose hasta el final rompiendo todos los enlaces ricos en energía y, cada vez que se rompe un enlace, desprendiendo la energía precisa para resintetizar el ATP.
La resistencia aeróbica depende de diferentes factores:

- De la capacidad de suministro de oxígeno a los tejidos, correspondientes al sistema de transporte.
- De la capacidad de utilización de oxígeno, que, a su vez, depende de la cantidad de oxígeno que pueda llegar a las mitocondrias y, al mismo tiempo, de la cantidad oxidativa de éstas.
- De la capilarización, pues el hecho de que llegue rápidamente y en cantidad suficiente el oxígeno a las fibras depende de la cantidad y del volumen de los capilares que lo rodean. Así pues, una fibra poco irrigada se encuentra con más dificultades para producir ATP por el mecanismo oxidativo, ya que no le llegará el oxígeno en las cantidades precisas.

Métodos de entrenamiento de la resistencia
Cualquiera que sea la magnitud de ejercicios de entrenamiento que se vaya a aplicar al deportista, tendremos que utilizar una u otra forma de ejercitación, aquí es donde encontramos una de las categorías pedagógicas fundamentales —Los Métodos del Entrenamientoǁ, que planificados longitudinalmente adquieren la categoría de **Sistemas Metodológicos.**

Es nuestra intención relacionar siempre los métodos con la carga de entrenamiento, estando determinadas ambas categorías por la dirección de entrenamiento preestablecida. (De Forteza de la Rosa)

La planificación de la carga se hace más efectiva en la medida que formulemos de forma óptima el método de entrenamiento, por tanto entre carga y método la proporcionalidad será directo y determinado como planteamos anteriormente por la Dirección de entrenamiento.
Los métodos relacionan un conjunto de ejercicios que se repetirán de forma sistemática y dosificada; estos ejercicios constituyen los medios de preparación :

Desarrollo Aeróbico a partir del ejercicio intermitente
- ☑ Desde grandes volúmenes de alta intensidad puedo hacer el desarrollo de la base aeróbica.
- ☑ Cuando hablamos de alta intensidad no significa velocidad pura.
- ☑ Son esfuerzos cercanos a la velocidad máxima aeróbica
- ☑ Se realizan trabajos en bloques de 4’ 6’ 8’,con repeticones bien definidas,10-10 15-15 10-20 ,20-20
- ☑ Cuantificar la intensidad en función de la M.V.A.
- ☑ 90% 100%Y 105% de la M.V.A.

Tener en cuenta que:
- ☑ Las fibras lentas no se transforman en fibras rápidas.
- ☑ Cuando entreno las fibras lentas dejo de entrenar las fibras rápidas.
- ☑ Esfuerzo de velocidad pura no desarrolla la base aeróbica

ENTRENAMIENTO - INTERMITENTE

METABOLICO: Son trabajos lineales puros.
- ☑ Debe desarrollarse en bloques de aumentos 90%-100%-105%.
- ☑ Volumen de 4-6-12 minutos.
- ☑ Relación trabajo pausa: 10-10 15-15 10-20 20-20.

NEUROMUSCULAR:
- ☑ Circuitos intermitentes
- ☑ Carga menor pero con mayor velocidad de ejecución.
- ☑ Coordinación de miembros inferiores y miembros superiores.

METABOLICO-NEUROMUSCULAR:
- ☑ Trabajos lineales le agrego: frenado, cambio de dirección, saltos.

METABOLICO TECNICO:

- ☑ Es donde predomina los ejercicios tecnicos-fisicos y hay una correlación con el entrenador

INTERMITENTE LOCALIZADO:

- ☑ Es donde predominan ejercicios para jugadores principiantes a intensidades bajas 30-30.

Circuitos

Duración de los intervalos de trabajo: 10" a 30"
• Volumen de trabajo por sesión: 10 a 15 min
• Micropausa: 10 a 30 seg.
• Macropausa: 2 a 4 min.
• Frecuencia mensual: 2 a 4
• Volumen porcentual: asignado del tiempo total a entrenar durante el año: 8% aprox
• Control fisiológico de las áreas de trabajo: ácido láctico, FC

Potencia aeróbica

Ejercicios intervalados (técnicos tácticos)
• Duración de los intervalos de trabajo: 1`a 1`30``
• Volumen de trabajo por sesión: 10 a 15 min
• Micropausa: 1 a 2 min.
• Macropausa: 2 a 3 min.
• Frecuencia mensual: 2 a 4
• Volumen porcentual: asignado del tiempo total a entrenar durante el año: 8% aprox
• Control fisiológico de las áreas de trabajo: ácido láctico, FC

Carreras intervaladas:

- Distancias: 200 a 300 m.
- Volumen por sesión: 1,8 a 2,4 Km.
- Micropausa: 1 a 2 min.
- Macropausa: 2 a 3 min.
- Frecuencia mensual: 2 a 4.
- Volumen porcentual: asignado del total de Km. corridos durante el año: 8% aproximadamente.
- Control fisiológico de las áreas de trabajo: por fórmula, a diferentes porcentajes de un test de carrera tomado como referencia (test de Cooper, por ejemplo); ácido láctico.

Ejercicios intervalados con desplazamientos con pelota:

- Duración de los intervalos de trabajo: 1' a 1' 30".
- Volumen de trabajo por sesión: 10 a 15 min.
- Micropausa: 1 a 2 min.
- Macropausa: 2 a 3 min.
- Frecuencia mensual: 2 a 4.
- Volumen porcentual: asignado del tiempo total a entrenar durante el año: 8% aproximadamente.
- Control fisiológico de las áreas de trabajo: ácido láctico, F.C.

Ejercitaciones técnico – tácticas específicas:

- Duración de los intervalos de trabajo: 10" a 30".
- Volumen de trabajo por sesión: 10 a 15 min.

- Micropausa: 10 a 30 seg.
- Macropausa: 2 a 4 min.
- Frecuencia mensual: 2 a 4.
- Volumen porcentual: asignado del tiempo total a entrenar durante el año: 8% aproximadamente.
- Control fisiológico de las áreas de trabajo: ácido láctico, F.C.

El conocimiento de la duración de los tiempos de juego y de pausa en el voleibol son datos muy importantes para planificar correctamente los entrenamientos. Debemos realizar ejercitaciones de una duración e intensidad acordes al deporte que estamos entrenando. Es común que los preparadores físicos y técnicos alarguen los tiempos de los ejercicios, acorten las pausas, o directamente no realicen pausas con el fin de intensificar el entrenamiento. Sin embargo, no sólo se intensifica el ejercicio, sino que posiblemente se cambie de sistema energético. El deporte tiene tiempos de juego y pausa, desplazamientos, acciones de juego e intensidades específicas. Parte del éxito de la planificación de los entrenamientos reside en respetar estas características.
A la luz de las investigaciones llevadas a cabo en este estudio podemos observar que la relación tiempo de juego – tiempo de pausa es muy favorable para la segunda (1 : 3 en mujeres y 1 : 5,5 en varones). Esto significa que los jugadores tienen grandes posibilidades de recuperarse de los diferentes esfuerzos que realizan. Por lo tanto, el entrenamiento debe contemplar la ejecución de esfuerzos explosivos y veloces con altas pausas de recuperación. El acortamiento de las pausas produce menor eficiencia técnica y potencia por fatiga acumulada, y el entrenamiento de un sistema energético diferente al que va a ser solicitado en el voleibol.

Por último, podemos inferir los siguientes puntos:

1. La potencia aeróbica es un factor importante en el voleibol para una buena recuperación entre puntos, sets, y series de partidos. En estas últimas, suelen jugarse hasta 5 ó 6 partidos en una semana.
2. La potencia aeróbica debe ser entrenada en el voleibol.
3. El entrenamiento de la potencia aeróbica en el voleibol puede ser realizado a través de ejercitaciones no específicas (como las corridas) o a través de ejercicios específicos del deporte. Dependiendo la época del año se utilizarán con mayor preponderancia unas actividades u otras.
4. Es imprescindible el correcto monitoreo de las intensidades de entrenamiento.
5. Es fundamental una buena planificación (duración, intensidad y frecuencia) de los entrenamientos físicos y técnico - tácticos. Debe existir una óptima relación entre ambos trabajos

Modulo 2
Velocidad – Antropometría

Definición:
La velocidad puede definirse como la capacidad de realizar uno o varios movimientos (o acciones) en el menor tiempo posible, a un ritmo de ejecución máximo y durante un período breve que no implique fatiga. Dicha capacidad se encuentra presente en casi todas las especialidades deportivas: tenis, voleibol, atletismo, lucha…

Una de las mejores y más completas definiciones acerca de la velocidad es la siguiente: "capacidad para obtener (basándose en los procesos cognitivos, fuerza de voluntad máxima y en la funcionabilidad del sistema neuromuscular) las máximas velocidades de reacción y de movimiento posibles en determinadas condiciones" (Grosser, 1988).

Tipos de velocidad

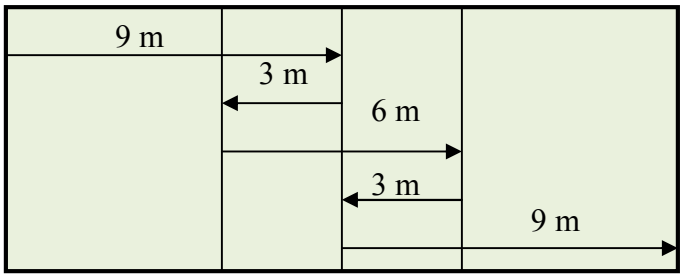
- Velocidad de reacción: Capacidad de respuesta motriz en el menor tiempo posible a un estímulo. Por ejemplo: una salida de tacos.
- Velocidad acíclica o gestual: Capacidad de realizar un movimiento en el menor tiempo posible. Por ejemplo: gesto de golpeo con un stick de hockey.
- Velocidad de desplazamiento: Capacidad de recorrer una distancia en el menor tiempo posible. Por ejemplo: carrera de 100 metros lisos.

Evaluación y entrenamiento de la velocidad:

Carmelo Bosco propone los siguientes tests para evaluar la velocidad:

1) La prueba de 9 – 3 – 6 – 3 – 9 (los números indican la distancia a recorrer en el campo). Partir desde la línea de fondo y tocar la línea central con la mano, tocar la línea de ataque del lado de partida del campo con la mano, tocar la línea de ataque contigua con la mano y volver a tocar la línea central para con gran rapidez llegar a la línea de fondo del campo sobre el lado opuesto al lugar de partida. El tiempo total de la carrera se registra en segundos. Para un nivel alto el tiempo es de 7,1 segundos (8,0 en mujeres), para uno bueno es de 7,5 segundos (8,5 para mujeres), y para uno medio es de 8,0 segundos (9,0 para mujeres).

Partida



2) Carrera de 10 metros desde posiciones iniciales diferentes (5 carreras). La pausa de reposo entre las carreras es arbitraria pero no larga.

3) Carreras repetitivas de 15 metros con intervalos de 5 segundos (10 carreras). Para las pruebas 2 y 3 se calcula el promedio del tiempo de carrera para cada uno de los atletas. Este es el índice del desarrollo de la velocidad (los datos se comparan en cada una de las fases de preparación).
Además, Bosco propone los siguientes tests para evaluar la resistencia a la velocidad:

4) Carrera corta a lo largo de un lado del campo de juego. Se colocan seis (6) pelotas sobre las líneas laterales a 3 metros de la línea de fondo. Se parte desde la zona central de la línea de base. El jugador toca la pelota (la más cercana a él) sobre la línea lateral derecha, vuelve a la posición inicial y luego toca la pelota más cercana sobre la línea lateral izquierda. El movimiento continúa de esta manera hasta que se toquen todas las pelotas que faltan. Los resultados se califican teniendo en cuenta el tiempo empleado para completar un giro. Para atletas de alto nivel es de 23,0 segundos, bueno si es de 24,0 y medio si es de 25,0. (Para las mujeres será siempre 1 segundo más. Es decir 24 – 25 – 26 segundos).

5) Carrera hacia cuatro pelotas medicinales (alternativamente) desde el centro del campo donde está ubicada otra pelota. Dos pelotas yacen en los ángulos del campo formados por las líneas laterales y las de ataque y dos pelotas yacen en los ángulos del campo formados por las líneas laterales y finales. Se parte desde el centro del campo donde se encuentra una pelota medicinal. El recorrido de los movimientos es el siguiente: tocar la pelota en la zona 4, volver al punto de partida y tocar la pelota; tocar la pelota en la zona 2, volver al punto de partida y tocar la pelota; en la zona 1 tocar la pelota y volver al punto de partida tocando la pelota; en la zona 5 tocar la pelota, volver al punto de partida tocando la pelota. Repetir este recorrido sin pausa de reposo. La calificación se hace sobre la base del tiempo empleado en el movimiento. Para atletas de alto nivel es de 23,0 segundos; de buen nivel de 23,5 segundos; de nivel medio 24,0 segundos. (Agregarle 1 segundo en las mujeres).

Por entrenamiento de la velocidad entenderemos a aquél que nos incremente la velocidad de desplazamientos en trechos cortos y a mejorar la velocidad de reacción. Nuevamente es fundamental el entrenamiento técnico en los desplazamientos. Sólo con una correcta técnica en cada ejercicio, la velocidad será la máxima que pueda desarrollar el deportista. La velocidad puede ser entrenada con ejercicios puramente físicos (skipping, sprints, saltos, pesas) como con ejercicios técnico – tácticos propios del deporte.

Tenemos que hablar sobre la relación entre la fuerza, el salto y la velocidad de desplazamientos. Manfred Grosser sostiene lo siguiente:

Relaciones entre fuerza máxima, fuerza explosiva, fuerza de salto, tiempo de sprint y velocidad de movimiento:

- La fuerza máxima y la fuerza explosiva son positivas para:
  - La fuerza de salto y de sprint (= capacidad de aceleración).
  - La velocidad de movimiento (= movimientos en pequeños espacios).
- Un incremento de la fuerza de salto tiene efectos positivos para:
  - La fuerza de sprint y ésta, a su vez:
  - Lleva a mejores tiempos de sprint.

- Consecuencias para la práctica del entrenamiento:
    - El entrenamiento de la fuerza máxima es la primera medida de entrenamiento para mejorar la fuerza explosiva (la fuerza máxima y la fuerza explosiva “no son manifestaciones independientes entre sí” – Schmidtbleicher, 1.984).
    - La fuerza explosiva progresa en su desarrollo sobre la base de una fuerza máxima individualmente óptima, aplicando métodos de entrenamiento.
    - En el ámbito específico – deportivo, por ejemplo, en forma de fuerza de salto o de sprint inicial o de golpeo, la fuerza explosiva sólo adquiere su valor completo en ejercicios similares a la técnica.
    - En los rendimientos complejos de velocidad (por ejemplo, carreras en sprint), la fuerza máxima y la fuerza explosiva constituyen componentes decisivos para el rendimiento, aunque ¡no son los únicos!
    - No obstante, un entrenamiento de la fuerza máxima que desemboce en un aumento desproporcionado de la masa corporal no es deseable para muchas modalidades de fuerza explosiva / velocidad (entrenamiento correcto).

Grosser concluye que un incremento del potencial de fuerza máxima en combinación con ejercicios técnico – coordinativos aumenta en alto grado el rendimiento complejo de velocidad (y en consecuencia también, en parte, las capacidades “puras” de velocidad).

Velocidad aciclica y su entrenamiento: (según Grosser, M.)

Definición: la velocidad aciclica (gestual) es la capacidad de realizar movimientos aislados a máxima velocidad contra resistencias bajas.

Entrenamiento: la velocidad gestual casi nunca se presenta en la práctica en su forma pura, sino que sólo se puede realizar óptimamente en combinación con una técnica de movimiento altamente desarrollada. Puesto que las capacidades de coordinación y la técnica tienen una gran importancia con relación a la velocidad de movimiento, el procedimiento metodológico ha de capacitar al deportista para moverse con precisión y velocidad.

Ejercicios de entrenamiento:

Deben cumplir los siguientes requisitos:

- Han de realizarse a velocidad máxima o submáxima.
- Han de ser cortos (6 seg. como máximo).
- No han de contener cargas adicionales o éstas han de ser muy pequeñas (como máximo el 5% del peso corporal).

Ejercicios para el desarrollo general:

- Miembros inferiores, cadera: ejercicios de salto.
- Hombros, brazos: ejercicios de golpeo y lanzamientos.
- Cuerpo global: giros rápidos, rotaciones, volteretas, ejercicios de caer y levantarse.

Ejercicios de desarrollo específico:
Todos los ejercicios técnicos (formas parciales o globales) de las diferentes modalidades deportivas.

Métodos de entrenamiento:
El método más efectivo para incrementar la velocidad de movimiento es la misma competición por las siguientes razones:

- Los movimientos se realizan a máxima velocidad debido a los elevados niveles de concentración y voluntad.
- Pueden evitarse estereotipos motores debido a la multitud de variaciones.

Para los principiantes y poco avanzados es conveniente desarrollar las técnicas motrices en parte o globales al principio con velocidades de competición medianas, después submáximas y progresivamente máximas (a veces también superiores).

Procedimiento metodológico:
a) Ejecuciones a velocidades medianas y submáximas: 6 – 20 repeticiones (= 1 serie), 2 – 3 series para principiantes, 3 – 6 para deportistas de rendimiento.
Ejecuciones a velocidades máximas / supramáximas: como mucho 6 repeticiones, 3 – 5 series.
Descanso entre los ejercicios: ninguno o bien de pocos segundos; entre las series: 2 – 4 minutos.
b) Realizar primero el ejercicio específico – deportivo en condiciones más difíciles, por ejemplo pelota más pesada o peso adicional sobre el cuerpo. A continuación se efectúa en condiciones normales, guardando la siguiente relación: 1 intento en condiciones más difíciles – 2 a 3 normales (= 1 serie), 4 – 10 series.

Para mejorar este tipo de velocidad, a través de los aspectos cognitivos en formas jugadas o movimientos estratégicos, se deberá:

- ➔ Disminuir el tiempo de pensamiento, desde la decisión a la ejecución.
- ➔ Mezclar tareas con 2 o más objetivos (en función del contrario, en la anticipación de la ejecución del golpe, en golpeo al visualizar al contrario, en la selección del golpe en función de recepción de la bola, etc).
- ➔ Establecer comparaciones de situaciones vividas, actuales y futuras.
- ➔ Incrementar la rapidez de ejecución en las acciones mediante la aceleración/relajación/contracción muscular de las extremidades superiores en el golpeo
- ➔ Situaciones técnicas, con actuaciones a gran velocidad y situaciones forzadas (control sobre el golpeo).
- ➔ Alternar y llevar el ritmo de juego, buscando el que nos conviene en cada momento (presionar, etc.)
- ➔ Para conseguir una mejora de la velocidad específica no debemos olvidar que parte de la velocidad propiamente dicha también interviene la COORDINACIÓN Y LA TÉCNICA.
- ➔ Muchos son los desplazamientos que se realizan a lo largo del mismo, desde carrera frontal-diagonal-lateral-atrás, que se deberá adaptar a las situaciones del juego, al envío de la bola por parte del contrario y a su control (espacio-tiempo).

Fuerza – velocidad y su entrenamiento: (según Grosser, M.)

Definición:
Es la capacidad de otorgar un máximo impulso de fuerza a resistencias en movimientos cíclicos y / o acíclicos en el menor tiempo posible.

Entrenamiento:
La selección de ejercicios abarca la mejora de la fuerza máxima y explosiva. Se trata de los siguientes ejercicios:

- Para el desarrollo muscular.
- Para mejorar la coordinación intramuscular.
- Para mejorar la fuerza reactiva.
- Para mejorar la fuerza explosiva.

Ejercicios de desarrollo general:

- Entrenar todos los grupos musculares de manera global.
- Para el desarrollo muscular realizar ejercicios de superación del propio peso corporal en niños y adolescentes. Al aumentar el rendimiento, añadir ligeras sobrecargas como las pelotas de arena y los chalecos lastrados. Después de 2 – 3 años de entrenamiento con estos ejercicios, entrenar con pesas
- Para el desarrollo de una buena capacidad contráctil de la musculatura: saltos horizontales y verticales, lanzamientos de pelotas con arena, movimientos rápidos de extensión y flexión de los miembros y el tronco, ejercicios de inicio y salidas rápidas.

Ejercicios de desarrollo específico:

- Sin pesas:
  - Carrera de saltitos.
  - Saltos con una y ambas piernas.
  - Saltos con paso, en cuclillas, a pata coja.
  - Saltos de vallas.
  - Saltos profundos desde diferentes alturas (como máximo, unos 60 cm.)
  - Carrera de saltos.

- Con pesas:
  - Saltos con carga adicional.
  - Saltos con barras.
  - Lanzamientos de pelotas con arena.
  - Sprints arrastrando una cubierta o un trineo con carga.

EVALUACIONES ANTROPOMÉTRICAS

La evaluación antropométrica; mediciones de las dimensiones del cuerp. Brinda una serie de datos muy relevantes para seleccionar talentos en un cierto deporte. Datos como las longitudes de los miembros son de gran importancia en el voleibol. Además permite diagnosticar las proporciones de las masas grasa y magra en un individuo y monitorear los cambios que se producen en sus físicos producto del entrenamiento y la alimentación.

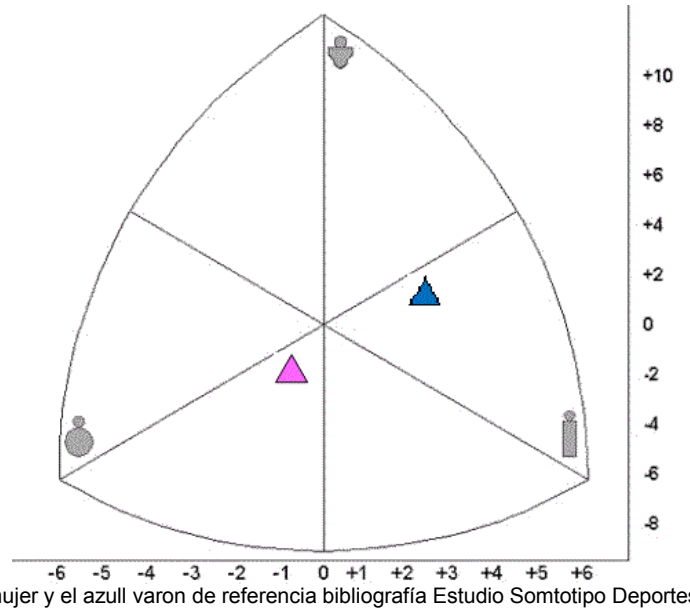
Composición corporal: composición de componentes tanto químicos (agua, minerales) como estructurales que componen la totalidad. Fracciona al cuerpo en cinco (5) masas: masa adiposa, masa muscular, masa ósea, masa residual, y masa de la piel.

Somatotipo: es una descripción cuantitativa de la conformación morfológica actual o presente del cuerpo. Se expresa en tres números secuenciales que califican a los componentes endomórfico (se refiere a la mayor o menor predominancia de la masa grasa relativo del cuerpo), mesomórfico (se refiere al desarrollo osteomuscular relativo. Siempre con relación a la talla del sujeto) y ectomórfico (se refiere a la linearidad relativa de los físicos individuales).

1 $1^1/_2$ 2 $2^1/_2$	3 $3^1/_2$ 4 $4^1/_2$ 5	$5^1/_2$ 6 $6^1/_2$ 7	$7^1/_2$ 8 $8^1/_2$		**ESCALA DE RATING Y CARACTERÍSTICAS (Carter y Heath, 1990)**
Baja adiposidad relativa; poca grasa subcutánea; contornos musculares y óseos visibles.	Moderada adiposidad relativa; la grasa subcutánea cubre los contornos musculares y óseos; apariencia más blanda.	Alta adiposidad relativa; grasa subcutánea abundante; redondez en tronco y extremidades; mayor acumulación de grasa en el abdomen.	Extremadamente alta adiposidad relativa; muy abundante grasa subcutánea y grandes cantidades de grasa abdominal en el tronco; concentración proximal de grasa en extremidades.	**ENDOMORFIA** Adiposidad Relativa	
Bajo desarrollo músculo-esquelético relativo; diámetros óseos estrechos; diámetros musculares estrechos; pequeñas articulaciones en las extremidades.	Moderado desarrollo músculo-esquelético relativo; mayor volúmen muscular y huesos y articulaciones de mayores dimensiones.	Alto desarrollo músculo-esquelético relativo; diámetros óseos grandes; músculos de gran volumen; articulaciones grandes.	Desarrollo músculo-ésquelético relativo extremadamente alto; músculos muy voluminosos; esqueleto y articulaciones muy grandes.	**MESOMORFIA** Músculo-Esquelética	
Gran volumen por unidad de altura; extremidades relativamente voluminosas.	Linearidad relativa moderada; menos volumen por unidad de altura; más estirado.	Linearidad relativa elevada; poco volumen por unidad de altura.	Linearidad relativa extremadamente alta; muy estirado; volumen mínimo por unidad de altura.	**ECTOMORFIIA** Linearidad Relativa	

Tabla: Escala de rating del somatotipo y caracterísiticas. – Carter y Heath, 1.990.

Somatocarta



Nota: Triangulo rosa mujer y el azull varon de referencia bibliografía Estudio Somtotipo Deportes de Conjunto CeNARD

Referencias bibliográficas

- ✓ Artículos Varios Preparación Atlética – Prof. A. Esper
- ✓ Fuerza Potencia – H Anselmi – Sitio Web
- ✓ Entrenamiento de la Potencia Aeróbica en Voleibol – A Esper Ef deportes
- ✓ García Verdugo M (2007). Resistencia y entrenamiento una metodología practica. Paidotribo. Badalona España.
- ✓ Entrenamiento de la Potencia Aeróbica en Voleibol – A Esper Ef deportes
- ✓ Manual de Entrenadores FIVB II 2009 - Buenos Aires Argentina
- ✓ El entrenamiento de la velocidad, agilidad y rapidez - Brown L, Ferrigno, V. Paidotribo (2007)
- ✓ http://www.efdeportes.com/efd20a/metod.htm. Métodos del entrenamiento deportivo noviembre de 2009.
- ✓ La preparación física en el voleibol y el desarrollo de la fuerza en los deportes de carácter explosivo – balístico".- Carmelo Bosco.- Editorial Revista Voley).
- ✓ Vizuete, J.J. (2005). Entrenamiento de la velocidad en deportes colectivos. Apuntes Máster Alto Rendimiento deportes equipo.

CURSO NACIONAL NIVEL 2 FeVA

INSTRUCTOR FeVA: Lic. Omar L. Grasso

La estadística aplicada a la evaluación en VOLEIBOL

Se puede considerar que es un término que designa un conjunto de métodos que permiten reunir o resumir y analizar los datos numéricos en general. En el aspecto deportivo la Estadística es un instrumento para el análisis de resultados. Tanto en deportes individuales, como colectivos.

¿Se utiliza algún método estadístico en el Voleibol? ¿Cuáles son viables?
¿En qué categoría o nivel de juego?
¿Para qué sirve o se utiliza la estadística?
¿Cómo se evalúa? ¿Qué datos se evalúan? ¿Para qué evaluamos?
¿Es el proceso de recolección preciso o el que se necesita?
¿Cómo se interpretan los datos obtenidos?
¿Se utilizarán los datos recolectados?

Se entiende como estadísticas a la parte de las matemáticas que estudia las propiedades o variables de las cosas, generalmente a partir de muestras para describir, inferir y predecir acerca de los sujetos o fenómenos, estos datos sistemáticos son obtenidos mediante procedimientos estadísticos.

En consecuencia transferimos la posibilidad de llevar las estadísticas al rendimiento deportivo y potenciar su utilización, teniendo en cuenta la importancia que tiene su análisis, para programar estrategias de juego.

El VOLEIBOL es uno de los deportes que más acentuó la implementación de las estadísticas con el fin de conocer el rendimiento propio y el del contrario, sobre la base de datos relevados de cada jugador en particular y de los equipos, sobre el universo de acciones que posibiliten marcar puntos. Esta puntuación a los jugadores en forma individual sobre cada fundamento técnico que se quiera evaluar, proporciona un porcentaje, sobre cada uno de los elementos y sus totales.

Es bueno aclarar que su utilización no es excluyente para equipos alta competencia o niveles superiores de juego, la estadística descriptiva nos permite la obtención y descripción de datos que por más simples que sean ayudan a la evaluación, en cualquier momento del proceso.

Es una forma de expresar lo que sucede en el juego a través de los números, estos pueden manifestarse en porcentajes de rendimiento, eficacia, eficiencia, error, etc; en forma individual y grupal, por sistemas, en forma global, por acciones de juego, etc.,

Lo importante es poder diferenciar y determinar el comportamiento de los rendimientos competitivos, tanto individuales como colectivos, pues ofrecen una información objetiva cuantificable en el VOLEIBOL moderno, para el análisis y posterior evaluación de un partido o entrenamiento.

Las estadísticas es una contribución para que la evaluación sea objetiva permitiendo tomar mejores decisiones, formular objetivos realistas y mediables, motivar a los jugadores con datos reales y comparar datos fiable

Estadísticas descriptivas: resumen de datos y descripción de estos.
Estadística inferencial: relacionada con el proceso de utilizar datos para tomar decisiones en el caso más general en el que forman partes estos.
Universo y muestra: Universo a la totalidad de datos existentes referidos a una serie determinada. *Universo en el voleibol, seria las acciones que posibilitan puntos.*
Estadística deportiva: es un análisis lo más objetivo posible de los encuentros que se realizan con el fin de conocer el rendimiento propio y el del contrario, sobre bases de datos relevados de cada jugador en particular y de los equipos. De este análisis estadístico surgen las estrategias de juego.

Sugerencias de **OBJETIVOS**, a plantearse en el proceso:

- Incorporar a la estadística como parte del proceso de entrenamiento
- Obtener una base de datos confiables que permitan realizar una evaluación objetiva sobre los comportamientos en el juego.
- Formular objetivos para planificar la competencia y los entrenamientos
- Motivar con datos reales a los jugadores y que interpreten su rendimiento
- Mejorar la toma de decisiones
- Realizar modelos comparativos con otros equipos y/o torneos
- Utilizar concretamente los datos recolectados

Historia de las Estadísticas en el Voleibol:

James (Jim) Colemans fue pionero, en la era moderna, transformándose en uno de los primeros estadísticos del voleibol sistemático y sistematizado. John Kessel afirma que las primeras estadísticas en voleibol, hechas de manera manual (papel y lápiz), se realizaron en 1955.

En 1967 Rod Schall fue el precursor en trabajar con sistemas estadísticos computarizados aplicados al voleibol, utilizándolo para el análisis post partido, con el sistema Sportistics de su autoría.

El sistema de la Federación Internacional de VolleyBall (FIVB), basado en el de Schall, se aplica desde 1987 en todas sus competiciones denominado en la actualidad FIVB-VIS (VolleyBall Information System / Sistema de información de Voleibol).

¿Por qué utilizar las estadísticas en el voleibol?

Para la preparación de un equipo y la organización efectiva del entrenamiento, es necesario averiguar qué influencia ejerce la carga de entrenamiento sobre las características particulares de la capacidad de rendimiento (observadas desde la dimensión física, técnica y táctica).

Para ello, se deben registrar en forma regular el nivel de desarrollo del rendimiento general y de los rendimientos individuales. Esto sucede mediante métodos de control, que bajo diferentes aspectos pueden ser diferenciados en dos grupos: controles de rendimiento y análisis estadístico de acciones técnico – tácticas.

Los primeros sirven para la evaluación directa de la capacidad de rendimiento deportivo, mientras que con el análisis estadístico se utilizan procedimientos de controles (manuales o computarizados) para la obtención directa de datos.

Los controles como función principal deben captar el rendimiento de cada deportista, mediante determinados métodos de observación, medición y valoración, para constatar el grado de entrenamiento y de productividad de cada deportista. Estos controles deberán contar con los criterios de ***objetividad***, ***validez*** y ***fiabilidad*** y dada la complejidad del deporte se realizarán no sólo en el entrenamiento sino, y muy especialmente, durante la competencia formal.

Una particularidad característica de la actividad competitiva del vóleibol es la gran cantidad de acciones técnicas y tácticas, así como la necesidad de ejecutarlas repetidamente un gran número de veces durante la competición (en un encuentro o en una serie de encuentros) para lograr un resultado deportivo (para ganar un partido o una competencia).

Durante el juego, al estar en lucha constante con el adversario por el control de la pelota, cada jugador deberá ser capaz de actuar sin disminuir la eficacia y eficiencia de sus acciones y de ejecutar en forma óptima el papel o rol que le toca desempeñar en el equipo.

El resultado sirve como criterio fundamental para evaluar el nivel de los jugadores y la calidad del trabajo del entrenador. Si se dispone de datos sobre la actividad competitiva de cada jugador, se puede evaluar la eficacia y eficiencia de sus acciones y determinar las vías para perfeccionar su capacidad técnica – táctica en el proceso de entrenamiento; de allí la importancia de la realización constante de controles de rendimiento.

Menciona Dietrich Harre "*... el hombre no puede desglosar más de 16 imágenes por segundo, y ni siquiera los entrenadores expertos pueden identificar con suficiente precisión ciertos*
parámetros gestuales. A pesar de todo, ellos se fían de sus conocimientos técnicos para hallar la causa de los problemas que se presentan en el equipo..."

En el contexto o escenario tecnológico actual el uso de las estadísticas se extiende cada día más. Ello está probado por la cantidad creciente de disciplinas que emplean la metodología estadística, siendo el voleibol uno de los deportes que más acentuó la implementación de éstas, con el fin de conocer el rendimiento propio y del rival, relevando datos sobre el universo de todas las acciones que se desarrollan en el juego, de cada jugador en particular y de los equipos en general. Resultando un aporte muy valioso al momento de informar incluso desde los medios de comunicación sobre los aspectos específicos de nuestro deporte permitiendo al público en general lograr una mejor interpretación del juego.

La retroalimentación de control tiene un papel importante para el desarrollo del deportista, ya que por este medio puede mejorar el sistema de regulación del movimiento e incluso ajustarlo a nuevas situaciones que planteen problemas motrices de diferentes características.

El análisis de la estructura competitiva en el vóleibol y la importancia de cada uno de sus componentes en el resultado deportivo permiten determinar los factores que inciden en la eficacia de la actividad y en el nivel de los logros deportivos.

Importancia del análisis estadístico

Las tareas de planificación, ejecución y control del entrenamiento se han visto beneficiadas con el desarrollo de programas informáticos que permiten la realización de estas tareas en forma mucho más simple, y a la vez, facilitan la compilación de los datos para su posterior análisis y utilización.

El estado en el que los jugadores o el equipo están al inicio del proceso de entrenamiento y aquel al que llegan durante el período competitivo en su nivel de desempeño, a través de los datos recopilados, permitirá crear las condiciones necesarias de comparación para la planificación del entrenamiento y la preparación del equipo para cada partido en particular.

Todos los participantes del proceso de entrenamiento podrán tener a su alcance la posibilidad de observar los resultados, comparar su rendimiento y dedicación en cada momento del proceso y las consecuencias del mismo.

En el vóleibol se evaluará a través de un análisis objetivo que tenga en cuenta todo lo que sucede en un encuentro. Por esta razón los datos deberán ser evaluados de

manera justa e imparcial, evitando realizar interpretaciones subjetivas, por ese motivo en general siempre se evalúan las acciones que surgen de un toque de balón.

Julio Velazco, entrenador de gran reconocimiento a nivel internacional, afirma acerca del tema "... evidentemente la estadística (aún la realizada por computadora) no es la verdad absoluta y a veces hay cierta relatividad debida a factores contingentes de una acción de juego. De cualquier modo es para considerar que estos factores contingentes a menudo se equilibran entre positivos y negativos a causa de la larga duración de muchos partidos..."

La preparación integral de un equipo de vóleibol no se refiere exclusivamente a los aspectos físicos, técnicos, tácticos y psicológicos de sus componentes sino que también debe incluirse la preparación teórica con información significativa y confiable, partiendo de datos objetivos, obtenidos de la participación en diferentes competencias evitando la carga de subjetividad en estos índices.

La sobrevaloración de las virtudes y capacidades de un equipo sin su correspondiente afirmación y confirmación, a través del seguimiento estadístico, y la falta de comprensión de la importancia que adquiere contar con datos que midan el rendimiento individual y colectivo disminuyen considerablemente la eficiencia en la preparación del equipo y su rendimiento posterior.

Algunos elementos específicos en la observación

- *Es de suma importancia la objetividad del observador en la toma de datos, es decir que una acción concreta debe ser valorada con el mismo criterio y cuantificación, para ese propósito es necesario que sean validas y precisas. (Cabe aclarar que no siempre ocurre que los datos tomados sean de la mayor precisión.)*
- *Crear una base para la investigación sobre datos concretos y probados.*
- *Objetividad del Observador (Valoradas con el mismo criterio)*
- *Objetivos que puedan ser medidos.*
- *Adaptación a las características del deporte y roles técnicos.*
- *Fijar objetivos que puedan ser medidos y comparados en función de la capacidad o nivel técnico-táctico del equipo. Es una herramienta motivacional para los jugadores.*
- Generalmente se cuentan con muchas planillas o gráficos para su realización, lo importante es utilizar el medio que al observador sea más *simple y concreto*.

- ☞ Las evaluaciones son parte de procesos de trabajo y no es un tiempo restado o perdido.
- ☞ El sistema debe estar en función de las necesidades del Entrenador y de las posibilidades materiales del equipo.
- ☞ Los datos son válidos cuando tenemos acumulados bastantes datos (mínimo 5 partidos)
- ☞ Es de gran ayuda para conocer a nuestro equipo y al rival, en rendimientos individuales y colectivos.
- ☞ Se evalúa lo que sucede en al partido como hemos jugado, porqué el resultado, como juega el rival, etc.
- ☞ Formular objetivos realistas y medibles, motivando a los jugadores con datos reales.

• **L**as estadísticas se pueden llevar en forma manual o computarizada[1] los equipos de alto rendimiento utilizan programas de informática para el relevamiento y análisis computarizado de los partidos. Esto permite una información más rápida y precisa. Generalmente hay un operador que realiza el reconocimiento y entrega los datos procesados, convenidos con el entrenador.

Los tiempos de descanso y eventuales interrupciones del juego son los momentos para la consulta de datos.

Estos pueden consultarse en la pantalla de la computadora ubicada en el banco, a través de estadísticas impresas o transmisión de datos. El entregador asistente será el encargado de extraer las conclusiones de los datos.

• **L**a validez de una estadística es un concepto extremadamente importante rara vez comprendida o entendida para que una evaluación estadística sea válida, la valorización dada a cada performance debe ser proporcional a la probabilidad del éxito.

En lo posible dar un informe escrito.

<u>Las estadísticas en el VOLEIBOL tienen un componente:</u>

Objetivo: Aquellas acciones que se pueden evaluar, un jugador toca el balón o intentó jugarla, se lo considera responsable de hacerlo.

Subjetivo: un jugador que no hace asistencia o cobertura en una acción de ataque o no salta al bloqueo.

La utilización de las estadísticas nos sirve para conocer la eficacia de las técnicas o evaluar en relación con otros jugadores y equipos. Conociendo las razones de una victoria o derrota, donde se debe examinar la veracidad de los resultados hasta agotarlos para dar la información más fidedigna.

En la toma de datos durante un partido, debido a la velocidad del juego se puede generar retrasos, impidiendo el registro de todos los valores, pero si debemos marcar la acción final de juego, que es lo más importante y significativo para la valoración de la actuación del jugador o equipo.

<u>Posibilidades de uso en la competencia:</u>

- ☞ El asistente del entrenador encargado de las estadísticas analizará y extraerá las conclusiones, en tiempo real en su computadora, de la información que digitaliza el estadígrafo.
- ☞ Otras maneras de comunicar los datos al banco son a través de impresiones o transmisión de datos por sistemas inalámbricos ("walkie-talkie" o similar).
- ☞ Los tiempos de descanso (TD), intervalos entre set y eventuales interrupciones son algunos de los momentos para consultar los datos.
- ☞ Es conveniente explicar a los atletas como será la forma de observación y evaluación, para que los mismos conozcan la información sobre su rendimiento

[1] El Software Data Volley (uno de las más conocidos, en el ámbito voleibolistico) es un instrumento de análisis de rendimiento en voleibol que permite registrar y analizar las acciones técnico-tácticas, tanto en la competición como en el entrenamiento. La introducción de las acciones en el software (introducción de datos) se realiza mediante la introducción de un código, previamente pre-establecido en el teclado. Donde cada tecla representa un tipo de acción, valoración del rendimiento de la acción, trayectoria del balón, direcciones y tendencias, etc. ésta configuración es estándar pero es posible variar la misma, ampliando, cambiando variables y códigos. Esto hace que sea flexible y permita la realización de análisis adaptado a los objetivos y necesidades de cada entrenador y/u observador.
Más del 80 % de las principales ligas y federaciones de todo el mundo utilizan esta tecnología.

(no "apabullarlos" con muchos datos, en lo posible entregarles por escrito el informe a posteriori del partido) En lo posible dar un informe escrito.

- ☞ En la toma de datos durante un partido, debido a la velocidad del juego, se pueden generar retrasos impidiendo el registro de todos los valores, pero sí se deberá marcar la acción terminal de la jugada que es lo más significativo para la valoración de la actuación del jugador o del equipo.

Tipos y características de métodos estadísticos

Básicamente a los métodos estadísticos, como herramientas válidas para la conducción de equipos, pueden ser divididos en dos grandes líneas:

- Métodos gráficos
- Métodos basados en la recolección de datos

Los métodos gráficos reflejan la información obtenida mediante elementos visuales que a simple vista expresan una idea o impresión de rendimiento. Suelen combinar los elementos gráficos con los numéricos. Algunos ejemplos pueden ser las curvas de registro, gráficos circulares (tortas), gráficos de barras, planillas o gráficas de ejecución (tendencia de saque o ataque), histogramas, etc.

Los métodos basados en la recolección de datos expresan la información de las acciones evaluadas mediante valores numéricos o conceptuales, registrando las mismas de forma manual o por software informáticos especializados. Como ejemplos se pueden citar: planilla de registro porcentual, sistema de registro de acción terminal (punto y error), fórmula de eficacia y rendimiento, sistema de registro por hojas de cálculo Excel, sistema estadístico de la FIVB (VIS), sistema estadístico Data Volley, etc.

Criterios para puntuar los diferentes gestos o fundamentos:

Todos los sistemas contemplan el registro de la:

- Evaluación de las acciones técnicas: saque, recepción, ataque, bloqueo, defensa, armado o construcción del ataque.
- Evaluación de los complejos: ataque de rotación y ataque de transición o contrataque.
- Evaluación de cada una de las rotaciones.
- Información de las secuencias: cómo se ganan o pierden los puntos.
- Información de porcentajes de Rendimiento, Eficacia y Eficiencia.

Para registrar los diferentes fundamentos (por ejemplos: pase de arriba o de abajo) o los mismos aplicados en situación de juego (por ejemplo: recepción del saque) se utiliza diferentes criterios que reconocen a las acciones, en principio, con la posibilidad de anotar un punto o una acción neutra que continua la jugada (aunque también es valorada): considerando que el saque, ataque y bloqueo por su acción terminal determinan la obtención de un punto y contrariamente no sucede lo mismo con la recepción del saque, la defensa de campo y el armado, que son acciones intermedias (también registrables) pero que, generalmente, no terminan la jugada. Esta sucesión de acciones en cada jugada, por las características del voleibol, pueden ser valorada (según la escala de valores utilizada) con un mayor o menor índice de rendimiento.

Ataque – Bloqueo - Saque
Recepción – Armado - Defensa

Escala de valoración

El resultado de cada acción es valorado mediante una escala que puede ser utilizando 3 (tres), 4 (cuatro), 5 (cinco) o 6 (seis) valores para cada uno de los gestos o fundamentos del deporte, que se evalúan en un partido o en una situación de juego (en un entrenamiento, el seguimiento particular de un jugador o función, un ejercicio global, solamente un complejo, etc.).

Todas las acciones sin tocar la pelota pero involucradas en la situación de juego (tales como simular un ataque, participar de una cobertura, etc.) no son consideradas en el registro o en la tabulación.

Habitualmente se utilizan dos formas, maneras o modos de valoración:

- con valores numéricos (0, 1, 2, 3, 4) o
- con valores conceptuales (**=,–,/,+,++**)
- aunque pueden existir otras formas de acuerdo al criterio del observador.

Para quienes se inicien en el ejercicio de llevar estadísticas es conveniente y aconsejable realizarlo con 3 (tres) valores u opciones, debido a que resulta más simple apreciar el desempeño de cada jugador.

De 3 valores en cada uno de los fundamentos.

+ (Positivo): la acción es favorable al equipo observado.
0 (Neutro): la acción permite la continuidad de la jugada
–(Negativo): siempre la acción termina en contra del equipo observado.

Se puede tomar como ejemplo desde esta escala el ataque:

+ (Positivo): el ataque hizo punto.
0 (Neutro): se el ataque pelota la pelota sigue en juego
–(Negativo): cuando el ataque comete un error (envía la pelota fuera, la pelota queda en la red, comete una infracción reglamentaria, etc.)

De 4 valores en cada uno de los fundamentos.

Saque:

++ : Punto directo de saque. El contrario no pudo recibir la pelota o comete una falla técnica.
+ : El saque complica la recepción rival, debe jugar una pelota con parábola alta, sin combinaciones, se beneficia el sistema defensivo.
- : Cuando la recepción adversaria posibilita todo el esquema de ataque.
= : Saque error. Falta en el servicio, puede ser falla técnica o la pelota se dirige hacia fuera, etc.

Con 3 (tres) valores de evaluación tenemos:

- \+ (positivo): siempre la acción es a favor del propio equipo.
- O (neutro): la acción permite la continuidad de la misma.
- (negativo): siempre la acción termina en contra del propio equipo.

- Se toma como EJ. el ataque:

\+ (positivo): el ataque hizo punto.

O (neutro): mientras la pelota sigue en juego.
- (negativo): cuando el ataque comete error, pelota afuera, red, etc.

Recepción:
++: Recepción que permite todo el sistema de ataque. (Recepción perfecta)
+ : La recepción es buena, pero no está dirigida a la base (Posición del Armador.
-: Pelota separa o baja lo que reduce las posibilidades de un ataque múltiple o el ataque de 1er tiempo (pelota rápida) se juega forzado.
= : Error en la recepción, punto del saque adversario.

Observaciones:
• Aquí el error se puede dividir en Error por punto directo o pelota enviada al campo contrario ("pelota vendida"), debido a que desde el punto de vista de la recepción se cometió un error, independientemente de que el equipo adversario logre el punto con el contraataque.
• Un error de posición se considera como error del equipo.
• En todos los casos de recepciones se debe identificar al jugador responsable de jugar la pelota.

Ataque:
++: El ataque consigue punto, pelota cerrada el contrario no puede tocar, ni recuperar la pelota ya sea bloqueo o defensa.
+ : Todos aquellos ataques que retornan a nuestro campo sin ser atacados y se vuelve a tener posesión de la pelota.
-: Ataque negativo: son aquellos ataques que por consecuencia de del bloqueo o defensa son controlados y permiten al equipo contraatacar.
= : Error del ataque. Pelota bloqueada por el adversario, pelota fuera o en red, etc.
Obs. : Todos los golpes a través de la red, se consideran golpes de ataque (pase de ataque, finta o toque, etc.) se puntúan como tales.

Bloqueo:
++ : Bloqueo vencedor o bloqueo punto. Aquí atribuir la responsabilidad a un jugador.
+ : Cuando el bloqueo amortigua la velocidad de la pelota, favoreciendo a la defensa y el adversario tiene una buena oportunidad para recuperar la pelota bloqueada y preparar el contraataque. ("pelota tenida".
-: La pelota es tocada por el bloqueo pero queda en posesión otra vez del equipo atacante.
= : Cuando el bloqueo toca la pelota y esta se dirige hacia fuera o la defensa no puede hacerse.
También cuando el jugador bloqueador comete una falla técnica.
Obs. :
-Si dos o más jugadores están implicados en el bloqueo esta acción se considera como una sola, pero un jugador es responsable de un "punto directo" o falta en el bloqueo.

Defensa:
++ : Cuando la pelota es defendida de manera que se puede realizar todas las opciones de ataque.
+ : Es una pelota defendida pero sin opción para el ataque.
-: Cuando se defiende pero no se pude contraatacar. El equipo rival recibe una pelota libre.

= : Cuando en posición de defender, la pelota no se puede controlar, logrando el adversario punto por su ataque.

Armado:
Una posibilidad muy simple de poder evaluar el armado es la que se describe, porque esta función es muy compleja de llevar debido a que depende como otros fundamentos de la recepción y de la eficacia del atacante.
++ : Buen armado, permite al atacante todas las opciones.
+ : Ídem anterior pero limitado en el accionar del ataque.
-: Se consigue atacar pero en emergencia o pasar, pero con control del adversario.
= : Mal realizado el armado, el ataque no puede realizar la acción.

De 5 valores en cada uno de los fundamentos.
Observación: todos los golpes a través de la red se consideran golpes de ataque (remate y sus variantes, finta o toque, pasar la pelota con técnicas de pase)

a) Valores numéricos:
0, **1**, **2**, **3**, **4**
b) Valores conceptuales (simbólicos).
= , **–** , **/** , **+** , **#** (++)

Formulas:

- Se conoce como ***Eficacia (sólo #)*:**

nº total de aciertos x 100
nº total de acciones

- Se conoce como **Rendimiento**:

nº de aciertos – nº fallos x 100
nº total de acciones

- **Error**:

nº de errores x 100
nº total de acciones

Eficiencia
Para calcular la **Eficiencia**:

Valorar no sólo las acciones perfectas, sino ponderar a todas las acciones y relacionarlas con el total de acciones ejecutadas

$$\frac{(nº \times 0) + (nº \times 1) + (nº \times 2) + (nº \times 3) + (nº \times 4) \times 100}{n\,º \text{ total de acciones por } \times \text{ valor } 4}$$

Rendimiento o Eficiencia.

Formula de Rendimiento

Criterios para puntuar los diferentes gestos o fundamentos: **formas, maneras o modos de valoración**
(Tabla con Ejemplos: para algunos fundamentos, con diferentes evaluaciones de acuerdo al criterio del entrenador o proceso)

Valores

0	1	2	3	Totales
////	//	/////	///////	
4	2	5	7	18

Formula:

$$\frac{(0 \times 4) + (1 \times 2) + (2 \times 5) + (3 \times 7)}{18 \times 3} = \frac{33 \times 100}{54} = \textbf{RENDIMIENTO}$$

- ✓ 18 Total de acciones X 3 Máximo puntaje de los valores que se asignaron, si se trabaja con 4 valores sería el máximo.
- ✓ Se puede realizar con signos en vez de números por Ej.: = Doble negativo o ++ Doble positivo.

Tabla Comparativa de valores Numéricos y Símbolos/Conceptuales

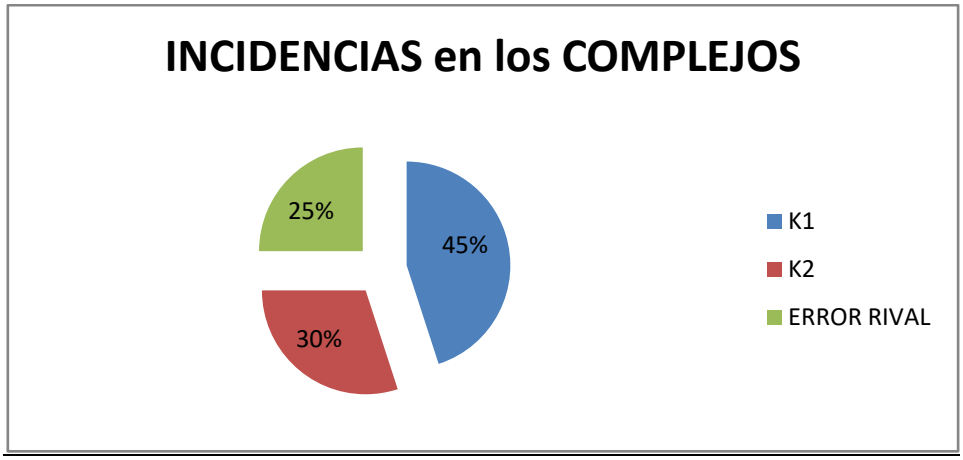
Puntuación de **3 (tres)** valores de evaluación:

	VALORES				
ACCION	**NUMERICOS**		**EN SIMBOLOS**		***Descripción de la Acción***
SAQUE	2	dos	+	Positiva	*El saque hizo punto*
	1	uno	0	Neutra	*La pelota sigue en juego*
	0	cero	-	Negativa	*Saque errado. Punto para el oponente.*
ATAQUE	2	dos	+	Positiva	*El ataque hizo punto*
	1	uno	0	Neutra	*La pelota sigue en juego*
	0	cero	-	Negativa	*Cuando el ataque comete error, pelota afuera, red, etc..*

Puntuación de **4 (cuatro)** valores de evaluación:

	VALORES				
ACCION	**NUMERICOS**		**EN SIMBOLOS**		***Descripción de la Acción***
RECEPCION	3	tres	#	Doble Positiva	*Recepción perfecta. Por la posición y la parábola.El armador dispone de los 3 frentes de ataque*
	2	dos	+	Positiva	*La recepción es buena, pero no está dirigida a la base.La recepción es a 1 o 2 metros de la zona ideal. (1° T "forzado")*
	1	uno	-	Negativa	*Pelota separada o baja lo que reduce las posibilidades de un ataque múltiple. La recepción es fuera de la zona de ataque*
	0	cero	=	Doble Negativa	*Error en la recepción*
ATAQUE	3	tres	#	Doble Positiva	*El ataque consigue punto, el contrario no recupera la pelota ya sea por bloqueo o defensa. Ataque que toca suelo contrario.*
	2	dos	+	Positiva	*Ataques que retornan a nuestro campo sin ser atacados y se vuelve a tener posesión de la pelota. Rearmar el contrataque.*
	1	uno	-	Negativa	*Ataque que por consecuencia del bloqueo o defensa es controlado y permiten al equipo rival el contrataque.*
	0	cero	=	Doble Negativa	*Error del ataque. Pelota bloqueada por el adversario, pelota fuera del campo, en red, contra la red, por fuera de las antenas, etc.*

Puntuación de **5 (cinco)** valores de evaluación:					
	VALORES				
ACCION	NUMERICOS		EN SIMBOLOS		***Descripción de la Acción***
RECEPCION	4	cuatro	#	Doble positiva	*Recepción perfecta. Con buena parábola. La recepción es cerca de la red, en zona 2-3. Recepción que permite todo el sistema de ataque*
	3	tres	+	Positiva	*La recepción es buena, pero no está dirigida a la base La recepción es a 1 o 2 metros de la zona ideal. Puede jugar primeros tiempos, pero no en las mejores condiciones.*
	2	dos	-	Negativa	*La recepción es fuera de la zona de ataque obligando una levantada de pelota alta. Pelota separada de la base o baja, o demasiado cerca de la red, se juega con balones de trayectorias altas.*
	1	uno	/	Vendida o Free Ball	*Recepción enviada directamente al campo contrario o saque que obliga a entregar el balón sin ataque al equipo sacador. El oponente puede atacar o bloquear.*
	0	cero	=	Doble Negativa	*Recepción errada. Punto directo del sacador. Error en la recepción (punto directo del oponente)*
ATAQUE	4	cuatro	#	Doble positiva	*Punto de ataque. Ataque que toca suelo contrario, o pelota irrecuperable tocada por el bloqueo o la defensa rival. ("pelota cerrada" el contrario no puede tocar, ni recuperar la pelota)*
	3	tres	+	Positiva	*Defendida con dificultad por el oponente. El rival bloquea-defiende pero no logra rearmar el contraataque. Todos aquellos ataques que retornan a nuestro campo sin ser atacados y se vuelve a tener posesión de la pelota.*
	2	dos	-	Negativa	*Son aquellos ataques que por consecuencia del bloqueo o defensa son controlados y permiten al equipo rival construir su contrataque*
	1	uno	/	Ataque Bloqueado	*Ataque bloqueado por el adversario. El ataque pega en el bloqueo y se convierte en punto del contrario. Se considera error de ataque. Se termina la acción.*
	0	cero	=	Doble Negativa	*Error del ataque. Pelota fuera de campo, contra la red, por fuera de las antenas, etc. También si se produce desde una posición incorrecta, un jugador zaguero golpea en la zona de frente.*



PROMEDIO DE PUNTOS POR SET:
Puntos por set:

- Complejo 1: 11,5
- Complejo 2: 7,5
- Error del Rival: 6,25

Puntos por elementos técnicos:
Complejo 2:

- Saque: 0,9
- Bloqueo: 2,7
- Ataque: 3,9

Complejo 1:

- Bloqueo: 0,56
- Ataque: 10,69

Incidencia de puntos por fundamento en el Rally Point:

Puntos por set; 25 puntos (media)	**% por set: (media)**
SAQUE: 0.9	SAQUE: 3.6%
BLOQUEO: 3.24	BLOQUEO:13,96%
ATAQUE: 14.6	ATAQUE: 56,4%
ERROR RIVAL: 6.26	ERROR RIVAL: 25%

Software Data Volley
www.dataproject.com info.dataproject@geniussport.com

- Es un instrumento de análisis de rendimiento en voleibol que permite registrar y analizar las acciones técnico-tácticas, tanto en la competición como en el entrenamiento.

- La introducción de las acciones en el software (introducción de datos) se realiza mediante la introducción de un código, previamente pre-establecido en el teclado.
- Más del 90 % de las principales ligas y federaciones de todo el mundo utilizan esta tecnología.

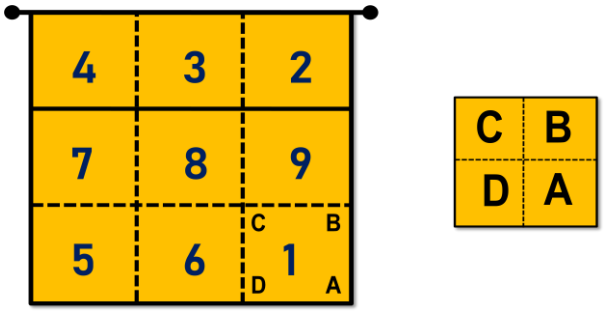
Análisis de Datos:

- JUGADOR-FUNDAMENTOS-ROTACIONES scout de ambos equipos
- ZONAS – DIRECCIONES-TENDENCIAS
- ESTADISTICA GENERAL- PUNTOS
- ANALISIS DE COMBINACIONES
- JUGADAS por JUGADAS
- DISTRIBUCION DE LLAMADAS
- FILTROS AVANZADOS- ANALISIS AVANZADOS

Análisis de Videos:

- BUSQUEDA DE ESTADISTICAS REPORTE DEL PARTIDO
- MONTAJE

- Cada "toque" a la pelota (saque/ataque/recepción) se asocia a un punto de partida, uno de llegada (dirección/tendencia).
- - Durante el scout, se digitan automáticamente los valores de *efectividad, eficiencia, positividad y la "combinación" de los distintos fundamentos.*
- - Se tiene en cuenta la rotación inicial del equipo a analizar, también la distribución en el ataque (también dependiendo del tipo de recepción).
- - Se puede especificar el tipo de golpes y sus variantes.



Saque

(Punto de saque. Saque que toca el piso directamente, error de recepción).
/ (Vendida o free ball. Recepción contraria enviada directamente al campo contrario o saque que obliga a entregar el balón sin ataque al equipo sacador).
+ (1 frente de ataque. La recepción contraria es fuera de la zona de ataque obligando al armador o a otro jugador a levantar únicamente hacia una punta pelota alta).
! (2 frentes de ataque. La recepción contraria es cerca de la línea de los 3 metros, pudiendo jugar en armado tanto a posición 2 o 4 pelotas con parábola de mediana altura).

- (El contrario recibe perfecto. La recepción es cerca de la red, en zona 2-3, donde el armador dispone de los 3 frentes de ataque para poder jugar en armado tanto pelotas rápidas por el centro de la red o por las puntas).
= (Error de saque. Saque afuera de la cancha, saque a la red).

Recepción
#Perfecta. La recepción es cerca de la red, en zona 2-3, donde el armador dispone de los 3 frentes de ataque para poder jugar en armado de pelotas rápidas por el centro de la red o por las puntas.
+ (Muy buena. La recepción es a 1 o 2 metros de la zona ideal; hay posibilidad de 3 frentes de ataque, pero forzando el armado del ataque por el centro).
! (2 frentes de ataque. La recepción es cerca de la línea de los 3 metros pudiendo jugar en armado tanto a posición 2 o 4 pelotas con parábola de mediana altura).
- (1 frente de ataque. La recepción es fuera de la zona de ataque obligando al armador o a otro jugador a levantar únicamente hacia una punta pelota alta).
/ (Vendida o free ball. Recepción enviada directamente al campo contrario o saque que obliga a entregar el balón sin ataque al equipo sacador).
= (Error de recepción, punto de saque).

Ataque
(Punto de ataque. Ataque que toca suelo contrario, o pelota irrecuperable tocada por el bloqueo o la defensa rival).
+ (Defendida con dificultad por el oponente. El contrario bloquea-defiende pero no logra rearmar el contraataque, entregando nuevamente en forma facilitada la pelota al otro campo).
! (Rejugada. El atacante hace rebotar intencionalmente la pelota en el bloqueo para recuperarla en cobertura y así poder volver a atacar).
- (Defendida por el contrario. El contrario bloquea-defiende y puede contraatacar).

/ (Ataque bloqueado. El ataque pega en el bloqueo y se convierte en punto del contrario).
= (Error de ataque. Afuera de la cancha, red, varilla).

Bloqueo
(Punto de bloqueo).
+ (Positivo. La pelota es tocada por el bloqueo y es fácilmente defendida).
- (Negativo. La pelota es tocada por el bloqueo pero es defendida con dificultad, no pudiendo contraatacar).
= (Error de bloqueo. El balón pega en el bloqueo y se hace irrecuperable en defensa, infracción de bloqueo).

Defensa
+ (Positiva. La defensa recupera el balón pudiéndose realizar el contraataque).
- (Negativa. Defensa imprecisa, con la cual no se puede completar el contraataque).
= (Error. No podemos controlar la pelota en defensa y es punto del contrario).
Levantada

P*ara muchos de nosotros, durante bastante tiempo, y para algunos en diferentes oportunidades, las estadísticas de VOLEIBOL fueron algo confuso. Pero en la actualidad, quien no utiliza esta herramienta da muchísimas ventajas deportivas en el juego, la planificación y el desarrollo. Esta aproximación al estudio y análisis de las estadísticas en el VOLEIBOL, es una gran sugerencia para poder abarcar este instrumento que nos puede brindar los elementos para describir claramente las deficiencias y potencias del equipo.*

Estas propuestas permiten al conductor/entrenador monitorear la actividad del juego de su equipo al informar a los jugadores sobre su desempeño, su progreso y, por lo tanto, poder planificar la actividad con dato objetivo y no solo en evaluaciones subjetivas.

Siendo una perspectiva estimulante en el campo del deporte, a favor de una investigación para mejor calidad y eficiencia de los resultados.

Se invita a todos los entrenadores a descubrir y utilizar las estadísticas y sus recursos en todos los niveles y categorías. "No hace falta el "datavolley", solo animarse"

"Su verdadero valor estará en proponer "un modelo de juego", en plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo, para la formación individual de los jugadores y del "equipo" en la búsqueda de mejorar el rendimiento"

Prof. Omar L. Grasso

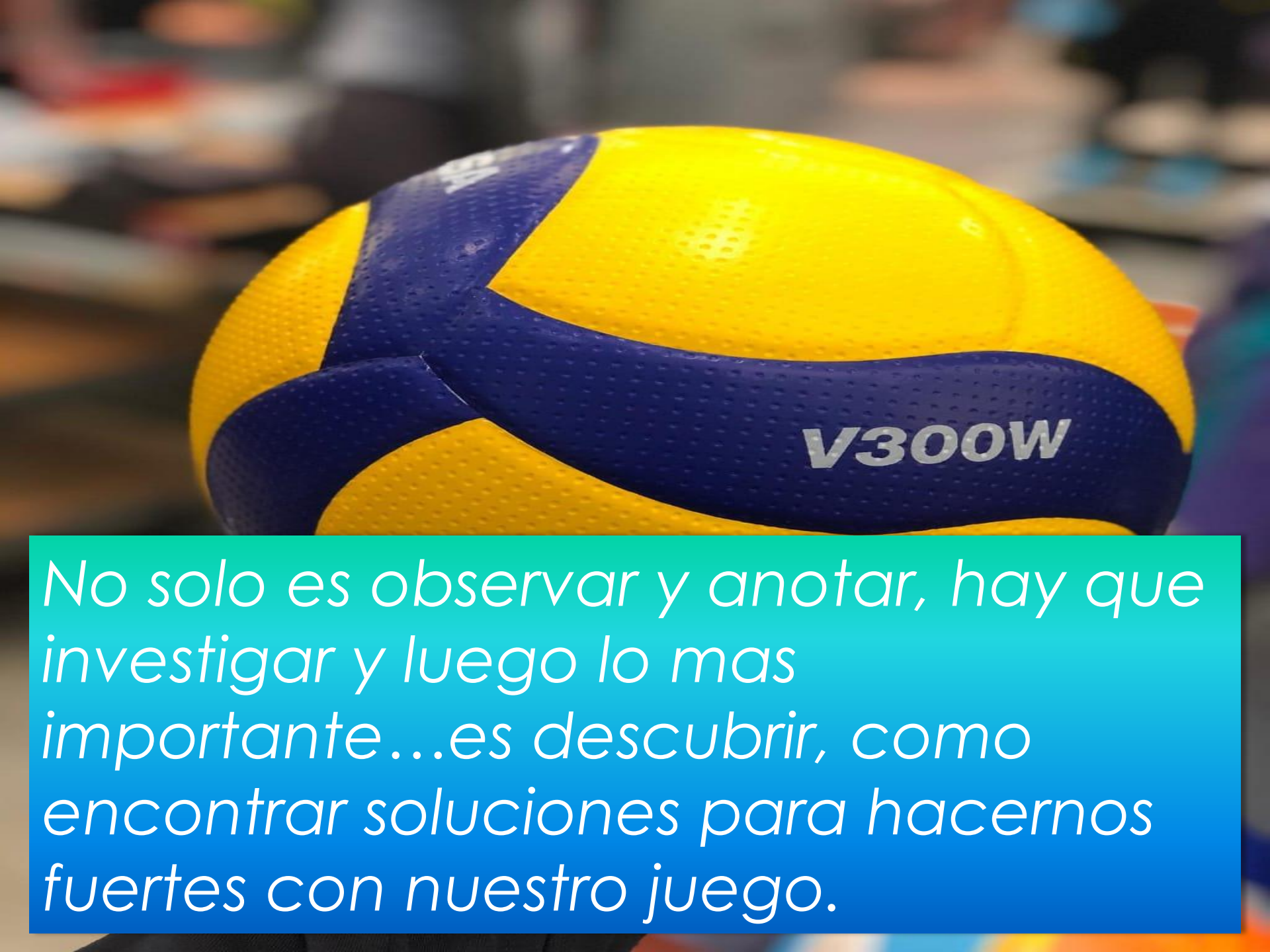
CURSO NACIONAL NIVEL 2 FeVA

INSTRUCTOR FeVA: Lic. Omar L. Grasso

SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS de PARTIDOS

Planteamientos de trabajos para la preparación de partidos

En los deportes de equipo, el resultado no depende del rendimiento de un solo jugador, si no por la tarea/desempeño de todos los jugadores



No solo es observar y anotar, hay que investigar y luego lo mas importante…es descubrir, como encontrar soluciones para hacernos fuertes con nuestro juego.

SEGUIMIENTOS Y ANÁLISIS de PARTIDOS

Planteamientos de trabajos para la preparación de partidos.

¿Qué es lo que me interesa analizar del rival y por qué?

¿Qué y cómo extraer la información?

Lógicamente, las respuestas a estas preguntas son variadas según cada entrenador y su manera de **trabajar o de entender el voleibol**, y a su vez, esa información será utilizada de distinta forma según sus **métodos de trabajo.**

Objetivos: *(*)*

-**R**elevar los puntos fuertes y las debilidades, tanto en lo particular de cada jugador como del equipo en general.

-**B**uscar las tendencias en el juego rival. Realizar una profunda observación del adversario, sus características, condiciones, etc.

-**C**omparar el nivel de juego con el equipo propio y con otros equipos con los que ya se ha competido.

-**E**ncontrar razones válidas o lógicas para conseguir o el mejor desempeño del equipo.

- ***(*) Generales***

Objetivos: *(*)*

-**R**ealizar ajustes en la alineación inicial.

-**P**robar la eficiencia de las tácticas a desarrollar.

-**E**valuar el resultado del plan estratégico en su proceso de preparación y desarrollo Y preparar un plan de juego

-**U**tilizar los métodos que el entrenador tenga a su alcance para obtener información (Obs. Directa, Estadísticas, Videos, etc.)

(*) Generales

¿Qué analizamos del rival?

- Las características obtenidas del rival, tanto de manera individual como de manera colectiva. (Obs. Directa)
- Poseer una información clara, concreta y real de ellos para saber todos los datos necesarios.

La composición del equipo rival:

- ¿Quién es el armador, armadores o doble función?
- ¿Quiénes son los atacantes? (Puntas receptores, Centrales, opuesto)
- Bloqueadores principales y otros especialistas
- ¿Cuál es la relación del armador con los atacantes?
- ¿Cuál es el orden de rotación? ¿Quiénes son los titulares? ¿Quiénes los sustitutos?

¿Qué analizamos del rival?

- Los sistemas del rival:
  - Características del saque.
  - Estructura del sistema bloqueo – defensa.
  - Reconstrucción del contrataque.
  - Sistema de recepción y sus variantes.
  - Organización del sistema de ataque de rotación.
  - Tendencias y direcciones de ataque.
  - Características del armador, distribución por rotaciones, y tendencias del armador de acuerdo donde llegue el pase de la recepción.

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego

- SAQUE

- Características de los sacadores. (En salto, flotado, flotado-saltado: corto – largo, con variantes).
- Zona de saque (“*desde 1 – 6 – 5*”).
- Sustituciones especializadas en el saque.
- Sacadores que arriesgan. Que “tiran” el saque.
- ¿Cuales son los saques ”seguros”?
- Dirección y efectividad del servicio en cada rotación.

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego

- Sacadores que arriesgan. Son aquellos jugadores que realizan saque de potencia, intentando buscar el punto directo permitiéndoseles errar.
- Sacadores seguros. Son aquellos jugadores que realizan saque flotado, intentando complicar la recepción contraria permitiéndoseles un mínimo o ningún error.

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego

- ATAQUE

- ¿Qué porcentaje de primeros tiempos juegan? (1era. pelota).
- ¿Qué variantes utilizan para los primeros tiempos? Son cerca o lejos del armador.
- Identificar los ataques de primeros tiempos que no sean los principales para desmarcar a algún atacante.
- ¿Cuándo juegan primeros tiempos? ¿En qué momento del set?
- ¿Cuál es la pelota de primer tiempo más utilizada? y ¿Con quién?
- En los momentos difíciles del partido o cuando hay que "*cerrar*" un set o partido. ¿A qué jugador le otorgan la responsabilidad de los balones finales? Y ¿Cómo es la respuesta de ese Jugador en esas situaciones?
- ¿El armador repite al "*error*"?

¿En las rotaciones hay alguna tendencia marcada que a algún jugador no le dan juego de ataque?

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego

- ATAQUE

Características de los atacantes:
- ¿Cómo saca el brazo?
- ¿Retrasa el golpe de ataque?
- ¿Rejuegan la pelota contra el bloqueo?
- ¿Tienen otras variantes en sus golpes de ataque? (¿Tiene mano y afuera?¿Toca? SI - NO (¿Dónde?).

Identificar el rendimiento del atacante frente al número de bloqueadores (Individual, doble o triple).

¿Cuál es la tendencia más importante ("*más fuerte*") de cada atacante? Como delantero y como zaguero.

Otras (*) :
- Diferenciar la pelota alta de la pelota rápida, sobre las puntas. En los dos complejos.
-Ataque de pelota alta que no lo realiza el armador. Como es la reconstrucción del ataque, que evaluación tiene? Que jugador necesita intensificar esta situación en el entrenamiento?
- **Considerar en pelotas altas en particular** y en todas en general los **ataques positivos (+)** y su resolución.

(*) *Distintos niveles de rendimiento*

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego: Algunas consideraciones por roles.(*)

Puntas/receptores:

a) Cuando recibe. Si recibe y ataca, cual es la tendencia de ataque?

b) Cuando NO recibe. *Pero ataca, cual es la tendencia?*

c) Si reciben de a dos y le sacan adentro, que tendencia tiene.

(Cuales son las excepciones por posición 2 ?Generalmente atacan poco)

Centrales:

a) Analizar los diferentes tipos de ataque: 1er tiempo (Jana – Hatu – BE - Corta Atrás – Fast)

b) Posiciones de salida en la rotación.

c) De acuerdo a la recepción.

d) Si recibe

Opuestos: en posición 4, 2 y 1. Divididos en pelotas Rápidas y Altas

(*) *Distintos niveles de rendimiento*

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego

- BLOQUEO

- ¿Ayudan al central? ¿Siempre?¿Cuándo?
- ¿Cuál es la disposición del sistema de bloqueo? (Cerrada – Abierta)
- Mixto: 2 -1. ¿Utilizan sobrecarga posicional?
- ¿Qué sistema de bloqueo utilizan? *(Lectura – Opción)*. ¿Cuándo usan opción?
- ¿El central sigue al primer tiempo o espera en el centro jugando en lectura?
- El extremo que no bloquea ¿Cómo se posiciona en defensa?
- En el desplazamiento de los jugadores del centro ¿Hacia qué lado tienen mayor dificultad de movilidad?
- ¿Tienen buen alcance de bloqueo?

-DEFENSA

- ¿Cubren el toque? ¿Quién? o ¿Quiénes son los responsables?
- ¿El sistema es vulnerable, en que zonas?
- ¿es un equipo aguerrido?
- ¿Poseen destrezas técnicas para defender? (Defensa de manos altas, caídas, etc.)
- ¿Duplican algún sector del campo? (*"Doble paralela"* – *"Doble diagonal"*)
- ¿En qué posición se ubica el líbero?
- ¿El central zaguero, en su turno de saque, dónde se ubica para defender?
- ¿Hacen defensa perimetral?
- ¿Hacen cobertura en el ataque? ¿Quién es el último hombre?
- Alguna otra característica a resaltar

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego

- **CONTRATAQUE**

- ¿Qué jugadores tienen mayor participación? ¿Hay una tendencia marcada? y ¿En situaciones especiales se confirma la tendencia?
- ¿Juegan primeros tiempos?
- ¿Quién reconstruye el ataque cuando defiende el armador la primera pelota? ¿El central delantero? ¿El líbero? ¿Otro jugador?

- RECEPCION

- Numero de receptores que intervienen según el tipo de saque: dos receptores, tres receptores, etc.
- La posición en el campo de los receptores, en las diferentes rotaciones, según el saque.
- ¿El punta delantero recibe en todas las rotaciones o en alguna se *"libera"*?
- ¿Cómo son los porcentajes de rendimiento de la recepción en general?
- ¿Cuál es la calidad de recepción del líbero y su responsabilidad en el sistema de recepción?
- ¿Cómo resuelven la pelota en la zona de conflicto? Identificado el rol de un receptor principal ¿Cuál será la táctica a desarrollar?
- ¿Qué tipo de saque complica mayormente al sistema de recepción?

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego

Otras observaciones a CONSIDERAR (*):

Recepción:

- Evaluar la caída de la pelota Negativa (-) en recepción, si es zona 1, en zona 4 o en zona 6 (8 para DV) Como se juega? Cuál es la posibilidad de realizar el ataque?
Si el Armador es Delantero o Zaguero?

- Evaluar al receptor con mejores porcentajes del equipo adversario, para diferenciar a que zona intentar sacarle (derecha o izquierda/adelante o atrás) En cual se diferencian los valores. Si el porcentaje de recepciones varían cuando la toma de arriba.

(*) *Distintos niveles de rendimiento*

- ARMADOR

a) Según la rotación en el complejo 1 ("en recepción")

- ¿Con pelotas positivas (+) o un poco separadas de la red juega primeros tiempos *"forzados"*?
-¿Hay rotaciones en las que el porcentaje de primeros tiempos es notorio?
- ¿A qué jugador le da mayor juego en cada rotación? ¿Siempre es el atacante principal?
- ¿Juega en contra de la recepción?
- ¿Juega los primeros tiempos en suspensión?
- ¿Juga siempre en suspensión?
- ¿En cada rotación repite la combinación de ataque anterior?
- ¿*"Llama"* siempre al Central, a la misma pelota y juega por los extremos?
- Porcentaje de distribución con recepción doble positiva (#) R (+) R(!)
- Tendencias de acuerdo a la zona de llegada del balón de recepción.

- ARMADOR

***b) Según su ubicación en el complejo 2 (“armador delantero – “armador zaguero”*)**

- ¿Juega segunda línea cuando es delantero? ¿Por qué posición?
- ¿Los primeros tiempos son diferentes según sea delantero o zaguero?
- ¿Juega primeros tiempos en el Complejo 2? ¿Solo con la pelota cerca de la red? ¿Cerca o lejos de su posición?

<u>En equipos femeninos :</u> ¿Juega por detrás BeTí o Fast? ¿Cuándo y en qué momento del set?

“el armador ese desconocido/misterioso”

Algunas opciones válidas para ambos complejos:

- ¿Ataca en segundo toque? ¿Cuándo?
- ¿Al final del juego realiza armados arriesgados?
- ¿Da revancha ante el error? ¿”*Congela*” al atacante que erra?
- ¿Tiene precisión? ¿Denuncia en el armado?
-¿Utiliza recursos para el armado? Por ejemplo golpe de abajo.
- ¿Juega del inicio con los centrales?

Otras:

- Velocidad de la levantada
- Descubrir los defectos técnicos
- Repite después del ataque.

La gestión táctica para competir con el adversario

Fases de estudio y elección deben hacerse sobre la base de dos aspectos (Básicas):

1- ¿Cuáles son las características de los oponentes?

2- ¿Cuáles son las elecciones estratégicas probables que tomarán para jugar contra nosotros?

- Necesitamos conocer nuestro equipo y nuestras debilidades .
- Debemos tratar de cruzar nuestras debilidades con sus fortalezas y prepararnos para posibles ajustes tácticos.

Básicamente *(Información sencilla e imprescindible):*

- Estudio de la distribución de atacantes con recepción perfecta (R #) o positiva (R +)
- Estudio de las direcciones de ataque de los jugadores individuales (diferenciando al menos las pelotas altas y tensas)

Generalmente implica tres fases:

- antes del juego.
- durante el juego.
- después del juego.

• **Todo lo que se necesita**: Análisis estadístico de datos (fortalezas y debilidades del oponente) Todo lo que se prepara para el partido analizar el juego, verificar las estrategias decididas antes, cotejar cualquier cambio en las tácticas antes del análisis técnico del juego. Distribución del Armado. Distribución por rotaciones. Estudio del sistema Bloqueo/Defensa

• **Todo lo que se prevé:** visión y análisis de los datos estadísticos del equipo contrario. Confirmar o descartar opciones tácticas preparatorias. Opciones de reemplazos o tiempos muertos
Evaluar las direcciones de ataque. Monitorear la distribución del armado. Comprueba el rendimiento individual de cada jugador

• **Post juego:** visión de nuestro último juego, análisis de datos estadísticos generales y evaluación. Análisis estadístico individual y de equipo (análisis cuantitativo)
Soporte de video para revisar situaciones, tácticas y técnicas particulares

ANTES

- CADA COMPONENTE DEL STAFF COMUNICA SUS SENSACIONES SOBRE EL ADVERSARIO Y COMO PODRÍA JUGAR EL MISMO
- COMUNICA SUS REFLEXIONES SOBRE LA SITUACIÓN DE NUESTRO EQUIPO Y DE CADA JUGADOR
- COMUNICA SU PROPIO ANÁLISIS EN RELACION A LAS POSIBLES SOLUCIONES POR ROTACION.
- CON ESTA INFORMACION SE PROGRAMAN LOS ULTIMOS ENTRENAMIENTOS *ANTES DEL PARTIDO.*

- *Elija si desea hablar con el equipo antes de ingresar al campo.*
- *Pudiendo "armar" la rotación inicial del equipo propio en función de las características del equipo rival*

	CONSIDERACIONES PARA LA CHARLA TECNICA
1	PLAN DE JUEGO
2	SISTEMAS DEL RIVAL
3	CARACTERISTICAS COLECTIVAS DEL RIVAL
4	CAPACIDADES TACTICAS INDIVIDUALES
5	VIDEOS DEL RIVAL
6	POR DONDE PASA EL PARTIDO ?

ANTES de la competencia

- CON ESTA INFORMACION SE PROGRAMAN LOS ULTIMOS ENTRENAMIENTOS *ANTES DEL PARTIDO*.

- ***SUGERENCIAS*** *(DE ACUERDO AL NIVEL):*

1. Reunión para brindar información; con armadores, para ver la táctica a desarrollar, dedicando un tiempo aproximado.

2. Tiempo (aprox.) con receptores, para ver el saque.

3. Tiempo. (aprox.) con centrales, para ver por rotación las características del Armador, en distribución, en distintas circunstancias, como juega al final de set. Repite al error? Conocer quien juega más del 20 al 25.

REUNIÓN TÉCNICA CON EL EQUIPO

- NO DEBE DURAR MAS DE 30 MIN
- SE PROGRAMA EL DIA ANTES DEL PARTIDO Y ANTES DEL ENTRENAMIENTO.
- SIRVE PARA ANALIZAR LAS CARACTERISTICAS DEL ADVERSARIO.
- SE ENTREGAN LOS INFORMES TECNICOS INDIVIDUALES.
- RESPONSABILIZAR A CADA JUGADOR A TOMAR APUNTES PERSONALES
- *Otra opción: De acuerdo al equipo/nivel/competencia que se dirige, en el vestuario antes del comienzo del juego.*

DURANTE LA COMPETENCIA

- **Intervalos entre set**:

- Recibir, antes de hablar, información del segundo entrenador en la rotación del oponente.

- Recuerde cualquier opción de ataque del oponente en momentos de dificultad.

- Pueden ir precedidos por un intercambio de opiniones del personal técnico.

DURANTE LA COMPETENCIA

- **En los Tiempos de Descanso (a)**:

- Para realizar corrección de algún error, analizado por el staff.

- Hablando de técnica general no específica, salvo indicación a un jugador.

- Recordar los aspectos tácticos acordados y no utilizados con eficacia y continuidad

- Anticipe algún movimiento táctico del el oponente y prepara alguna situación.

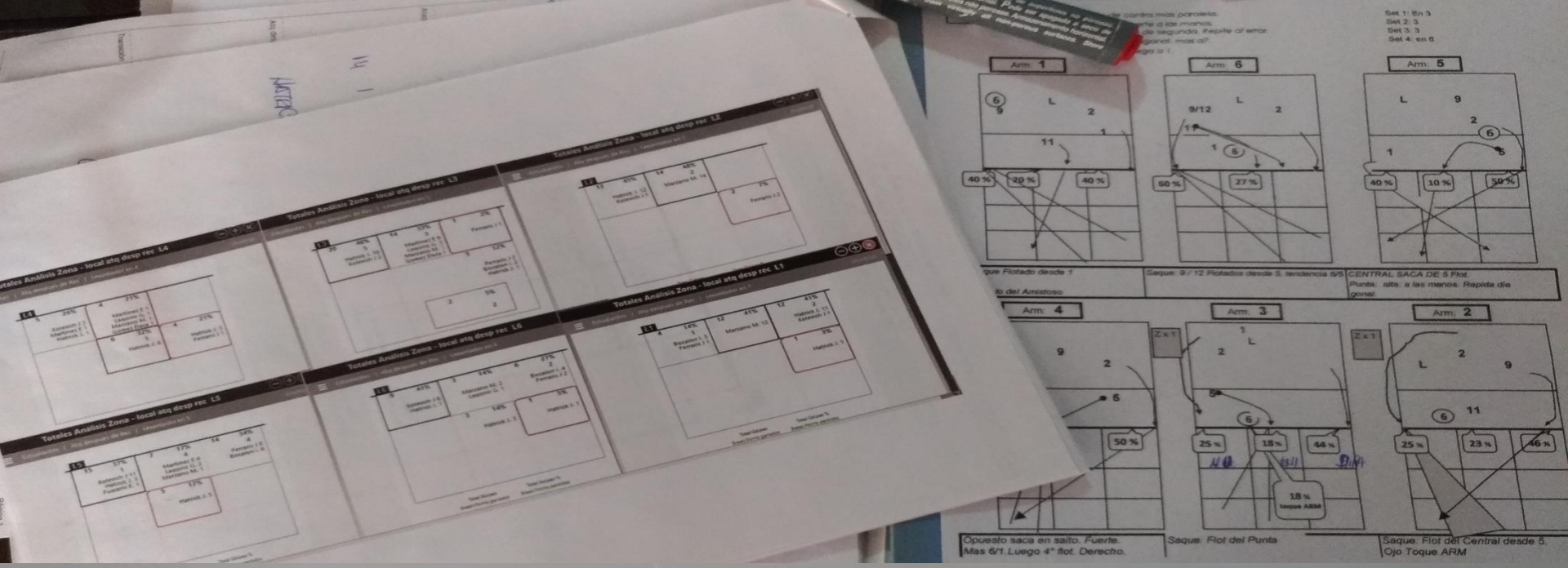
DURANTE LA COMPETENCIA

SUSTITUCIONES:

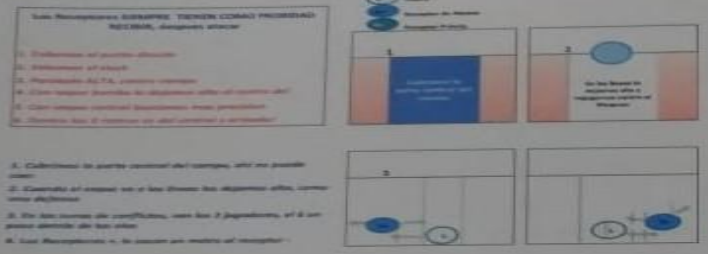
- Use cambios tácticos y probados en el entrenamiento.

- Ataque/bloqueo, doble cambio.

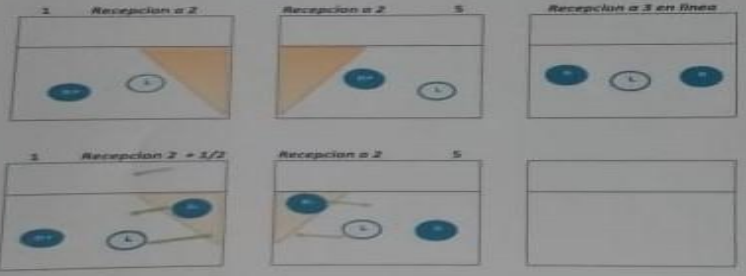
- Cambios de rol dictados por el análisis situacional del partido (Saque/defensa)

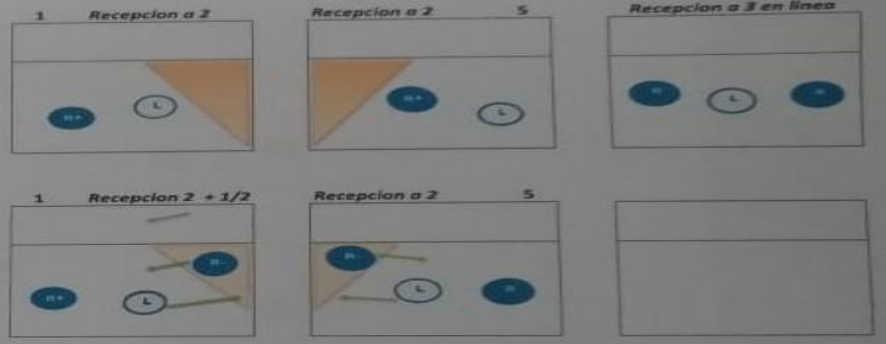


Sistema Recepcion



Saque Flot





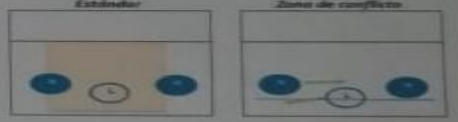
Saque Salto

Estándar

Cubrimos el centro del campo
Arriesgamos las líneas, recuperamos alta al centro del campo

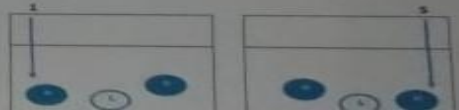
Zonas de conflicto

Cubrimos las zonas de conflicto con dos jugadores SIEMPRE
Posision 6/5, 6/1 no tienen que estar en línea



Saque desde Z1 y Z5

El saque recto es mas profundo
El saque diagonal es mas corto



DURANTE la competencia

- *ESTA FASE SE CARACTERIZA POR EL ANALISIS SITUACIONAL (DEL ENTRENADOR Y DEL STAFF)Y APOYADA POR LOS DATOS DEL ANALISIS TECNICO*

1° ENTRENADOR:

- *ANALIZA PRINCIPALMENTE EL PROPIO EQUIPO.*
- *FILTRA CADA INFORMACION ELIGIENDO CUAL DEBE DAR AL EQUIPO*

2° ENTRENADOR:

- *ANALIZA Y VERIFICA EL DESARROLLO DEL JUEGO ADVERSARIO CON UNA COPIA DEL REPORTE TECNICO.*
- *CONTROLA LAS ESTADISTICAS GENERALES*
- *SUGIERE AL 1° ENTRENADOR CUALQUIER INFORMACION IMPORTANTE*
- *VERIFICA LA PREPARACIÓN DEL PARTIDO, EVALÚA SI LAS OPCIONES TÁCTICAS FUNCIONAN. SI EL OPONENTE HA HECHO CORRECCIONES Y CUÁLES?*

EL ESTADISTICO

- **ENTREGA EN TIEMPO REAL LOS DATOS Y PORCENTAJES AL 2º ENTRENADOR O CUERPO TECNICO**

(DIRECTO A LA COMPUTADORA DEL BANCO DE SUPLENTES (Moden) O EN TIEMPOS MUERTOS EN HOJAS IMPRESAS)

Sin información previa del rival

En los entrenamientos previos

- **E**ntrenar y reafirmar las salidas de ataque del propio equipo en el complejo 1.

- **E**ntrenar el sistema de recepción de saque sumando un receptor, previendo la posibilidad de enfrentar uno o varios sacadores en salto.

En esos entrenamientos previos arbitrar los medios para generar esta situación (Por EJ: la mayoría de los jugadores del equipo intenta sacar en salto, ubicar una plataforma para simular la trayectoria del balón o en si se trata de un equipo femenino invitar a un jugador que domine esta técnica de saque).

- **S**istema de bloqueo – defensa a utilizar de acuerdo a posición del armador rival.

- **J**ugar en función de las propias estadísticas o características del equipo.

Sin información previa del rival

En el Partido

- Detectar los sistemas tácticos del adversario sin modificar los propios si no se está seguro de cambiar o el planteo previsto o, que, los jugadores sean capaces de realizar esas variantes.
- Analizar en los TD o intervalos entre set los cambios tácticos posibles.
- Tener en cuenta las sensaciones de sus jugadores.


URUGUAY U20
1
4
0
5 SALINAS
Srv M !
STATISTICS
All Analysis
5 Srv M +
5 Srv M !
5 Srv M !
5 Srv M +
5 Srv M !
5 Srv M -
5 Srv M /
5 Srv M +
5 Srv M !
Srv M !
Srv M +
HERBALIFE NUTRITION
movistar
GATORADE
Rally
5/56
00:00:29 /00:05:23
FIVB
OFFICIAL GAME BALL

DIRECCION ESTRATEGICA

La información:

- No hablar mucho. Ser claro. Lenguaje comun.
- Limitar la información que se dà a los jugadores.
- Las imágenes son mejores que las palabras. Se aprende mas ciertas premisas, si son mostradas en forma reiterada.
- Jerarquizar el conocimiento y transmitir solo lo mas importante.
- Demasiada información es peor que ninguna.
- Es necesario recordar a sus jugadores durante el juego, lo que se necesita.

DIRECCION ESTRATEGICA

La comunicación:

Cada entrenador debe tomar decisiones sobre la estrategia que adoptará y fundamentalmente cómo comunicara los resultados a sus jugadores.

PALABRAS CLAVES:

- explicaciones breves y concisas
- ayuda a centrar la atención en elementos importantes de las técnicas del juego
- mejora la memoria
- reduce la cantidad de palabras facilitando el procesamiento de la información
- concentra la información

DIRECCION ESTRATEGICA

La comunicación:

La comunicación mecanismo básico para transferir los conocimientos del entrenador al jugador:

- Cuanta información se da ¿a veces no es necesario videos o reporteres. Solo la información precisa. Priorizar.
- Centrar la misma en algunos jugadores. Importante entrenador/armador.
- Establezca algunas nociones simples e importantes. Luego en el recorrido del juego, puede haber algún recordatorio, para uso inmediato.
- Buscar y encontrar la forma, el tono de comunicación para cada jugador/ar y equipo.
- Feed Back

Jon Katzenbach y Douglas Smith[1] define un equipo como :

Un grupo pequeño de gente con habilidades complementarias quienes están comprometidos a un propósito común, metas de rendimiento y enfoque por lo cual ellos son mutuamente responsables de rendir cuentas.

“No progresas mejorando lo que ya esta hecho, sino esforzándote por lograr lo que aun queda por hacer”
KHALIL GIBRAN



efomargrasso@gmail.com



omar grasso



palomovoley



@palomovoley

CURSO NACIONAL NIVEL 2 FeVA

INSTRUCTOR FeVA: Lic. Omar L. Grasso

SEGUIMIENTOS Y ANÁLISIS de PARTIDOS
Planteamientos de trabajos para la preparación de partidos.

¿Qué es lo que interesa analizar del rival y por qué?

Las actividades de análisis y exploración del equipo adversario y de las condiciones del partido, son un requisito indispensable para preparar al equipo observando las particularidades del adversario y sus características más importantes.

El entrenador, su cuerpo técnico y los jugadores deben aprovechar cada oportunidad para conseguir tanta información de sus adversarios como sea posible. El estudio debe proveer información valiosa del equipo adversario tales como (luego cada uno de los entrenadores particularizará en función de sus posibilidades la elección de algunas de estas alternativas):

- Relevar los puntos fuertes y las debilidades, tanto en lo particular de cada jugador como del equipo en general.
- Buscar las tendencias en el juego rival.
- Comparar el nivel de juego con el equipo propio y con otros equipos con los que ya se ha competido.
- Encontrar razones válidas o lógicas para conseguir o el mejor desempeño del equipo.
- Realizar ajustes en la alineación inicial.
- Probar la eficiencia de las tácticas a desarrollar.
- Evaluar el resultado del plan estratégico en su proceso de preparación y desarrollo.

A continuación se presenta una idea o forma de trabajar para realizar un análisis del rival lo más completo posible.

La observación directa, planillas estadísticas, videos, informes de otros entrenadores, etc.; son métodos usados comúnmente. Entregándose a los dirigidos un resumen que generalmente incluye gráficos para una mejor visualización y comprensión del contenido a informar.

El entrenador deberá preparar a su equipo para un partido, torneo o juegos decisivos (play off, playout, etc.), tratando de conseguir información relevante del adversario:

- La composición del equipo rival:
  - ¿Quién es el armador, armadores o doble función?
  - ¿Quiénes son los atacantes? (Puntas receptores, Centrales, opuesto)
  - Bloqueadores principales y otros especialistas
  - ¿Cuál es la relación del armador con los atacantes?
  - ¿Cuál es el orden de rotación? ¿Quiénes son los titulares? ¿Quiénes los sustitutos?
- Los sistemas del rival:
  - Características del saque.
  - Estructura del sistema bloqueo – defensa.
  - Reconstrucción del contrataque.
  - Sistema de recepción y sus variantes.

- Organización del sistema de ataque de rotación.
- Tendencias y direcciones de ataque.
- Características del armador, distribución por rotaciones, y tendencias del armador de acuerdo donde llegue el pase de la recepción.

Objetivo:

Es la detección sistemática de las fortalezas y debilidades del equipo rival con el propósito de prepara un plan de juego que, mediante la utilización racional de nuestras potencialidades, encontrar razones válidas o lógicas para conseguir la victoria o el mejor desempeño del equipo.

Planificación y ajuste del entrenamiento:

- Probar la eficiencia de los métodos de entrenamiento, el desenvolvimiento, estancamiento y consistencia del rendimiento.
- Comparar el nivel de rendimiento en los entrenamientos y en partidos.
- Formular objetivos y standars (mensurables).

Actividades de exploración de los equipos adversarios:

- Revelar peculiaridades, puntos débiles y fuertes, especialización de los jugadores, formación inicial, patrones de ataque y defensa, etc.
- Reparar la estrategia para derrotar a los adversarios.

Es necesario tratar de conocer tanto como sea posible, sobre las condiciones del partido. Usted necesita tal información para la preparación psicológica de sus jugadores y, para modelar las condiciones en el entrenamiento o los partidos de preparación. La información puede incluir:

- Las condiciones del clima.
- El alojamiento y las comidas.
- El transporte. Distancia a recorrer
- El calendario de partidos.
- Las condiciones del campo de juego (adentro, al aire libre, luces, piso, altura del techo, balón, juez, público, etc).

Preparar al equipo en los entrenamientos y partidos como preparación para las condiciones previstas, "no sobrestime las condiciones".

Las actividades de análisis y exploración del equipo adversario y de las condiciones del partido, son un requisito indispensable para preparar un equipo para las competencias. Una profunda observación de las particularidades del adversario y sus características, es deseable. Observación directa, estadísticas, videos, informes de otros entrenadores, etc.; son métodos usados comúnmente.

El entrenador y los jugadores deben aprovechar cada oportunidad para conseguir tanta información de sus adversarios, como sea posible. Utilizar también gráficos de fácil comprensión e utilidad para sus dirigidos del equipo adversario.

Utilidad del SCOUTING

1. Preparación táctica.

2. Preparación sicológica.

3. Entrenamiento previo y preparación de partidos.

4. Preparación del equipo para las condiciones del partido.

Si un entrenador debe preparar su equipo para un partido o torneo importante, él tratará de conseguir la información siguiente del adversario: en definitiva, debemos analizar la información obtenida en las observaciones directas de las características del rival, tanto de manera individual como de manera colectiva;
Los datos que debemos conocer son los siguientes, entre otros:

- Composición y estructura del equipo contrario.
- Características del saque del rival.
- Características del sistema de reconstrucción del rival, tanto estructura de bloqueo como estructura de defensa.
- Sistema de recepción y sus variantes.
- Características del colocador, distribución por rotaciones, y tendencias de pase según las zonas desde donde lo realice.
- Tendencias y direcciones de ataque.

Análisis de los fundamentos y su relación con sistema táctico de juego

SAQUE

- Características de los sacadores. (En salto, flotado, flotado-saltado: corto –largo, con variantes).
- Zona de saque ("*desde 1 – 6 – 5*").
- Sustituciones especializadas en el saque.

ATAQUE

- ¿Qué porcentaje de primeros tiempos juegan? (1era. pelota).
- ¿Qué variantes utilizan para los primeros tiempos? Son cerca o lejos del armador.
- Identificar los ataques de primeros tiempos que no sean los principales para desmarcar a algún atacante.
- ¿Cuándo juegan primeros tiempos? ¿En qué momento del set?
- ¿Cuál es la pelota de primer tiempo más utilizada? y ¿Con quién?
- En los momentos difíciles del partido o cuando hay que "*cerrar*" un set o partido. ¿A qué jugador le otorgan la responsabilidad de los balones finales? Y ¿Cómo es la respuesta de ese Jugador en esas situaciones?
- ¿El armador repite al "*error*"?
- ¿En las rotaciones hay alguna tendencia marcada que a algún jugador no le dan juego de ataque?
- Características de los atacantes:
    - ¿Cómo saca el brazo?
    - ¿Retrasa el golpe de ataque?
    - ¿Rejuegan la pelota contra el bloqueo?
    - ¿Tienen otras variantes en sus golpes de ataque? (¿Tiene mano y afuera?¿Toca? SI - NO (¿Dónde?).
    - Identificar el rendimiento del atacante frente al número de bloqueadores (Individual, doble o triple).
    - ¿Cuál es la tendencia más importante ("*más fuerte*") de cada atacante? Como delantero y como zaguero.

BLOQUEO

- ¿Ayudan al central? ¿Siempre?¿Cuándo?
- ¿Cuál es la disposición del sistema de bloqueo? (Cerrada – Abierta)
- Mixto: 2-1. ¿Utilizan sobrecarga posicional?
- ¿Qué sistema de bloqueo utilizan? (Lectura – Opción). ¿Cuándo usan opción?
- ¿El central sigue al primer tiempo o espera en el centro jugando en lectura?
- El extremo que no bloquea ¿Cómo se posiciona en defensa?
- En el desplazamiento de los jugadores del centro ¿Hacia qué lado tienen mayor dificultad de movilidad?
- ¿Tienen buen alcance de bloqueo?

DEFENSA

- ¿Cubren el toque? ¿Quién? o ¿Quiénes son los responsables?
- ¿El sistema es vulnerable, en que zonas?
- ¿es un equipo aguerrido?
- ¿Poseen destrezas técnicas para defender? (Defensa de manos altas, caídas, etc.)
- ¿Duplican algún sector del campo? (*"Doble paralela"* – *"Doble diagonal"*)
- ¿En qué posición se ubica el líbero?
- ¿El central zaguero, en su turno de saque, dónde se ubica para defender?
- ¿Hacen defensa perimetral?
- ¿Hacen cobertura en el ataque? ¿Quién es el último hombre?
- Alguna otra característica a resaltar

CONTRATAQUE

- ¿Qué jugadores tienen mayor participación?
- ¿Hay una tendencia marcada? y ¿En situaciones especiales se confirma la tendencia?
- ¿Juegan primeros tiempos?
- ¿Quién reconstruye el ataque cuando defiende el armador la primera pelota? ¿El central delantero? ¿El líbero? ¿Otro jugador?

RECEPCIÓN

- Numero de receptores que intervienen según el tipo de saque: dos receptores, tres receptores, etc.
- La posición en el campo de los receptores, en las diferentes rotaciones, según el saque.
- ¿El punta delantero recibe en todas las rotaciones o en alguna se *"libera"*?
- ¿Cómo son los porcentajes de rendimiento de la recepción en general?
- ¿Cuál es la calidad de recepción del líbero y su responsabilidad en el sistema de recepción?
- ¿Cómo resuelven la pelota en la zona de conflicto?
- Identificado el rol de un receptor principal ¿Cuál será la táctica a desarrollar?
- ¿Qué tipo de saque complica mayormente al sistema de recepción?
- ¿Realizan una sustitución especializada? ¿Cuándo? ¿Siempre?

ARMADO

En el análisis del armador se plantean dos situaciones:

a) Según la rotación en el complejo *1 (*"en recepción"*).*
b) Según su ubicación en el complejo 2 *("armador delantero* – "*armador zaguero"*).

a) Según la rotación en el complejo 1 ("en recepción")

- ¿Con pelotas positivas (+) o un poco separadas de la red juega primeros tiempos "*forzados*"?
- ¿Hay rotaciones en las que el porcentaje de primeros tiempos es notorio?

- ¿A qué jugador le da mayor juego en cada rotación? ¿Siempre es el atacante principal?
- ¿Juega en contra de la recepción?
- ¿Juega los primeros tiempos en suspensión?
- ¿Juga siempre en suspensión?
- ¿En cada rotación repite la combinación de ataque anterior?
- ¿"*Llama*" siempre al Central, a la misma pelota y juega por los extremos?
- Porcentaje de distribución con recepción doble positiva (#)

b) Según su ubicación en el complejo 2("armador delantero – "armador zaguero")

- ¿Juega segunda línea cuando es delantero? ¿Por qué posición?
- ¿Los primeros tiempos son diferentes según sea delantero o zaguero?
- ¿Juega primeros tiempos en el Complejo 2? ¿Solo con la pelota cerca de la red? ¿Cerca o lejos de su posición?
- En equipos femeninos ¿Juega por detrás BeTí o Fast? ¿Cuándo y en qué momento del set?

Otras opciones válidas para ambos complejos:

- ¿Ataca en segundo toque? ¿Cuándo?
- ¿Al final del juego realiza armados arriesgados?
- ¿Da revancha ante el error? ¿Congela al atacante que erra?
- ¿Tiene precisión? ¿Denuncia en el armado?
- ¿Utiliza recursos para el armado? Por ejemplo golpe de abajo.

Teniendo en cuenta el diagnostico obtenido de la información recabada.
Proponemos un hipótesis de Preparación de un Partido *
**(Como sugerencia, este análisis dependerá del nivel de juego, características del equipo, torneo donde se compite, información que se quiera dar, etc.)*

☐ **DIRECCION de ATAQUE de cada levantada:**
- En forma individual de cada atacante, con su pelota más fuerte. (Ej: con recepciones (++) juega más diagonal larga o en Alta –mucho manos afueras)
- Armar la defensa según tendencias.

☐ **RECEPCION-ATAQUE-BLOQUEO-SAQUE.**

EN GENERAL del EQUIPO en EL TORNEO:
- *% de los receptores*
- *% de los atacantes*
- *% mejores bloqueadores*
- *% mejores sacadores*

☐ **LAS "6" ROTACIONES**
- % de Distribución con pelotas (++)
- Direcciones de Ataque de 2º Tiempos y 1º Tiempos por rotación.
- K2: Que juegan los atacantes en contrataque por rotación.
- Saque: Zona de prevalencia – Tipos de saque – Saque más duro en salto y flotado- Como evitamos.

☐ **BLOQUEO-DEFENSA**: En cada Rotación le damos información. Como vamos a jugar?:
- Para adelante
- Por detrás
- Lectura.
- Como bloqueamos? La diagonal por "4", la línea por "2", etc. Tomamos doble paralela. El cajón "mas" adelantado.
- Después del punto "18" que opciones hacemos.

Consideraciones Generales: REGLAS
(Como SUGERENCIAS)
REGLA del SAQUE:

a) No errar después del tiempo técnico, no importa si no es fuerte.
b) Si se erra mucho después del TIME OUT, "condiciona"
c) No errar después del cambio de bloqueo.
d) Después de dos saques en Salto duros, el 3º puede ser flotado.
e) Todos varían el saque para complicar a la recepción; "cambiar".

REGLA del ARMADOR:

a) El equipo tiene dos o tres esquemas básicos por rotación y una variante sobre la debilidad del adversario.
b) Repetir o "no". Hoy repetimos, "mañana" según el rival no lo hacemos.
c) El Armador titular tiene las características del suplente. O hay diferencias?

REGLA del ATAQUE:

a) De pelota alta: Toma la paralela y cerrar para adentro y luego estar de acuerdo a la elección del 1º tiempo de salto del atacante y si la pelota esta separa saltar siempre un poco más tarde.
b) Pelota "pegada" en red "se va" a la pelota.

ANALISIS DEL JUEGO - EVALUACION

- **Plan para el partido**
- **Preparación del equipo.**
- **Actividades previas al partido.**

ANTES DE LA COMPETENCIA:

- ❑ CADA COMPONENTE DEL STAFF COMUNICA SUS SENSACIONES SOBRE EL ADVERSARIO Y COMO PODRÍA JUGAR EL MISMO
- ❑ COMUNICA SUS REFLEXIONES SOBRE LA SITUACIÓN DE NUESTRO EQUIPO Y DE CADA JUGADOR
- ❑ COMUNICA SU PROPIO ANÁLISIS EN RELACION A LAS POSIBLES SOLUCIONES POR ROTACION.
- ❑ CON ESTA INFORMACION SE PROGRAMAN LOS ULTIMOS ENTRENAMIENTOS *ANTES DEL PARTIDO.*
- ❑ *SUGERENCIAS (DE ACUERDO AL NIVEL):*

- *Reunión para brindar información;* con armadores, para ver la táctica a desarrollar., dedicando un tiempo aproximado.
- Tiempo (aprox.) con receptores, para ver el saque.
- Tiempo. (aprox.) con centrales, para ver por rotación las características del Armador, en distribución, en distintas circunstancias, como juega al final de set. Repite al error? Conocer quien juega más del 20 al 25.

REUNION TECNICA CON EL EQUIPO

- ❑ NO DEBE DURAR MAS DE 30 MIN
- ❑ SE PROGRAMA EL DIA ANTES DEL PARTIDO Y ANTES DEL ENTRENAMIENTO.
- ❑ SIRVE PARA ANALIZAR LAS CARACTERISTICAS DEL ADVERSARIO.
- ❑ SE ENTREGAN LOS INFORMES TECNICOS INDIVIDUALES.
- ❑ REUNIÓN CON TODO EL EQUIPO. SE OBSERVA VIDEO DE LAS 6 ROTACIONES
- ❑ RESPONSABILIZAR A CADA JUGADOR A TOMAR APUNTES PERSONALES
- ❑ Otra opción: EN EL VESTUARIO ANTES DEL COMIENZO DEL PARTIDO

DURANTE LA COMPETENCIA

- ❑ *ESTA FASE SE CARACTERIZA DE UN GRAN ANALISIS SITUACIONAL(SENSIBILIDAD DEL ENTRENADOR Y DEL STAFF)Y APOYADA POR LOS DATOS DEL ANALISIS TECNICO*

1° ENTRENADOR:

- *ANALIZA PRINCIPALMENTE EL PROPIO EQUIPO.*
- *FILTRA CADA INFORMACION ELIGIENDO CUAL DEBE DAR AL EQUIPO*

2° ENTRENADOR:

- *ANALIZA Y VERIFICA EL DESARROLLO DEL JUEGO ADVERSARIO CON UNA COPIA DEL REPORTE TECNICO.*
- *JERARQUIZACION DE LA INFORMACION DE DATOS.*
- *CONTROLA LAS ESTADISTICAS GENERALES*
- *SUGIERE AL 1° ENTRENADOR CUALQUIER INFORMACION IMPORTANTE*
- *VERIFICA LA PREPARACIÓN DEL PARTIDO, EVALÚA SI LAS OPCIONES TÁCTICAS FUNCIONAN. SI EL OPONENTE HA HECHO CORRECCIONES Y CUÁLES?*

EL ESTADISTICO

ENTREGA EN TIEMPO REAL LOS DATOS Y PORCENTAJES AL 2° ENTRENADOR O CUERPO TECNICO (DIRECTO A LA COMPUTADORA DEL BANCO DE SUPLENTES (Moden) O EN TIEMPOS MUERTOS EN HOJAS IMPRESAS)

Preparación del partido y Análisis SIN INFORMACION del RIVAL

En los entrenamientos previos

- Entrenar y reafirmar las salidas de ataque del propio equipo en el complejo 1.
- Entrenar el sistema de recepción de saque sumando un receptor, previendo la posibilidad de enfrentar uno o varios sacadores en salto. En esos entrenamientos previos arbitrar los medios para generar esta situación (por ejemplo: la mayoría de los jugadores del equipo intenta sacar en salto, ubicar una plataforma para simular la trayectoria del balón o en si se trata de un equipo femenino invitar a un jugador que domine esta técnica de saque).
- Sistema de bloqueo – defensa a utilizar de acuerdo a posición del armador rival.
- Jugar en función de las propias estadísticas o características del equipo.

En el Partido

- Detectar los sistemas tácticos del adversario sin modificar los propios si no se está seguro de cambiar o el planteo previsto o, que, los jugadores sean capaces de realizar esas variantes.
- Analizar en los TD o intervalos entre set los cambios tácticos posibles.

Analizar información técnica de los jugadores, **desde la observación y sin ayuda estadística**, esto agudiza la comprensión y toma de decisión:

- El tiempo de ataque (especialmente el del brazo). Carreras de acercamiento a la red muy evidente y repetitiva.
- Posible lectura del levantador (por ejemplo, algunos armadores "denuncian" mucho el balón atrás)
- Repetición de saques y tendencias, muy marcadas.
- Formaciones defensivas inadecuadas para la situación de juego.
- En la construcción del ataque, situaciones muy previsibles y sin alternativas.

Fases de estudio y elección deben hacerse sobre la base de dos aspectos (Básicas):

1- ¿Cuáles son las características de los oponentes?

2- ¿Cuáles son las elecciones estratégicas probables que tomarán para jugar contra nosotros?

- Necesitamos conocer nuestro equipo y nuestras debilidades .
- Debemos tratar de cruzar nuestras debilidades con sus fortalezas y prepararnos para posibles ajustes tácticos.

Básicamente *(Información sencilla e imprescindible):*

- Estudio de la distribución de atacantes con recepción perfecta (R #) o positiva (R +)
- Estudio de las direcciones de ataque de los jugadores individuales (diferenciando al menos las pelotas altas y tensas)

<u>Generalmente implica tres fases:</u>

- antes del juego.
- durante el juego.
- después del juego.
- Todo lo que se necesita: Análisis estadístico de datos (fortalezas y debilidades del oponente) Todo lo que se prepara para el partido analizar el juego, verificar las estrategias decididas antes, cotejar cualquier cambio en las tácticas antes del análisis técnico del juego. Distribución del Armado. Distribución por rotaciones. Estudio del sistema Bloqueo/Defensa
- Todo lo que se prevé: visión y análisis de los datos estadísticos del equipo contrario. Confirmar o descartar opciones tácticas preparatorias. Opciones de reemplazos o tiempos muertos

Evaluar las direcciones de ataque. Monitorear la distribución del armado. Comprueba el rendimiento individual de cada jugador

- Post juego: visión de nuestro último juego, análisis de datos estadísticos generales y evaluación. Análisis estadístico individual y de equipo (análisis cuantitativo)

Soporte de video para revisar situaciones, tácticas y técnicas particulares

UTILIZACION DEL VIDEO

- ☐ Es un elemento más dentro de las posibilidades de recopilación de información.
- ☐ Es un elemento de complementación al análisis estadístico.
- ☐ Es un elemento de objetividad indiscutible para los jugadores.

Una imagen vale más que mil palabras.

EN RELACION AL RIVAL:

- ☐ Observación de las 6 rotaciones en K1:
  - ☐ Identificación de las formaciones de recepción y jugadores fuertes y débiles.
  - ☐ Identificación de los atacantes y sus tendencias.
  - ☐ Identificación de las tendencias del levantador.

- ☐ Observación de las 6 rotaciones en K2:
  - ■ Identificación de los sistemas de bloqueo y de los jugadores más fuertes y débiles.
  - ■ Identificación de los sistemas defensivos y de los jugadores más fuertes y más débiles.
  - ■ Identificación de los sacadores y sus tendencias y tipos de saque.
  - ■ Identificación de los atacantes y sus tendencias.
  - ■ Identificación de las tendencias del levantador.

EN RELACION AL EQUIPO PROPIO:

- ☐ Evaluación del plan de juego.
- ☐ Feedback para los jugadores y cuerpo técnico.
- ☐ Confrontación y confirmación con el análisis estadístico.
- ☐ Refuerzo para la toma de decisiones respecto de los futuros entrenamientos y partidos.

Conducción del equipo durante el partido:

- Probar cómo funciona la táctica.
- Hallar las causas de las equivocaciones o la confusión.
- Conseguir información para los tiempos fuera, substituciones y cambios de táctica. Tomar nota del estado mental de los jugadores.
- Obtener información sobre los puntos fuertes y débiles de los adversarios.

Preparación técnico-táctica

- Conocer el nivel y categoría del torneo para definir el equipo con el que se participará. Por ejemplo concurrir con un segundo equipo, llevar un equipo de edad inferior a la correspondiente al torneo, etc.
- Priorizar en la formación inicial a aquellos jugadores que habitualmente no lo hacen como titulares.
- Planificar los entrenamientos previos al torneo.
- Probar algunos cambios de roles u opciones tácticas sobre todo en categorías inferiores.
- Pueden plantearse objetivos relacionados a la cohesión del grupo, el desarrollo de hábitos de conducta y alimentación, respeto de los horarios, integración, respuesta ante un entorno diferente (alejamiento de la familia), salir del confort cotidiano, etc.

Organización interna en la planificación

- ¿El plantel de la categoría está disponible para participar del torneo abierto? ¿Hay ausencias? ¿Con quién se completa?
- Prever en un equipo femenino un acompañante del mismo sexo.
- Estimar el presupuesto y costo del viaje.
- Las condiciones climáticas
- El alojamiento: sus características, distancia hacia el lugar del juego, etc.
- Alimentación: conocer de antemano el menú, refuerzo nutricional, menús especiales, etc.
- Transporte: distancia a recorrer, movilidad durante el torneo, etc.
- Programación del torneo: zonas, lugares de juego, cantidad y calendario de partidos, rivales (habituales y/o de la misma Federación o equipos con los que se jugará por primera vez), forma de disputa, etc.
- Condiciones de los campos de juego: superficie, luces, altura del techo, balón, público, etc.

Utilización de la estadística:

Durante la competición

- Para monitorear que es lo sucede durante el desarrollo del mismo, informándose a través de los datos obtenidos
- Tomar decisiones sobre datos concretos.
- Para modificar o cambiar el plan de juego.
- Establecer en tiempos de descansos o técnicos, el problema individual o colectivo.
- Individualizar los jugadores que se deben sustituir y por qué.
- Para clarificar la marcha del partido (¿qué está pasando?)
- Para sustituir jugadores

Después de la competición

- Para entrenar con diagnósticos más precisos. Evaluar la confrontación de las percepciones subjetivas con los valores objetivos.
- Luego de la acumulación de datos se puede tener una apreciación más certera del rendimiento.
- Tener una mirada científica en busca de las soluciones para los problemas planteados.
- Extractar valores cuantitativos, por ejemplo, ¿cuántos saques realiza cada uno?, ¿cuántos ataques el central, puntas y opuesto?, para planificar el próximo microciclo o para monitorear el desarrollo de la planificación.
- Otras conclusiones permitirían conocer:
    - Al nivel del equipo
        - Cuál es el rendimiento en cada una de las seis rotaciones. Sobre todo para incrementar el trabajo sobre la formación más débil.
        - El rendimiento set por set
    - A nivel individual
        - Tener datos objetivos sobre el rendimiento de los jugadores.

Análisis de los datos de recepción con relación al ataque

Consideraciones:

- No hablar "nunca" con el equipo después de un partido (generalmente esperar, hacer análisis y hacerlo en el próximo entrenamiento) (*)
- Cumplimiento del plan de juego. Reever el partido y verificar las estrategias.
- Descubrir situaciones no verificadas durante el partido.
- Analizar con el Staff estadísticas y videos para trabajar y elaborar en la semana.
- Evaluación del rendimiento de los jugadores.
- Este atento a las opiniones de los jugares y sus sensaciones. Autocritica.
- Disciplina en equipos profesionales es "responsabilidad" del entrenador. Tiene que ser disciplinado para ser ordenado en el juego.
- Solución a las discusiones, que se plantean. Su abordaje.
- Las decisiones de los árbitros no se discuten, solamente habla el capitán, no debe influir en el juego. Concentración.
- Llegar tarde, la toma de agua, permisos, etc., pequeñas cosas a solucionar.
- Otros.

(*) *El momento más favorable para organizar estas reuniones después de los partidos es la siguiente sesión de entrenamiento después del partido (combinada con la relajación). Primero deben hablar los jugadores, que deben expresar su opinión sobre el partido. Más tarde el entrenador manifiesta su interpretación y concluye con las principales razones por las que se ha ganado o perdido. Al final de la reunión, se deben especificar las conclusiones resultantes para el entrenamiento y el siguiente partido. (Las notas preparadas de antemano por los jugadores y también por el entrenador y los asistentes son de gran utilidad.)*

La comunicación:

La comunicación es importante no solo para la cooperación dentro del equipo, sino también como mecanismo básico para transferir los conocimientos del entrenador al jugador. Para que sea eficaz, la comunicación tiene que ir en dos sentidos. Si solo va en una dirección, del entrenador al atleta, el entrenador tendrá poca idea de las necesidades, respuestas y pensamiento de sus jugadores. Esta falta de información supondrá un grave obstáculo para su eficiencia.

- No apabullar con mucha información.
- Cuanta información se da ¿a veces no es necesario videos o reporteres. Solo la información precisa. Priorizar. Hablar de lo más importante

- Centrar la misma en algunos jugadores. Importante entrenador/armador.
- Establezca algunas nociones simples e importantes. Luego en el recorrido del juego, puede haber algún recordatorio, para uso inmediato.
- Como comunicar resultados. Buscar y encontrar la forma, el tono de comunicación para cada jugador/ar y equipo.
- Feed Back
- Utilizar la Motivación, como herramienta de reacción positiva.
- Debemos de dar facilidad y confianza en los momentos críticos. La idea es que los jugadores ofrezcan sugerencias específicas, comuniquen sus sentimientos o ideas sobre situaciones específicas para el equipo.
- El entrenador puede usar vídeos, cuadros, gráficos y diagramas para desglosar la idea en sus elementos básicos y volver a construirla para ver si tiene éxito o no.
- Coordinar los intereses personales con los intereses del equipo

PALABRAS CLAVES:

- - explicaciones breves y concisas
- - ayuda a centrar la atención en elementos importantes de las técnicas del juego
- - mejora la memoria
- - reduce la cantidad de palabras facilitando el procesamiento de la información
- - concentra la información

***C**ada entrenador, en todos los niveles, formativo o rendimiento, intenta "construir" las rotaciones de su equipo evaluando las características positivas y negativas, las técnicas y tácticas de los jugadores a su disposición, y esto siempre debe tenerse en cuenta al estudiar a su equipo y al equipo contrario al que nos enfrentamos en toda competencia. Por la naturaleza misma del juego de voleibol, por su esencia, en la fase de recepción del ataque, intentamos equilibrar la recepción para permitir la construcción del próximo ataque, desde esta lógica es muy buen momento para comenzar por nuestro análisis, pero siempre vale la pena recordar que, antes de ver qué sucede del otro lado de la red, es importante saber que sucede de nuestro lado. No solo las cuestiones estrictamente técnicas, tácticas, estrategias, físicas, sino también lo grupal y emocional.*

Parámetros sugeridos de porcentajes de eficacia en equipos de alto rendimiento (tomados sobre datos de la Selección Argentina de Voleibol -2015/2016- y equipos de Liga Nacional de Voleibol 2015/2016)

En recepción-ataque:
Los mejores: Centrales: 66 % (Normales: 62 - 60 %)
Puntas 56 % (Normales: 54 %)
Opuesto 54 % (Normales 50%)

En contrataque:

- Centrales: 58%.
- Puntas: 54 %
- Opuestos: 48 % **(% de Eficacia mayor al 30 %)**

Libero:

- **Recepción:** cerca del 75 % (Ideal) – Defensa: ++ y + por set.

Bloqueo:

- Opuesto: 03 – 04 por set.
- Atacantes Puntas: 01 -02.
- Centrales: 03 – 04.

Alternar suplentes con titulares para que todos puedan jugar a un buen nivel. Se hacen cambios pero la estructura del equipo es la misma. (JulioVelazco)

Anexo:

- Ejemplos de planillas sobre análisis y datos obtenidos en diversas competencias.
- Distribución de zona de levantador.
- Planillas de seguimiento.
- Planillas toma de datos sobre recepción y combinaciones de ataque.
- Planillas comparativas

a) Detalle de todos los fundamentos. Selección Universitaria Argentina. China Taipei 2017. Total partidos zona clasificación.

SELECCIÓN ARGENTINA UNIVERSITARIA

OLIMPIADAS UNIVERSITARIA TAIPEI 2017

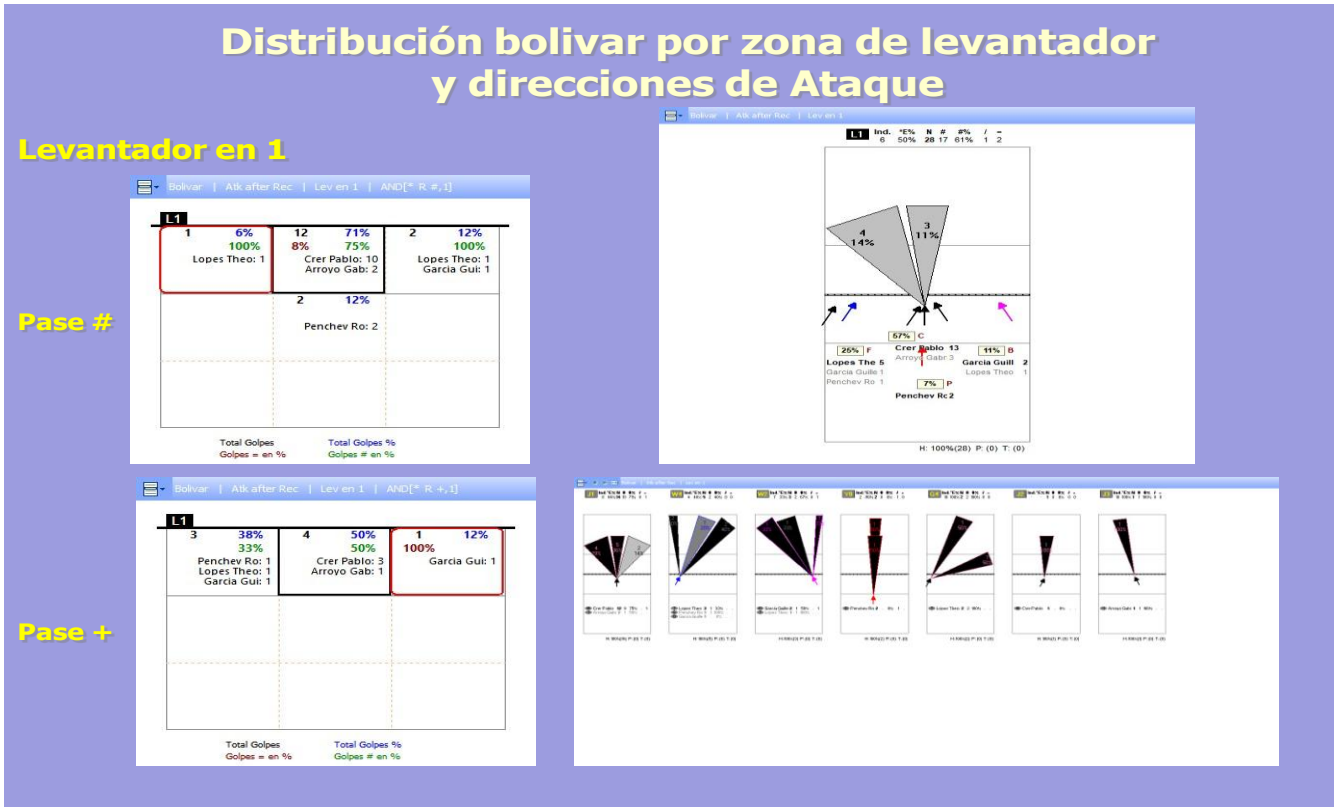
N°	RECEPCION				ATAQUE			BLOQUEO	SAQUE		
	JUGADOR	TOTAL	ERROR	%	TOTAL	ERROR	PUNTOS	PTS	TOTAL	ERROR	PUNTO
1	VILDOSOLA	86	3	42.25	31	2	13	3	20	0	0
9	VINTI	68	6	61.5	58	5	22		32		1
10	VILLARUEL	34	0	75	47	7	10	4	36	2	2
12	JAIME	34	2	55	36	4	9	0	21	3	2
2	GOMEZ				27	4	13	1	21	1	0
5	MARTINA				105	12	50	2	39	6	2
4	BENITEZ				27	1	16	2	35		1
7	POTEMSKY				38	4	16	2	26	0	0
3	GUIRAUDO				19	5	10	5	63	20	9
11	MASSIMINO	84	4	64.5							
6	IMHOFF				8	1	5	4	8	1	0

Total 4 Partidos Zona Clasificación

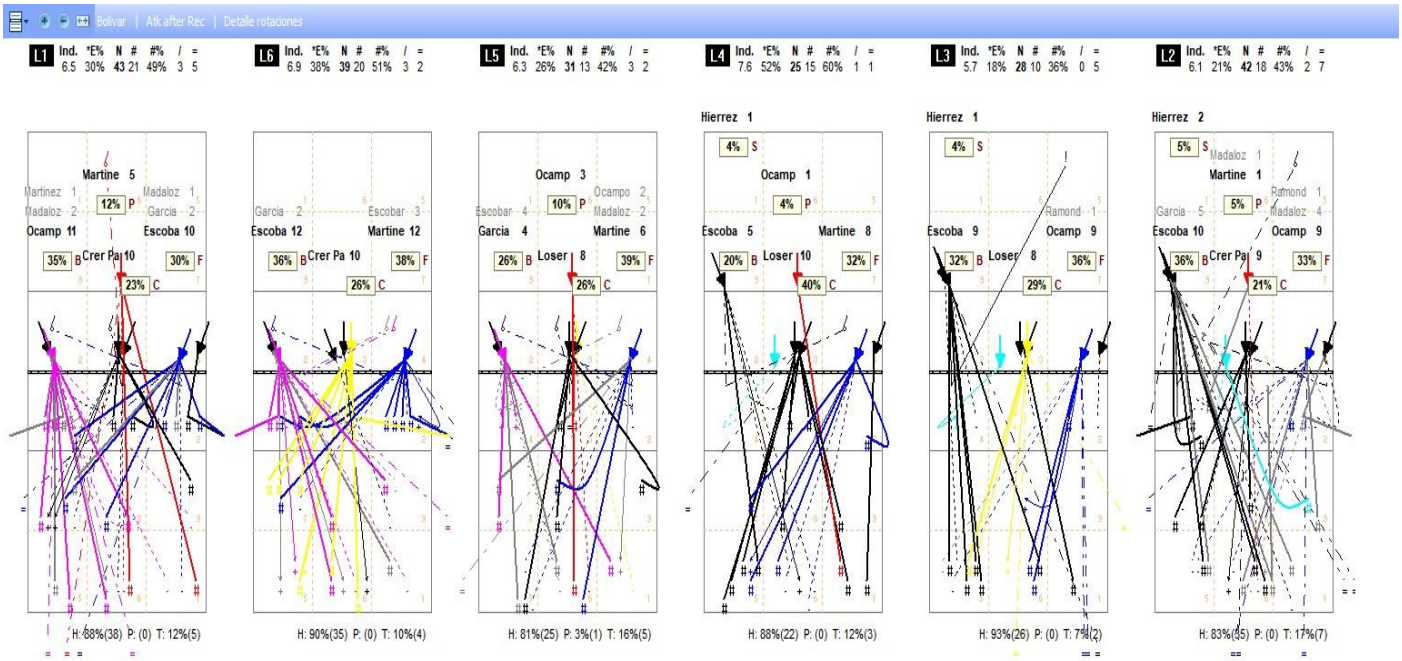
b) Comparación Liga Nacional A1 2019. (El error en recepción es: = doble negativa más Vendida)

Valores Liga Nacional A1 2019									
	BOLIVAR			UPCN			OBRAS SJ		
	=	+	#	=	+	#	=	+	#
SAQUE	18%	17%	7%	12%	12%	3%	19%	13%	5%
RECEPCION	10%	25%	38%	12%	25%	38%	9%	26%	35%
ATAQUE	15%	11%	50%	12%	10%	51%	15%	10%	54%
ROTACION	15%	10%	53%	12%	10%	55%	15%	9%	57%
TRANSICION	14%	12%	44%	15%	10%	46%	18%	10%	49%
	el error en recepción es = + /					**el error de ataque es = + /**			

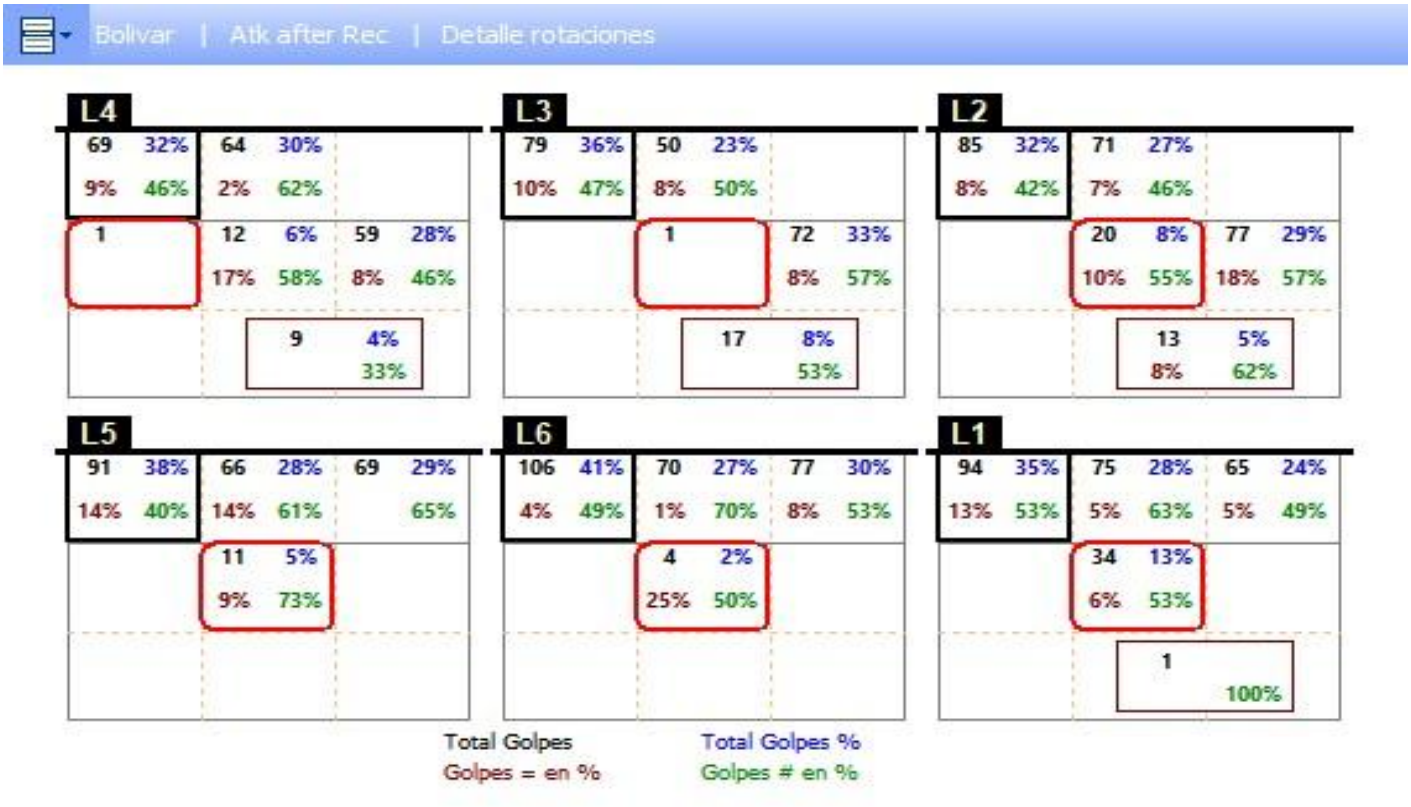
c) Distribución del Armador y Direcciones de Ataque. Levantador en Zona 1. Con pase desde la Recepción; Positivos (+) y Doble Positivos (++) (Software DataVolley)



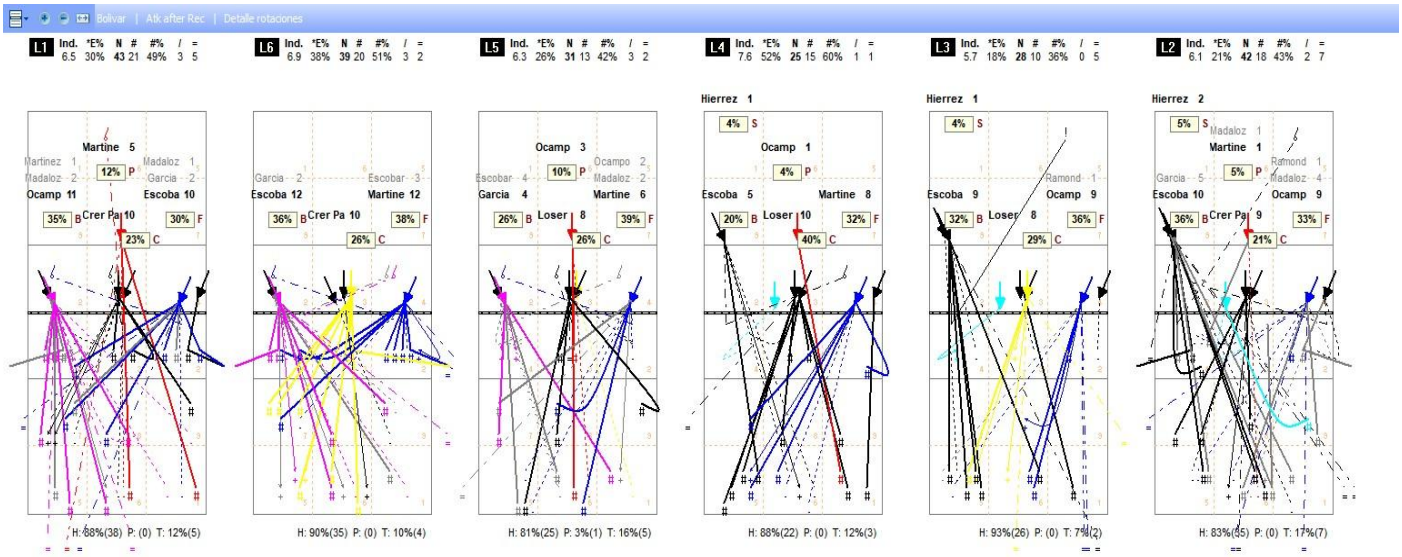
d) Detalle de todas las rotaciones. Tendencias de ataque. Obras Sanitarias SJ. Liga 2019 (Software DataVolley)



e) Distribución del Armador en todas las rotaciones. Club Bolivar. Liga Nacional A1 2019 Detalle Recepción – Ataque. (Software DataVolley)



f) Detalle de todas las rotaciones. Tendencias de ataque. Club Bolivar. Liga Nacional A1 2019 (Software DataVolley)



g) Recepción Saque en Salto. Detalle de Equipo y Jugadores. Totales Liga Nacional 2019. Club Obras Sanitarias (SJ)

RECEPCION SAQUE en SALTO *Club Obras Sanitarias (SJ) Totales Liga Nacional A1 2019*															
	Ind	**%**	**Total**	**=**	**%**	**/**	**%**	**-**	**%**	**i**	**%**	**+**	**%**	**#**	**%**
Equipo	3,4	33%	831	84	10%	29	3%	164	20%	165	20%	180	22%	209	25%
1 Sanchez Matias	-2	-29%	7	2	29%			5	71%						
2 Melgarejo Osniel	2,5	23%	244	30	12%	6	2%	53	22%	63	26%	47	19%	45	18%
8 Quiroga Rodrigo	4	39%	276	26	9%	8	3%	50	18%	49	18%	59	21%	84	30%
10 Aschemacher Rodrigo	0,3	-50%	4	3	75%									1	25%
12 Lloveras Francisco	-3	-100%	1	1	100%										
13 Morales Lautaro	3,4	40%	5	1	20%			1	20%			3	60%		
14 Espelt Ignacio	3,5	29%	24	4	17%	1	4%	3	12%	4	17%	6	25%	6	25%
18 Carneiro Jonadabe	3,4	25%	8	2	25%			1	12%	1	12%	2	25%	2	25%
19 Massimino Franco	3,9	40%	262	15	6%	14	5%	51	19%	48	18%	63	24%	71	27%

by Data Volley 2007

h) Tabla de Ataque: diferenciado en 1) Combinaciones de ataque 2) "Pelota" rápida por dos 3) Ataque rápida" por zona 1 3) Pipe. Ataque por zona 6, sin diferenciar desde que situación de juego. Resumen total de competencia Campeonato Mundial Sub 23 (Egipto 2017) Argentina Campeón.

World Cup U23

Selección Argentina

COMBINACIONES DE ATAQUE															
Rapida x 4															
N°	**Equipo**	***E%**	Tot	=	%	/	%	-	%	!	%	+	%	#	%
1	Iran	**47%**	101	7	7%	7	7%	14	14%	1	1%	11	11%	61	60%
2	Argentina	**43%**	122	7	6%	8	7%	23	19%	2	2%	15	12%	67	53%
3	Cuba	**39%**	146	13	9%	10	7%	32	22%	1	1%	10	7%	80	55%
4	Japon	**39%**	166	9	5%	17	10%	31	19%	0	0%	18	11%	91	55%
5	Rusia	**38%**	168	7	4%	17	10%	31	18%	0	0%	26	15%	87	52%
6	Algeria	**38%**	69	6	9%	5	7%	19	28%	0	0%	2	3%	37	54%
7	Brasil	**32%**	133	11	8%	12	9%	25	19%	1	1%	19	14%	65	49%
8	Polonia	**30%**	143	10	7%	15	10%	35	24%	2	1%	13	9%	68	48%

9	Egipto	**30%**	100	8	8%	13	13%	17	17%	0	0%	11	11%	51	51%
10	Turquia	**26%**	78	8	10%	6	8%	22	28%	2	3%	6	8%	34	44%
11	China	**15%**	73	8	11%	9	12%	17	23%	3	4%	8	11%	28	38%
	PROMEDIO	**35%**	1299	94	**7%**	119	**9%**	266	**20%**	12	**1%**	139	**11%**	669	**52%**

Rapida x 2

N°	Equipo	*E%	Tot	=	%	/	%	-	%	!	%	+	%	#	%
1	Argentina	**43%**	75	5	7%	6	8%	14	19%	0	0%	7	9%	43	57%
2	Japon	**40%**	78	5	6%	10	13%	10	13%	0	0%	7	9%	46	59%
3	Egipto	**40%**	70	7	10%	4	6%	14	20%	0	0%	6	9%	39	56%
4	Cuba	**39%**	64	4	6%	6	9%	13	20%	0	0%	6	9%	35	55%
5	Brasil	**38%**	78	6	8%	7	9%	14	18%	0	0%	8	10%	43	55%
6	Rusia	**37%**	106	8	8%	11	10%	18	17%	0	0%	11	10%	58	55%
7	Turquia	**33%**	54	3	6%	7	13%	12	22%	1	2%	3	6%	28	52%
8	China	**26%**	42	3	7%	9	21%	6	14%	1	2%	0	0%	23	55%
9	Iran	**24%**	58	6	10%	7	12%	14	24%	0	0%	4	7%	27	47%
10	Polonia	**18%**	57	12	21%	5	9%	7	12%	1	2%	5	9%	27	47%
11	Algeria	**7%**	27	2	7%	7	26%	6	22%	0	0%	1	4%	11	41%
	PROMEDIO	**34%**	709	61	**9%**	79	**11%**	128	**18%**	3	**0%**	58	**8%**	380	**54%**

FIVB VOLLEYBALL WORLD LEAGUE

World Cup 2017

Selección Argentina

FeVA

COMBINACIONES DE ATAQUE

Rapida x 1

N°	Equipo	*E%	Tot	=	%	/	%	-	%	!	%	+	%	#	%
1	Argentina	**35%**	49	9	18%	1	2%	9	18%	0	0%	3	6%	27	55%
2	Rusia	**32%**	50	5	10%	3	6%	11	22%	0	0%	7	14%	24	48%
3	Polonia	**32%**	37	5	14%	3	8%	6	16%	0	0%	3	8%	20	54%
4	Cuba	**30%**	40	5	12%	4	10%	9	22%	0	0%	1	2%	21	52%
5	China	**26%**	42	3	7%	9	21%	6	14%	1	2%	0	0%	23	55%
6	Japon	**26%**	38	6	16%	2	5%	4	11%	0	0%	8	21%	18	47%
7	Turquia	**26%**	23	4	17%	1	4%	7	30%	0	0%	0	0%	11	48%
8	Egipto	**26%**	47	5	11%	5	11%	10	21%	0	0%	5	11%	22	47%
9	Brasil	**21%**	38	6	16%	6	16%	2	5%	0	0%	4	11%	20	53%
10	Iran	**6%**	17	1	6%	5	29%	2	24%	0	0%	0	0%	7	41%
11	Algeria	**55%**	20	0	0%	2	10%	1	5%	1	5%	3	15%	13	65%
	PROMEDIO	**29%**	401	49	**12%**	41	**10%**	67	**17%**	2	**0%**	34	**8%**	206	**51%**

Pipe

N°	Equipo	*E%	Tot	=	%	/	%	-	%	!	%	+	%	#	%

1	Polonia	**73%**	26	2	8%	0	0%	2	8%	0	0%	1	4%	21	81%
2	Argentina	**49%**	37	2	5%	2	5%	8	22%	0	0%	3	8%	22	59%
3	Brasil	**49%**	67	9	13%	1	1%	9	13%	0	0%	5	7%	43	64%
4	China	**40%**	20	3	15%	1	5%	2	10%	0	0%	2	10%	12	60%
5	Rusia	**35%**	20	5	25%	0	0%	2	10%	1	5%	0	0%	12	60%
6	Japon	**26%**	38	8	21%	2	5%	4	11%	0	0%	4	11%	20	53%
7	Cuba	**25%**	16	2	12%	2	12%	3	19%	0	0%	1	6%	8	50%
8	Turquia	**11%**	19	5	26%	1	5%	4	21%	0	0%	1	5%	8	42%
9	Iran	**0%**	8	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%	2	25%	3	38%
10	Algeria	**-8%**	12	3	25%	1	8%	4	33%	1	8%	0	0%	3	25%
11	Egipto	**50%**	6	0	0%	1	17%	1	7%	0	0%	0	0%	4	67%
	PROMEDIO	**38%**	269	42	**16%**	11	**4%**	39	**14%**	2	**1%**	19	**7%**	156	**58%**

i) Tabla de resumen sobre el porcentaje de puntos obtenidos, en cada una de las rotaciones y su diferencia.

TABLA RESUMEN POR CADA ROTACION SOBRE DIFRENCIAS DE PUNTOS Y PORCENTAJE (*)							
	ROTACION				**TRANSICION**		
	TOTAL	DIFERENCIA	% de rentabilidad		TOTAL	DIFERENCIA	% perdida
L1	91	31	34%	L1	75	menos 37	50%
L2	125	27	18%	L2	108	menos 44	41%
L3	100	26	26%	L3	107	menos 27	25%
L4	91	Menos 9	Negativo 10%	L4	68	menos 22	32%
L5	72	20	28%	L5	68	menos 18	26%
L6	63	25	40%	L6	64	menos 26	41%

(*) Equipo Club Rosario Voleibol. Primera fase de Competencia.

COMPARACION ESTADISTICA									
MUNDIAL 2017 FEMENINO SUB 18 – ARGENTINA (Rosario-Santa Fe)									
	SAQUE			**RECEPCION**			**ATAQUE**		
	#/	**=**	**EF**	**#+**	**=/**	**EF**	**#**	**=/**	**EF**
ITALIA	18%	10%	8%	44%	14%	30%	45%	15%	30%
DOMINICANA	13%	11%	2%	30%	17%	13%	38%	16%	22%
RUSSIA	17%	9%	8%	58%	10%	48%	35%	19%	17%
TURCHIA	21%	10%	11%	37%	21%	16%	47%	13%	34%

ESTADÍSTICA INDIVIDUAL DE JUEGO

	vs				FORMACIÓN INICIAL
TORNEO		FECHA	/ /	SET	RESULTADO /

JUGADOR		RECEPCION							ATAQUE																		SAQUE						BLOQUEO			
									ROTACION							CONTRATAQUE																				
Nº		0 = E	V	1–	2+	3++	TOTAL		0 = E B		1–	2+	3++	TOTAL		0 = E B		1–	2+	3++	TOTAL		0=	1–	2+	3++	TOTAL		P	N+	TOT				
TOTAL																																			

TIEMPOS	
SUSTITUCIONES	
1º	
2º	
3º	
4º	
5º	
6º	
Observaciones:	

SAQUE FLOTADO **o**

SAQUE EN SALTO **/**

ATAQUE 2ºT **/**

ZAGUERO **Z**

ATAQUE 1ºT **1**

PLAN DE EXCELENCIA EN EL DEPORTE



Por: Prof. Celio Cordeiro Filho

PLAN DE EXCELENCIA EN EL DEPORTE

- INTRODUCCIÓN

I – DIAGNÓSTICO

1.0 – REALIDAD NACIONAL

1.1 – MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO DEPORTIVO

1.2 – CLIENTELA VISADA

- 1.2.1 – LOS ATLETAS
- 1.2.2 – LOS ENTRENADORES
- 1.2.3 – LOS ÁRBITROS
- 1.2.4 – LOS ADMINISTRADORES Y,
- 1.2.5 - LOS DEMÁS PROFESIONALES

1.3 – LOS PROGRAMAS

- 1.3.1 – PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y COMPETENCIA DE LOS EQUIPOS NACIONALES
- 1.3.2 – PROGRAMA NACIONAL DE SELECCIÓN DE TALENTOS
- 1.3.3 – EL CAMPEONATO NACIONAL
- 1.3.4 – EL PROGRAMA DE ENTRENADORES
- 1.3.5 – EL PROGRAMA DE ÁRBITROS
- 1.3.6 - PROGRAMA PARA LOS DEMÁS PROFESIONALES
- 1.3.7 - ORGANIZACIÓN DE COMPETENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES
- 1.3.8 - DE EVALUACIÓN
- 1.3.9 – COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE EXCELENCIA

I – DIAGNÓSTICO

2.0 –REALIDAD DE LA PROVINCIA

2.1 – MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO DEPORTIVO

2.2 – CLIENTELA VISADA

- 2.2.1 – LOS ATLETAS
- 2.2.2 – LOS ENTRENADORES
- 2.2.3 – LOS ÁRBITROS
- 2.2.4 – LOS ADMINISTRADORES
- 2.2.5 - DEMÁS PROFESIONALES

2.3- LOS PROGRAMAS

2.3.1 – DETECCIÓN/SELECCIÓN DE TALENTOS

2.3.2 – DE ENTRENAMIENTO Y COMPETENCIA DE LOS EQUIPOS DE ÉLITE

2.3.3 – DE ENTRENAMIENTO Y COMPETENCIA DE LOS EQUIPOS PROMETEDORES

2.3.4 – DE LA MEJORA DE LOS ENTRENADORES

2.3.5 – DE LA MEJORA DE LOS ÁRBITROS

2.3.6 – DE RECONOCIMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS (SISTEMAS) DE CALIFICACIÓN

2.3.7 – DE EVALUACIÓN

2.3.8 – DE COMPETENCIA

2.3.9 – COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE EXCELENCIA

II – REFLEXIÓN DE LOS DIRIGENTES

* ACERCA DEL PROBLEMA DE DESARROLLO DE LA EXCELENCIA DEPORTIVA

1 - PLAN DE DESARROLLO DE LARGO PLAZO

2 - MODELO DE DESARROLLO

3 - CLIENTELAS RECONOCIDAS

4 - MASCULINO VERSUS FEMENINO

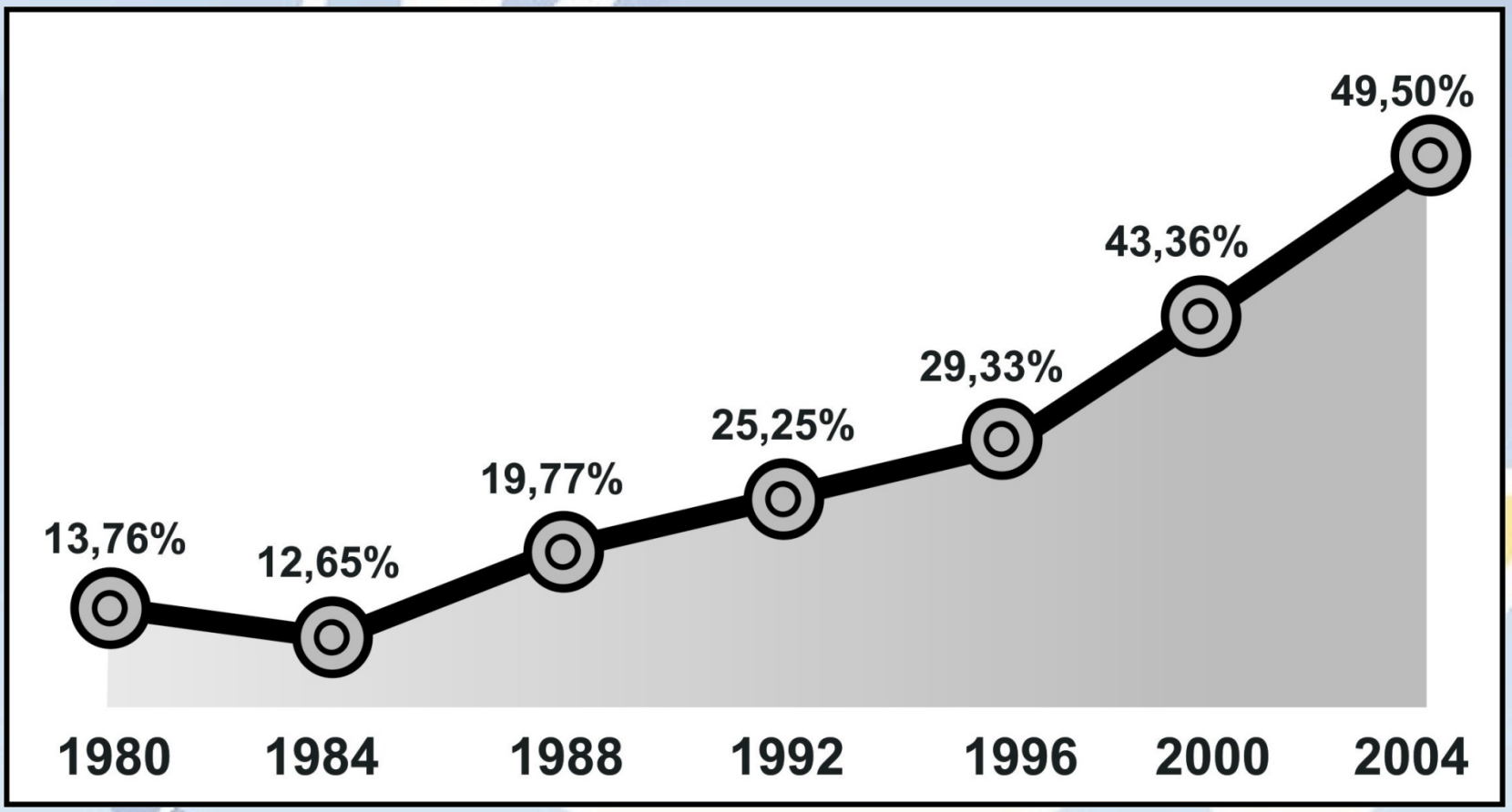
5 - COMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DEL ESTADO Y DE CLUBES

6 - FINANZAS DE CLUBES VERSUS RESULTADOS

HOMBRES CONTRA MUJERES

La participación femenina en los Juegos Olímpicos1980-2004

Social (de género)



III – PRONÓSTICO

1 – OBJETIVOS

ESTABLECER LOS OBJETIVOS FINALES E INTERMEDIARIOS PARA LOS PROGRAMAS PROPUESTOS.

IV – PROGRAMAS DE ACTIVIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS

ESTABLECER ORIENTACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA PARA CADA PROGRAMA PROPUESTO.

V – DESARROLLO PROGRESIVO DE LAS ÉLITES

LOS PROGRAMAS DEBERÁN SER DESARROLLADOS DE MANERA GRADUAL Y PROGRESIVA, ATENDIENDO DENTRO DE LA CRONOLOGIA PROPUESTA, A LOS OBJETIVOS INTERMEDIARIOS (CONTROL DEL PROCESO) HASTA ALCANZAR LOS OBJETIVOS FINALES.

VI – RECURSOS ESPECÍFICOS

Anexo 1 – Recursos Financieros

Anexo 2 - Programa de Identificación y Selección de Talentos en el Deporte

Confederación Brasilera de Voleibol

Programa para Entrenadores



PROGRAMA DE ENTRENADORES

➢ DIAGNÓSTICO:

LA SITUACIÓN NACIONAL BRASILERA DE LOS ENTRENADORES

➢PRONÓSTICO:

ALCANZAR Y MANTENER LA EXCELENCIA DEL VOLEIBOL BRASILERO

➢ OBJETIVO GENERAL:

CAPACITAR PROFESIONALES CON HABILIDADES NECESARIAS AL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DE ENTRENADOR, VISANDO LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA DEL VOLEIBOL BRASILERO.

➢ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- CAPACITAR LOS ENTRENADORES EN LAS DISCIPLINAS ECESARIAS AL CONTEXTO DEL ENTRENAMIENTO.

- HABILITAR Y EXAMINAR LOS ENTRENADORES EN EL DOMINIO DE AS TÉCNICAS NECESARIAS PARA LA CONDUCCIÓN DE NTRENAMIENTO O JUEGO.

- CAPACITAR LOS ENTRENADORES PARA TRABAJAR CON FERENTES GÉNEROS Y GRUPOS DE EDAD.

- INSTRUMENTALIZAR LOS PROFESIONALES PARA ACTUAR EN LOS VERSOS NIVELES DE INTERVENCIÓN DE LA INICIACIÓN AL ALTO ENDIMIENTO.

➢ ESTRATEGIAS:

- PROGRAMAS

ENTRENADOR DE VOLEIBOL INDOOR:

NIVEL I (Iniciación)
NIVEL II (Básico)
NIVEL III (Avanzado)
NIVEL IV (Alto Rendimiento)

ENTRENADOR DE VOLEIBOL DE PLAYA

NIVEL I (Básico)
NIVEL II (Avanzado)
NIVEL III (Alto Rendimiento)

➢ MEDIOS DE CONTROL:

ACERCA DEL PROCESO Y EL PRODUCTO

➢ RECURSOS FINANCIEROS

Centro de Entrenamiento de Voleibol





GRACIAS!

Celio Cordeiro Filho

e-mail: celiocordeirofilho@gmail.com



DISEÑO, DESARROLLO Y GESTIÓN DE UN CLUB DEPORTIVO

Memòria del projecte
d'Enginyeria Tècnica en
Informàtica de Gestió
realitzat per
Sergio Velarde Torres
i dirigit per
Oscar Cubillo Alonso

Escola d'Enginyeria
Sabadell, Setembre de 2011

El sotasignat, Oscar Cubillo Alonso,

professor de l'Escola d'Enginyeria de la UAB,

CERTIFICA:

Que el treball al que correspon la present memòria ha estat realitzat sota la seva direcció per

Sergio Velarde Torres

I per a que consti firma la present.
Sabadell, Setembre de 2011

Signat: Oscar Cubillo Alonso

Resumen del proyecto

Desarrollo de una aplicación para la gestión de un Club Deportivo. El principal objetivo será satisfacer la necesidad de crear un sistema que gestione el Club Deportivo de una manera más eficiente. Esta aplicación también supondrá un medio de comunicación entre el Club y sus abonados, así como una ampliación de los servicios ofrecidos. La aplicación controlará los diferentes elementos del Club y ofrecerá la posibilidad al abonado de realizar diferentes gestiones sin necesidad de desplazamiento ni de realizar colas y facilitará el trabajo a los empleados.

La implantación de este sistema también supondrá una mayor eficiencia en las diferentes gestiones del Club (por ejemplo: en las reservas de instalaciones o compra de servicios), ya que significará un ahorro en horas de trabajo para los empleados y una manera más sencilla y rápida de realizar cualquier gestión, para el abonado. La aplicación ampliará los servicios ofrecidos al abonado con la posibilidad de planificar su entrenamiento o dieta semanal.

Además, una vez informatizadas todas las gestiones del Club, es posible facilitar a los empleados del Club una serie de estadísticas sobre dichas gestiones. Esto permitirá un posterior análisis y una futura mejora de los servicios que se ofrecen. En definitiva, la utilización de este sistema constituye un progreso en los servicios ofrecidos, y en consecuencia, un incremento en el número de abonados.

Índice

1. INTRODUCCIÓN 7
1.1. Motivaciones 7
1.2. Situación actual 7
1.3. Objetivos 8
1.4. Organización de la memoria 8
2. ESTUDIO DE VIABILIDAD 9
2.1. Introducción 9
2.1.1. Topología y palabras clave 9
2.1.2. Descripción 9
2.1.3. Objetivos del proyecto 10
2.1.4. Definiciones, acrónimos y abreviaturas 11
2.1.5. Partes interesadas 11
2.1.6. Fuentes de información 12
2.1.7. Referencias 13
2.1.8. Producto y documentación del proyecto 13
2.2. Estudio de la situación actual 13
2.2.1. Contexto 14
2.2.2. Lógica del sistema 14
2.2.3. Descripción física 15
2.2.4. Usuarios y/o personal del sistema 15
2.2.5. Diagnóstico del sistema 15
2.2.6. Normativas y legislación 16
2.3. Requisitos del sistema 16
2.3.1. Requisitos funcionales 17
2.3.2. Requisitos no funcionales 17
2.3.3. Restricciones del sistema 17
2.3.4. Catalogación y priorización de los requisitos 18
2.4. Alternativas y selección de la solución 19
2.4.1. Alternativa 1 19
2.4.2. Alternativa 2 19
2.4.3. Alternativa 3 20
2.4.4. Solución propuesta 21
2.5. Conclusiones 22
3. PLAN DE PROYECTO 23
3.1. Introducción 23
3.1.1. Descripción 23
3.1.2. Definiciones, acrónimos y abreviaturas 23
3.1.3. Referencias 24
3.2. WBS (Work Breakdown Structure) 24
3.2.1. Fases y actividades del proyecto 24
3.2.2. Diagrama WBS 25
3.2.3. Milestones 25
3.3. Análisis de recursos 26
3.3.1. Recursos del proyecto 26
3.3.2. Calendario de los recursos 27
3.4. Calendario del proyecto 27
3.4.1. Dependencias 28
3.4.2. Cuadro de tareas del proyecto 28

3.4.3. Calendario temporal 30
3.5. Evaluación de riesgos 32
3.5.1. Lista de riegos 32
3.5.2. Catalogación de riesgos 32
3.5.3. Plan de contingencia 33
3.6. Presupuesto 33
3.6.1. Estimación costes de desarrollo 33
3.6.2. Estimación coste de infraestructuras 35
3.6.3. Resumen y análisis coste beneficio 35
3.7. Conclusiones 36
4. ANÁLISIS 37
4.1. Introducción 37
4.2. Diagrama de contexto 38
4.3. Requisitos funcionales 39
4.4. Requisitos no funcionales 41
4.4.1. Técnicos 41
4.4.2. Corporativos 42
4.4.3. Académicos 42
4.5. Casos de uso 42
4.5.1. Casos de uso generales 43
4.5.2. Alta de abonado 45
4.5.3. Baja de abonado 46
4.5.4. Actualización datos de abonado 47
4.5.5. Gestión de instalaciones 48
4.5.6. Gestión de materiales 49
4.5.7. Gestión de servicios 50
4.5.8. Generación de informes 51
4.5.9. Planificación de entrenamiento 52
4.5.10. Planificación de dieta 53
5. DISEÑO 54
5.1. Metodología 54
5.2. Tecnologías 54
5.2.1. PHP 55
5.2.2. HTML 56
5.2.3. JavaScript 56
5.2.4. MySQL 56
5.2.5. Apache 58
5.3. Guía de estilo 59
5.4. Modelo de datos 60
5.4.1. Modelo entidad-relación 60
5.4.2. Diseño de la base de datos 62
5.4.3. Descripción detallada de la base de datos 63
5.5. Diagrama de estados 73
5.5.1. Abono 73
5.5.2. Instalación/material 73
5.5.3. Servicio 74
5.5.4. Entrenamiento/dieta 74
5.6. Diagrama de actividades 74
5.6.1. Alta de abonado 75
5.6.2. Baja de abonado 76
5.6.3. Reserva instalación/material y compra de servicio 77

5.6.4. Entrenamiento 78
5.6.5. Dieta 79
5.7. Permisos y control de acceso a datos 80
5.8. Interfaz gráfica 81
6. PRUEBAS 84
6.1. Pruebas de unidad 85
6.2. Pruebas de integración 85
6.3. Pruebas de validación 86
6.4. Pruebas de sistema 86
6.5. Pruebas de aceptación 86
7. CONCLUSIONES 87
7.1. Cumplimiento de objetivos 87
7.2. Retrasos en la planificación 89
7.3. Líneas de ampliación 89
7.4. Valoración final 90
8. BIBLIOGRAFÍA 91

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Motivaciones

La razón principal de la realización de este proyecto es la necesidad del Club Deportivo de cambiar el método de trabajo e implantar un sistema informático para la gestión del Club. De esta manera, se establecerá una nueva vía de comunicación entre los abonados y el Club. Además se desea facilitar el trabajo a los empleados y mejorar el servicio ofrecido a los abonados. Esto conlleva a otra de las motivaciones del proyecto: ampliar los servicios ofrecidos al abonado con el fin de aumentar el número de socios.

Por último, la creación de una página Web supondrá un medio de publicidad para el Club, por lo que el se podrá dar a conocer a un mayor número de clientes potenciales.

1.2. Situación actual

En la actualidad, el Club Deportivo no cuenta con ninguna aplicación informática con la que poder gestionar el Club. Tampoco cuenta con ninguna página Web propia.
Para realizar cualquier gestión (por ejemplo: una reserva) el empleado ha de desplazarse físicamente hasta las instalaciones del Club y realizar la gestión. Esta gestión queda registrada en papel y posteriormente, archivada.

Por otro lado, los empleados tampoco cuentan con ninguna herramienta con la que obtener estadísticas de las operaciones realizadas en el Club. Y por lo tanto, poder analizar los resultados de estas operaciones y poder aplicar diferentes políticas de gestión (ofertas, descuentos, etc.) con el fin de captar nuevos socios o recaudar mayores ingresos en las ventas de servicios.

1.3. Objetivos

Teniendo en cuenta la situación actual del Club Deportivo y las motivaciones de la realización del proyecto, podemos afirmar que el principal objetivo del proyecto será la creación de una aplicación informática capaz de gestionar el Club, facilitando el trabajo a los empleados y ampliando los servicios ofrecidos a los socios.
La aplicación Web deberá ser capaz de gestionar las matrículas de los abonados del Club, así como la reserva de instalaciones, materiales y servicios ofrecidos. De esta manera, se conseguirá cambiar la metodología de trabajo de los empleados, informatizando todo el proceso y guardando toda la información en una base de datos. Siendo más sencilla la futura consulta de registros y de las operaciones realizadas.

También se ofrecerá al abonado la posibilidad de planificar su propio entrenamiento y su dieta semanal a través de la aplicación, lo cual supone un servicio nuevo para el abonado.

Por último, el sistema mostrará una serie de gráficas relacionadas con las operaciones realizadas por los socios, facilitando el posterior análisis de los empleados y generando una herramienta con la que poder diseñar nuevas estrategias de venta o de gestión.

1.4. Organización de la memoria

La memoria de este proyecto se estructura en diferentes capítulos. El primero de ellos, en el que nos encontramos, se trata de una Introducción dónde se explican de una manera breve las motivaciones que han llevado a realizar el proyecto, la situación actual del cliente (Club Deportivo) y los objetivos a alcanzar con el desarrollo del proyecto.
A continuación, se explicarán los estudios y análisis realizados para comprobar la viabilidad del proyecto. Este apartado se llama Estudio de viabilidad. Después, en el Plan de proyecto se analizarán las fases, actividades, los recursos, etc. del proyecto. Posteriormente, veremos el análisis detallado del proyecto en el apartado Análisis. Una vez visto en análisis, se explicará en profundidad los diferentes aspectos del diseño, como son la metodología, las tecnologías utilizadas, el modelo de datos, etc. en el apartado de Diseño.
Después del diseño, en el capítulo de Pruebas, se explicarán los tipos de pruebas realizados para la comprobación del correcto funcionamiento de la aplicación. Posteriormente, se documentarán todas las conclusiones obtenidas durante el desarrollo del proyecto y después de su realización. Esto será en el capítulo de Conclusiones. Por último, se mostrará en el apartado de Bibliografía, los libros y fuentes electrónicas consultadas.

2. ESTUDIO DE VIABILIDAD

2.1. Introducción

En este apartado se expondrán los estudios y análisis realizados para la comprobación de la viabilidad del proyecto. Para ello se estudiarán diferentes aspectos del proyecto como la situación actual, los requisitos del sistema, diferentes alternativas y la solución propuesta. En base a estos análisis se evaluará la viabilidad del proyecto. Se ha de tener en cuenta, que esta evaluación se realizará antes del inicio del proyecto. Por esta razón, es posible que pueda haber modificaciones a lo largo de su desarrollo.

2.1.1. Topología y palabras clave

Topología: desarrollo de software.

Palabras clave: diseño, desarrollo, gestión, club deportivo.

2.1.2. Descripción

Mejora en la gestión y control de un club deportivo. Gestión de los diferentes elementos que forman el club: abonados, instalaciones, materiales, servicios, etc. de una manera eficaz, rápida y controlada. Crear un medio de comunicación entre el club y los abonados, permitiendo a los socios realizar diferentes gestiones desde cualquier lugar, a cualquier hora y sin necesidad de desplazarse. Además, facilitar el trabajo a los empleados del club, reduciendo su tarea a la consulta de las operaciones realizadas por los abonados y el control de que estas se realicen.
También, con el fin de poder tomar diferentes medidas que mejoren el servicio del club, proporcionar a los empleados informes y estadísticas sobre los diferentes movimientos realizados por los usuarios del club.
Por otra parte, ofrecer al abonado la posibilidad de planificar su propio entrenamiento y su propia dieta semanal.

Con este proyecto se pretende gestionar el club de una manera más eficiente y mejorar el servicio que se ofrece a los abonados. Y de esta manera, conseguir un mayor número de socios.

2.1.3. Objetivos del proyecto

A continuación se describen los objetivos del proyecto:

a) Gestión de los elementos del Club Deportivo: abonados, instalaciones, servicios, material, etc. a través de Internet.
b) Servicio, para el abonado, de gestión de abono y reserva de instalación/material del club desde cualquier lugar, a cualquier hora y sin necesidad de desplazarse.
c) Automatizar el proceso de reserva de instalaciones y/o materiales y el de compra de servicios.
d) Utilidad de planificación del entrenamiento semanal.
e) Utilidad de planificación de la dieta semanal.
f) Generar informes y estadísticas de las instalaciones y materiales reservados, de los servicios contratados y de los usuarios.

Tabla de priorización de objetivos:

Objetivo	Crítico	Prioritario	Secundario
a	X		
b	X		
c	X		
d			X
e			X
f		X	

2.1.4. Definiciones, acrónimos y abreviaturas

Definición de los términos que aparecen en este documento:

a) Stakeholder: cualquier persona interesada en el proyecto y no es el programador.
b) LOPD: Ley orgánica de protección de datos.
c) Servicio: prestación que ofrece el club a sus abonados. Por ejemplo: servicio de masaje.
d) CRM: Customer Relationship Management. Software para la administración de la relación con los clientes.

2.1.5. Partes interesadas

Tabla que describe todas las partes interesadas en el proyecto:

Nombre	Descripción/Perfil	Responsabilidad
Stakeholders		
Oscar Cubillo	Responsable de la entidad	Participa en los requisitos y funcionalidad del proyecto. Aporta información y documentación necesaria para su realización. Realiza un seguimiento del proyecto.
Oscar Cubillo	Director del proyecto	Supervisa el trabajo del alumno. Realiza un seguimiento del proyecto. Evalúa el proyecto.
Perfiles de usuario		
Empleado	Usuario experto	Recoge y analiza la información. Gestiona los abonados, las reservas y los servicios.
Abonado	Usuario no experto	Gestiona su abono, realiza reservas y planifica su dieta y entrenamiento.

Project Team		
Sergio Velarde	Jefe de proyecto	Define, gestiona, planifica y controla el proyecto.
	Analista	Realiza estudio de viabilidad y la planificación del proyecto. Analiza la aplicación: arquitectura, metodología…Participa en el diseño y validación.
	Programador	Diseña y desarrolla la aplicación de acuerdo con el análisis y la planificación prevista. Participa en el proceso de validación e implementación.
	Técnico de pruebas	Participa en el diseño de las pruebas internas y externas. Realiza las pruebas y participa en el proceso de control de calidad.
Oscar Cubillo	Director del proyecto y tutor	Supervisa el trabajo del alumno.

2.1.6. Fuentes de información

A lo largo del proyecto será necesario consultar diferentes fuentes de información para poder llevar a cabo el desarrollo del mismo. Esta información no sólo estará relacionada con la programación, sino que también será necesario obtener información sobre diferentes normativas que se deberán cumplir o sobre información relacionada con la documentación del proyecto.
La principal fuente de información que se utilizará será Internet, aunque también se deberán consultar diferentes libros de la Biblioteca de la UAB, así como documentación de diferentes asignaturas a través del Campus Virtual.

2.1.7. Referencias

A continuación se enumeran los estándares, normativas y reglamentos que afectan al proyecto.

1) Universitat Autònoma de Barcelona (noviembre 2010). Normativa de projectes Enginyeries Tècniques en informàtica. Disponible en: *http://www.uab.es/Document/541/595/Normativa_PFCNovembre2010.pdf* (diciembre 2010).

2) Agencia Española de Protección de datos (noviembre 2010). Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. Disponible en: *https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/legislacion/estatal/common/pdfs/Ley-15_99.pdf* (diciembre 2010)

2.1.8. Producto y documentación del proyecto

Al concluir el proyecto se entregarán los siguientes productos y documentaciones:

a) Aplicación informática desarrollada.
b) Memoria del proyecto.

Para la implementación del software desarrollado será necesario formar a los empleados e informar a los abonados de la existencia de esta aplicación.

2.2. Estudio de la situación actual

Actualmente el club deportivo no dispone de ninguna herramienta informática destinada a la gestión del mismo. Todas las operaciones (gestión de abonados, reserva de pistas o material, planificaciones de entrenamiento, etc.) se han de realizar en las instalaciones del club y quedan registradas en papel, en unos archivadores clasificados por meses y años. Esto resulta incómodo para el

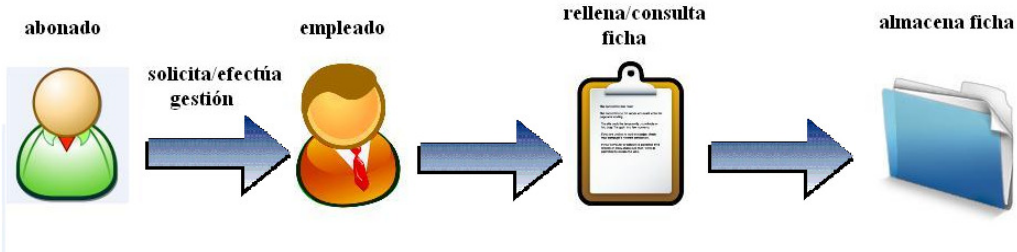
empleado y para el abonado, ya que, ha de desplazarse y en ocasiones esperar colas.
El club tampoco posee de ninguna utilidad capaz de generar informes y estadísticas sobre estas operaciones, lo que supone no tener un control exacto de su gestión, y en consecuencia, no ofrecer un mejor servicio a los abonados.

2.2.1. Contexto

El sistema actual utilizado para la gestión del club se basa en un registro manual de cada una de las operaciones que se realizan. Para el alta de abonados se utilizan unas fichas que contienen toda la información del usuario. Para la gestión y reserva de las instalaciones, materiales y servicios se utilizan unas plantillas con diferentes franjas horarias donde se guarda la información de la reserva (instalación/material/servicio reservado, el abonado, el horario, etc.). Esta documentación se almacena clasificada por el tipo de operación, el mes y el año en que se realiza. Todo este control lo realizan los empleados en las instalaciones del Club Deportivo.

2.2.2. Lógica del sistema

Diagrama que describe la lógica de la situación actual:



2.2.3. Descripción física

No es posible realizar un diagrama que describa el sistema físico, ya que en la situación actual no intervienen equipos o material físico. Como se ha explicado anteriormente, el almacenamiento de la información se realiza en papel.

2.2.4. Usuarios y/o personal del sistema

En la actualidad existen dos tipos de usuarios diferentes:

- Empleado del club: se encarga del control y la gestión del club y de sus instalaciones a través de las operaciones/servicios solicitados por los abonados. Almacena las operaciones realizadas en archivadores.
- Abonado del club: gestiona su abono, solicita la reserva de las instalaciones y/o materiales, solicita servicios, etc.

2.2.5. Diagnóstico del sistema

El sistema actual comporta las siguientes deficiencias e inconvenientes:

- El almacenamiento de datos es propenso a error, incluso a pérdida de información.
- Es necesario un gran volumen físico para el almacenamiento de datos.
- En todas las gestiones es necesaria la intervención de un empleado del club.
- El proceso de reserva es lento, ya que se ha de consultar la disponibilidad de la instalación/material/servicio.
- Para realizar una gestión el abonado está obligado a desplazarse a las instalaciones del club.

Posibles mejoras del sistema actual:

- Automatizar el proceso de gestión, reduciendo el tiempo necesario para realizar cualquier tipo de operación.
- Almacenar la información de las gestiones en un sistema informático, sin necesidad de guardarlas en papel.
- Reducción de errores y de pérdida de información.
- Reducción de trabajo para el personal del club.
- Permitir al abonado realizar cualquier tipo de gestión desde cualquier sitio y a cualquier hora.
- Obtener informes y estadísticas de las operaciones realizadas.
- Ofrecer al abonado servicios nuevos: planificación de entrenamiento y planificación de dieta.

2.2.6. Normativas y legislación

La normativa que afecta al sistema actual es la siguiente:

1. LOPD: Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal [2].

2.3. Requisitos del sistema

A continuación se definirán los requisitos del sistema:

2.3.1. Requisitos funcionales

Lista de funcionalidades del sistema:

a) Gestión (alta/baja/actualización) de abonados y sus datos personales.
b) Gestión de las instalaciones, de los materiales y de los servicios del club.
c) Control de acceso de usuarios a la aplicación.
d) Generación de informes i estadísticas sobre las operaciones realizadas en el club y sus abonados.
e) Sistema de planificación de entrenamiento.
f) Sistema de planificación de dieta.

2.3.2. Requisitos no funcionales

Lista de requisitos no funcionales del sistema:

a) Garantizar el acceso de una manera segura y privada para todos los usuarios.
b) Tolerancia a fallos y acciones incorrectas
c) Fácil manejo y fácil aprendizaje de las funcionalidades de la aplicación.
d) Mostrar los resultados obtenidos en los informes de gestión del club de una forma clara y ordenada, para su fácil comprensión.
e) Agilidad de la aplicación en la planificación del entrenamiento y la dieta.

2.3.3. Restricciones del sistema

Lista de restricciones del sistema:

a) El proyecto ha de finalizar antes del 30 de junio de 2011.
b) La aplicación se ha de desarrollar con software libre.
c) La aplicación ha de ser accesible desde Internet.
d) Cumplir las diferentes normativas ya mencionadas.

2.3.4. Catalogación y priorización de los requisitos

Prioridades de los requisitos funcionales:

Prioridad	RF-a	RF-b	RF-c	RF-d	RF-e	RF-f
Esencial	X	X	X			
Condicional				X		
Opcional					X	X

Prioridades de los requisitos no funcionales:

Prioridad	RNF-a	RNF-b	RNF-c	RNF-d	RNF-e
Esencial	X	X	X		
Condicional				X	
Opcional					X

Relación entre los objetivos y los requisitos:

	RF-a	RF-b	RF-c	RF-d	RF-e	RF-f	RNF-a	RNF-b	RNF-c	RNF-d	RNF-e
O1		X		X				X	X		
O2	X	X	X					X	X	X	
O3		X	X					X	X	X	
O4					X						X
O5						X					X
O6				X					X	X	

2.4. Alternativas y selección de la solución

En este apartado se analizarán diferentes alternativas posibles.

2.4.1. Alternativa 1

Adquirir un software de pago orientado a la gestión de un club deportivo: Gesigym.

Características:

- Gestión de clientes
- Actividades y cuotas
- Pagos
- Sistema de captura de fotografías
- Informes de socios
- Actividades
- Citas
- Caja
- Empleados
- Proveedores
- Productos
- Emisión de recibos
- Cumpleaños
- Informes
- Históricos
- Reservas
- Servicios
- Programa por puntos
- Control de accesos
- Impresora de Tickets
- Ficha de socios
- Control de almacén
- SMS y Emails
- Remesas

Coste: 12.300 €

2.4.2. Alternativa 2

Compra de uno de los CRM más potentes del mercado: Siebel CRM de Oracle.

Características:

- Aplicación empresarial a través de Internet.
- CRM completo para ventas, servicio y marketing
- Funcionalidades analíticas que le permiten cambiar, analizar y controlar sus procesos de cara al cliente, así como simplificar la gestión de los datos de los clientes.
- Analítica integrada y un almacén de datos preconstruido.
- Centro de llamadas virtual.
- Ediciones sectoriales específicas.
- Servicios de integración.
- Paquetes de servicios de consultoría
- Plataforma flexible y escalable.

Precio: 47.000 €

2.4.3. Alternativa 3

Desarrollo de una aplicación destinada a la gestión de un club deportivo, en la que los socios puedan realizar sus gestiones desde casa.

Características:

- Gestión de abonados
- Gestión instalaciones, materiales y servicios del club
- Informes i estadísticas
- Sistema de planificación de entrenamiento
- Sistema de planificación de dieta
- Independencia de la aplicación
- Se ajusta a los requisitos y recursos del cliente

Coste: según la planificación prevista.

2.4.4. Solución propuesta

Tabla comparativa de las características de las alternativas propuestas:

	Costes adquisición	Costes adaptación	Nuevos recursos	Soporte	Nivel integración	Complejidad	Formación
Alternativa 1	12.300 €	Bajos	Necesidad de adquisición	Contrato de mantenimiento	Bajo	Mediana	Contrato a parte
Alternativa 2	47.000 €	Bajos	Necesidad de adquisición	Contrato de mantenimiento	Bajo	Alta	Contrato a parte
Alternativa 3	0 €	Presupuesto proyecto / Medianos	Incluidos en presupuesto	Incluido 6 meses	Medio	Mediana	Incluida en el proyecto

Una vez analizadas las alternativas y viendo el cuadro comparativo se podría decir que todas las propuestas son válidas. Sin embargo, la alternativa 2, además de ser una solución más económica, es la que cumple con las necesidades exactas del cliente. Por esta razón, es la solución propuesta.

2.5. Conclusiones

Después de realizar el estudio de viabilidad, las conclusiones que se pueden obtener en cuanto a beneficios e inconvenientes son:

Beneficios:

- Obtención de un sistema de gestión del club deportivo a través de Internet.
- Mejora en el sistema y en la automatización del trabajo de los empleados.
- Mejora en las posibilidades y en la comodidad de los servicios que se ofrecen a los abonados (reservas, planificación de entrenamiento, dietas, etc.).
- Mejora en el control de instalaciones, materiales y servicios.
- Posibilidad de obtener diferentes informes sobre todos los elementos del club.

Inconvenientes:

- Inversión importante con una amortización de 3 años.
- Necesidad de un periodo de comunicación del servicio a los socios.

Teniendo en cuenta los beneficios e inconvenientes del proyecto, podemos afirmar que se trata de un proyecto viable.

3. PLAN DE PROYECTO

3.1. Introducción

Este apartado define el Plan de proyecto. En él se analizarán las fases, actividades y tareas del proyecto, los recursos necesarios, el calendario del proyecto, se evaluarán los riesgos, se realizará un presupuesto y se analizará la viabilidad del proyecto.

3.1.1. Descripción

El Plan de proyecto define el conjunto de actividades que permiten desarrollar, ejecutar y controlar el proyecto. Para la elaboración de este plan se ha utilizado la metodología lineal y para la planificación del proyecto se ha utilizado la herramienta Microsoft Project.

3.1.2. Definiciones, acrónimos y abreviaturas

Definición de los términos, acrónimos y abreviaturas que se utilizarán en este documento:

WBS: Work Breakdown Structure.
Microsoft Project: programa de Microsoft para la gestión de proyectos.
Milestone: Punto de control.
Diagrama de Gantt: Cronograma del proyecto.

3.1.3. Referencias

A continuación se enumeran los estándares, normativas y reglamentos que afectan al proyecto.

1) Universitat Autònoma de Barcelona (noviembre 2010). Normativa de projectes Enginyeries Tècniques en informàtica. Disponible en: *http://www.uab.es/Document/541/595/Normativa_PFCNovembre2010.pdf* (diciembre 2010)
2) Agencia Española de Protección de datos (noviembre 2010). Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. Disponible en: *https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/legislacion/estatal/common/pdfs/Ley-15_99.pdf* (diciembre 2010)

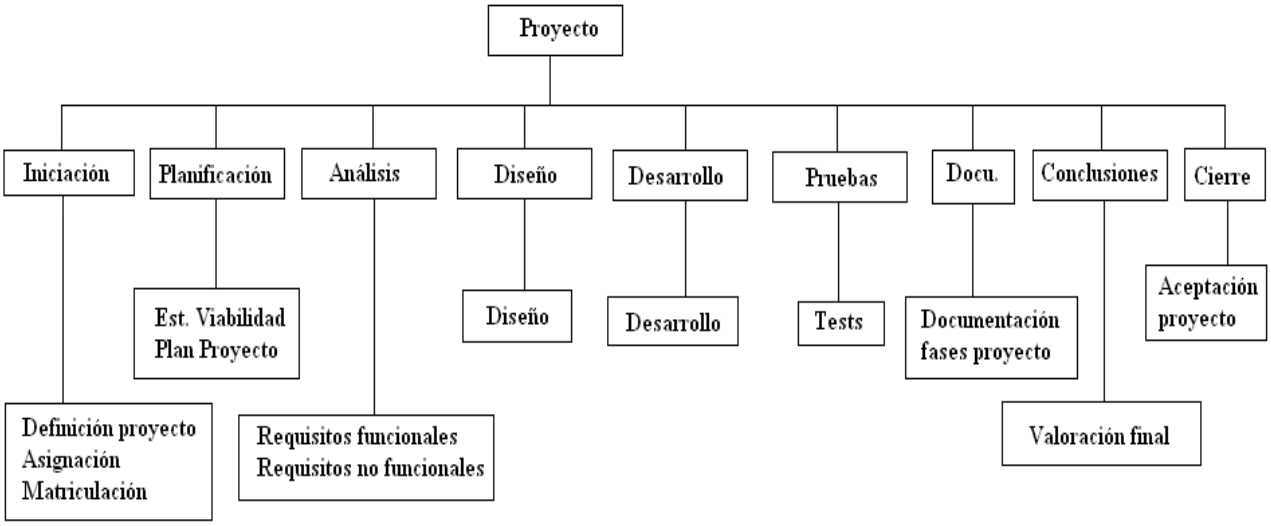
3.2. WBS (Work Breakdown Structure)

En este apartado se definirán todas las fases, actividades y tareas del proyecto.

3.2.1. Fases y actividades del proyecto

Fases	*Descripción*
Iniciación	*Definición, asignación y matriculación del proyecto.*
Planificación	*Estudio de Viabilidad y Plan de proyecto.*
Análisis	*Análisis de requisitos funcionales y no funcionales. Arquitectura del sistema.*
Diseño	*Incluye la metodología, las tecnologías, guía de estilo, modelo de datos, permisos, lógica de negocio e interfaz.*
Desarrollo	*Fase de desarrollo de la aplicación.*
Pruebas	*Fase de pruebas del sistema.*
Documentación	*Fase de documentación del proyecto. Esta fase se realizará de manera discontinua a lo largo del proyecto.*
Conclusiones	*Incluye cumplimiento de objetivos, retraso en la planificación, líneas de ampliación y una valoración final.*
Cierre	*El director del proyecto firmará la aceptación y el cierre del proyecto.*

3.2.2. Diagrama WBS



3.2.3. Milestones

Nombre	*Descripción*	*Fecha*
Iniciación	*Matriculación*	*15/11/10*
Planificación	*Aprobación*	*22/11/10*
Análisis	*Aprobación*	*06/12/10*
Diseño	*Aprobación*	*21/12/10*
Desarrollo	*Aprobación*	*20/04/11*
Conclusiones	*Aprobación*	*10/05/11*
Cierre	*Aceptación*	*10/05/11*
Preparación defensa	*Evaluación*	*19/05/11*

3.3. Análisis de recursos

A continuación se definirán los recursos humanos y materiales asignados a cada tarea del proyecto.

3.3.1. Recursos del proyecto

Recursos humanos: al ser un proyecto de final de carrera y desarrollado por una sola persona, los únicos recursos humanos con los que se cuentan son con los del alumno que realiza el proyecto. Aunque todas las tareas sean realizadas por la misma persona, hay que diferenciar entre diferentes perfiles y sus valoraciones:

Recurso humano	*Valoración*
Jefe de proyecto	*75 €/h*
Analista	*46 €/h*
Programador	*32 €/h*
Técnico de pruebas	*20 €/h*

Recursos materiales: se contará con los recursos materiales que pueda proporcionar la UAB y se tendrá en cuenta la necesidad de adquirir un PC y una conexión ADSL para poder desarrollar la aplicación. Por otro lado, todo el software que se utilizará para el desarrollo de la aplicación será software libre excepto Microsoft Project y Microsoft Office 2010. Para el uso de Microsoft Project se utilizará la licencia de la UAB y para el uso de Microsoft Office 2010 será necesaria la compra de una licencia.

Para la implementación de la aplicación se necesitarán dos equipos, que se utilizarán como puestos de trabajo en el club deportivo. Así como la contratación de un dominio y un hosting donde se alojará el servidor.

3.3.2. Calendario de los recursos

Los recursos humanos se utilizarán durante todo el proyecto:

Recurso humano	*Fases*
Jefe de proyecto	*Iniciación, planificación, documentación, conclusiones, cierre y puntos de control*
Analista	*Análisis y diseño*
Programador	*Diseño y desarrollo*
Técnico de pruebas	*Pruebas*

Los recursos materiales se utilizaran principalmente en las fases de desarrollo y pruebas, distribuidos de la siguiente manera:

Recurso material	*Unidades*	*Fases*
ADSL	*1*	*Desde iniciación hasta cierre*
Pc desarrollo	*1*	*Desde análisis hasta cierre*
Pc puesto de trabajo	*2*	*Desde pruebas hasta cierre*
Microsoft Office 2010	*1*	*Desde análisis hasta cierre*
Dominio	*1*	*Desde desarrollo hasta cierre*
Hosting	*1*	*Desde desarrollo hasta cierre*

3.4. Calendario del proyecto

Calendario del proyecto: el proyecto comenzará a desarrollarse el 15 de octubre del 2010 y terminará el 19 de mayo del 2011, con una dedicación de 10,5h semanales. El total de horas dedicadas al proyecto es de 284 h.

La herramienta de control utilizada para el desarrollo del proyecto será el Microsoft Project.

3.4.1. Dependencias

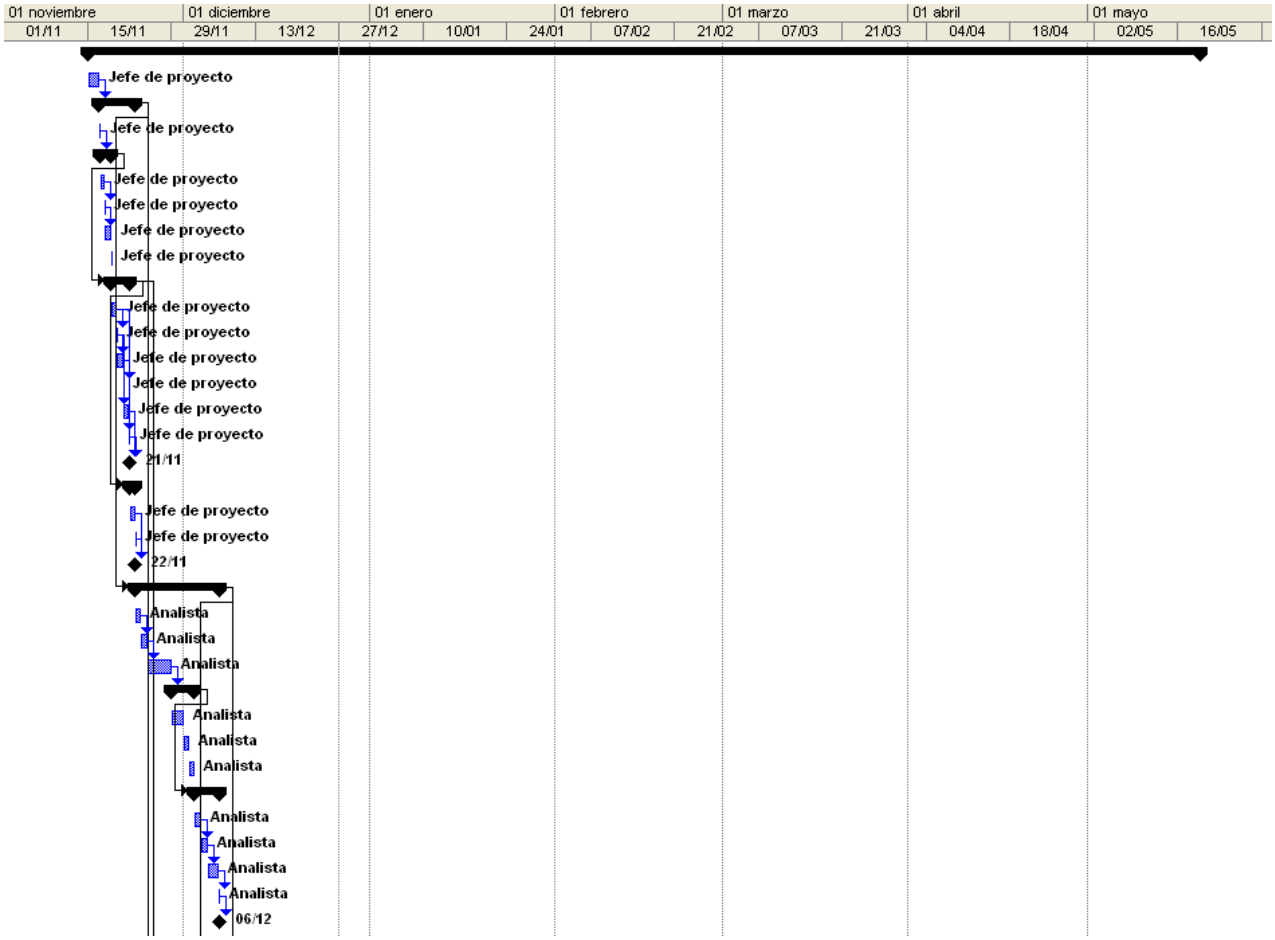
Al utilizar una metodología lineal cada tarea depende de la anterior.

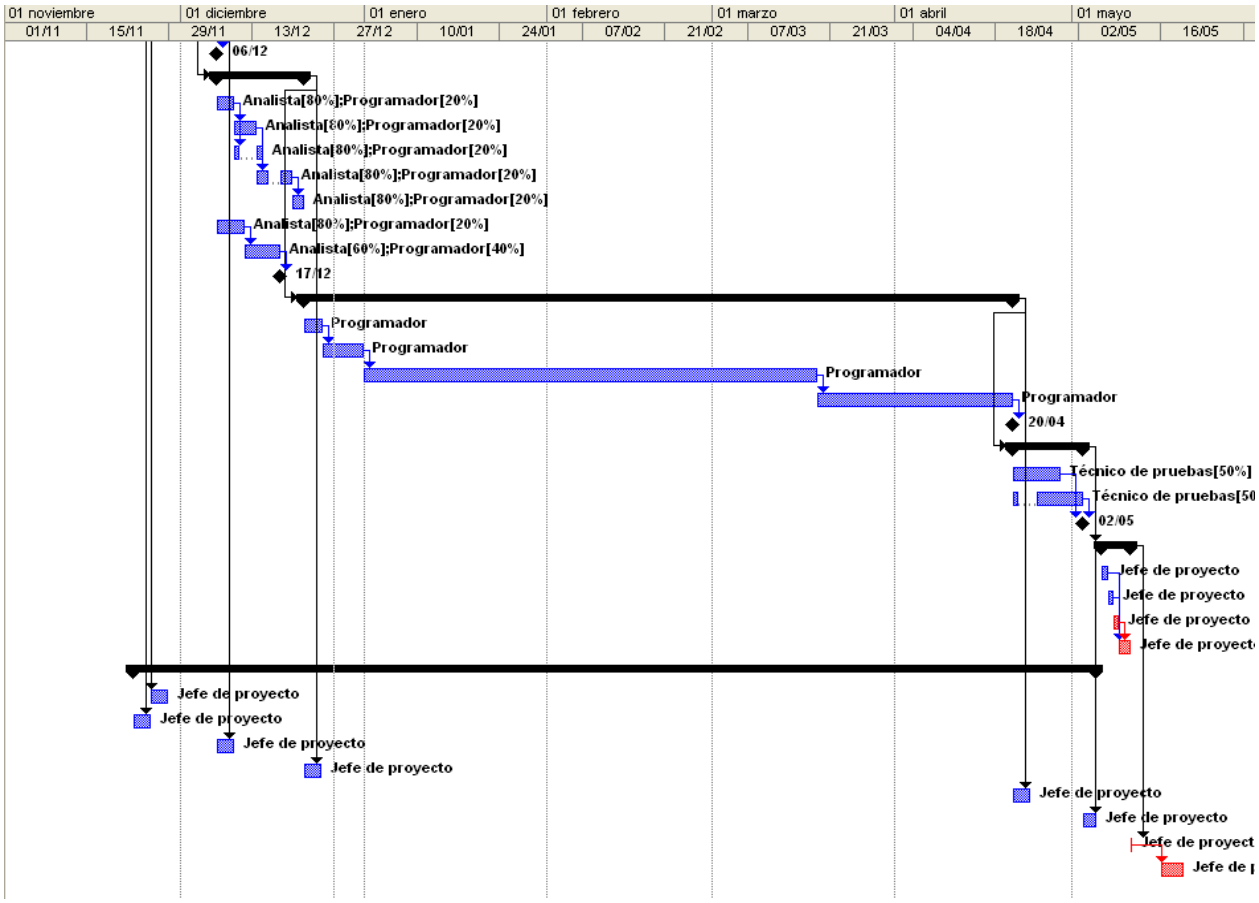
3.4.2. Cuadro de tareas del proyecto

Nombre de tarea	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin	Predeces	Nombres de los recursos
Dieño, desarrollo y gestión de un club dep	**284 horas**	**185,33 días**	**lun 15/11/10**	**jue 19/05/11**		
Iniciación (Definició, asignación y matriculac	2 horas	2 horas	lun 15/11/10	mar 16/11/10		Jefe de proyecto
Planificación (Estudio de viabilidad y P	**10 horas**	**6,67 días**	**mar 16/11/10**	**lun 22/11/10**	**2**	
Entorno de trabajo	1 hora	1 hora	mar 16/11/10	mar 16/11/10		Jefe de proyecto
Objetivos del proyecto	**2,5 horas**	**1,67 días**	**mié 17/11/10**	**jue 18/11/10**	**4**	
Descripción de la situación inicial	0,5 horas	0,5 horas	mié 17/11/10	mié 17/11/10		Jefe de proyecto
Perfil del usuario/interlocutor	0,5 horas	0,5 horas	mié 17/11/10	mié 17/11/10	6	Jefe de proyecto
Objetivos planteados	1 hora	1 hora	mié 17/11/10	jue 18/11/10	7	Jefe de proyecto
Fuentes de información	0,5 horas	0,5 horas	jue 18/11/10	jue 18/11/10		Jefe de proyecto
Descripción del sistema a realizar	**5 horas**	**3,33 días**	**jue 18/11/10**	**dom 21/11/10**	**5**	
Descripción	1 hora	1 hora	jue 18/11/10	vie 19/11/10		Jefe de proyecto
Recursos disponibles/necesarios	0,5 horas	0,5 horas	vie 19/11/10	vie 19/11/10	11	Jefe de proyecto
Evaluación de riesgos	1 hora	1 hora	vie 19/11/10	sáb 20/11/10	12	Jefe de proyecto
Organización del proyecto	1 hora	1 hora	sáb 20/11/10	sáb 20/11/10	13	Jefe de proyecto
Análisis de costes/ingresos y ben	1 hora	1 hora	dom 21/11/10	dom 21/11/10	12	Jefe de proyecto
Posibles alternativas	0,5 horas	0,5 horas	dom 21/11/10	dom 21/11/10	11	Jefe de proyecto
Aprobación Estudio Viabilidad	0 horas	0 horas	dom 21/11/10	dom 21/11/10	15;16	Jefe de proyecto
Planificación del proyecto	**1,5 horas**	**1 día**	**lun 22/11/10**	**lun 22/11/10**	**10**	
Etapas	1 hora	1 hora	lun 22/11/10	lun 22/11/10		Jefe de proyecto
Recursos	0,5 horas	0,5 horas	lun 22/11/10	lun 22/11/10		Jefe de proyecto
Aprobación Plan de Proyecto	0 horas	0 horas	lun 22/11/10	lun 22/11/10	20;19	Jefe de proyecto
Análisis	**21 horas**	**14 días**	**mar 23/11/10**	**lun 06/12/10**	**3**	
Introducción	1 hora	1 hora	mar 23/11/10	mar 23/11/10		Analista
Diagrama de contexto	2 horas	2 horas	mar 23/11/10	mié 24/11/10	23	Analista
Requerimientos funcionales	6 horas	6 horas	jue 25/11/10	dom 28/11/10	24	Analista
Requerimientos no funcionales	**5 horas**	**3,33 días**	**lun 29/11/10**	**jue 02/12/10**	**25**	
Técnicos	3 horas	3 horas	lun 29/11/10	mar 30/11/10		Analista
Corporativos	1 hora	1 hora	mié 01/12/10	mié 01/12/10		Analista
Académicos	1 hora	1 hora	mié 01/12/10	jue 02/12/10		Analista
Casos de uso	**7 horas**	**4,67 días**	**jue 02/12/10**	**lun 06/12/10**	**26**	
Descripción	2 horas	2 horas	jue 02/12/10	vie 03/12/10		Analista
Actores	2 horas	2 horas	vie 03/12/10	sáb 04/12/10	31	Analista
Flujo principal	2 horas	2 horas	dom 05/12/10	lun 06/12/10	32	Analista
Flujos alternativos	1 hora	1 hora	lun 06/12/10	lun 06/12/10	33	Analista
Aprobación Análisis	0 horas	0 horas	lun 06/12/10	lun 06/12/10	34	Jefe de proyecto

Diseño	**22 horas**	**14,67 días**	**mar 07/12/10**	**mar 21/12/10**	**22**	
Metodología	4 horas	4 horas	mar 07/12/10	jue 09/12/10		Analista[80%];Programador[20%]
Tecnologías	3 horas	6 horas	jue 09/12/10	lun 13/12/10	37	Analista[80%];Programador[20%]
Guía de estilo	1 hora	2 horas	jue 09/12/10	mar 14/12/10	37	Analista[80%];Programador[20%]
Modelos de datos	3 horas	6 horas	lun 13/12/10	dom 19/12/10	38	Analista[80%];Programador[20%]
Permisos y control de acceso a datos	3 horas	3 horas	dom 19/12/10	mar 21/12/10	40	Analista[80%];Programador[20%]
Lógica de negocio/casos de uso	3 horas	6 horas	mar 07/12/10	sáb 11/12/10		Analista[80%];Programador[20%]
Interfaz gráfica	5 horas	9 horas	sáb 11/12/10	vie 17/12/10	42	Analista[60%];Programador[40%]
Aprobación diseño	0 horas	0 horas	vie 17/12/10	vie 17/12/10	43	Jefe de proyecto
Desarrollo de la aplicación	**180 horas**	**120 días**	**mar 21/12/10**	**mié 20/04/11**	**36**	
Preparación entorno de desarrollo	5 horas	5 horas	mar 21/12/10	vie 24/12/10		Programador
Configuración de la base de datos	10 horas	10 horas	sáb 25/12/10	vie 31/12/10	46	Programador
Codificación de funcionalidades aplica	115 horas	115 horas	vie 31/12/10	vie 18/03/11	47	Programador
Codificación interfície gráfica	50 horas	50 horas	vie 18/03/11	mié 20/04/11	48	Programador
Aprobación desarrollo	0 horas	0 horas	mié 20/04/11	mié 20/04/11	49	Jefe de proyecto
Pruebas	**12 horas**	**11,67 días**	**mié 20/04/11**	**lun 02/05/11**	**45**	
Pruebas unitarias	6 horas	12 horas	mié 20/04/11	jue 28/04/11		Técnico de pruebas[50%]
Pruebas de integración	6 horas	12 horas	mié 20/04/11	lun 02/05/11		Técnico de pruebas[50%]
Aprobación pruebas	0 horas	0 horas	lun 02/05/11	lun 02/05/11	52;53	Jefe de proyecto
Conclusiones	**7 horas**	**4,67 días**	**jue 05/05/11**	**mar 10/05/11**	**51**	
Cumplimiento de objetivos	2 horas	2 horas	jue 05/05/11	vie 06/05/11		Jefe de proyecto
Retrasos en la planificación	1 hora	1 hora	sáb 07/05/11	sáb 07/05/11		Jefe de proyecto
Líneas de ampliación	1 hora	1 hora	sáb 07/05/11	dom 08/05/11		Jefe de proyecto
Valoración final	3 horas	3 horas	dom 08/05/11	mar 10/05/11	56;57;58	Jefe de proyecto
Documentación proyecto	**24 horas**	**163 días**	**mar 23/11/10**	**mié 04/05/11**		
Docum. Estudio Viabilidad	4 horas	4 horas	jue 25/11/10	dom 28/11/10	10	Jefe de proyecto
Docum. Plan de Proyecto	4 horas	4 horas	mar 23/11/10	jue 25/11/10	3	Jefe de proyecto
Docum. Análisis	4 horas	4 horas	mar 07/12/10	jue 09/12/10	22	Jefe de proyecto
Docum. Diseño	4 horas	4 horas	mar 21/12/10	vie 24/12/10	36	Jefe de proyecto
Docum. Desarrollo	4 horas	4 horas	mié 20/04/11	sáb 23/04/11	45	Jefe de proyecto
Docum. Pruebas	4 horas	4 horas	lun 02/05/11	mié 04/05/11	51	Jefe de proyecto
Cierre	1 hora	1 hora	mar 10/05/11	mar 10/05/11	55	Jefe de proyecto
Preparación defensa proyecto	5 horas	5 horas	lun 16/05/11	jue 19/05/11	67	Jefe de proyecto

3.4.3. Calendario temporal




01 noviembre
01 diciembre
01 enero
01 febrero
01 marzo
01 abril
01 mayo
01/11
15/11
29/11
13/12
27/12
10/01
24/01
07/02
21/02
07/03
21/03
04/04
18/04
02/05
16/05
06/12
Analista[80%];Programador[20%]
Analista[80%];Programador[20%]
Analista[80%];Programador[20%]
Analista[80%];Programador[20%]
Analista[80%];Programador[20%]
Analista[80%];Programador[20%]
Analista[60%];Programador[40%]
17/12
Programador
Programador
Programador
Programador
20/04
Técnico de pruebas[50%]
Técnico de pruebas[50
02/05
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyecto
Jefe de proyect
Jefe de p

3.5. Evaluación de riesgos

Este apartado contiene la evaluación de los riesgos del proyecto, su impacto en el proyecto y su posible solución.

3.5.1. Lista de riegos

a) Planificación de la duración del proyecto incorrecta, no se termina en la fecha prevista.
b) Requerimientos no definidos correctamente.
c) Utilización de herramientas de desarrollo no adecuadas.
d) Alta complejidad de la aplicación a desarrollar.
e) Incompatibilidad o mala visualización de la aplicación en diferentes navegadores.
f) Seguridad del servidor.
g) Problemas de hardware en servidor.
h) Realización de la fase de pruebas incorrecta.

3.5.2. Catalogación de riesgos

Según su probabilidad y su impacto catalogaremos los riesgos de la siguiente manera:

Riesgo	Probabilidad	Impacto
a	Alta	Crítico
b	Media	Crítico
c	Baja	Crítico
d	Media	Crítico
e	Media	Marginal
f	Alta	Crítico
g	Baja	Crítico
h	Media	Crítico

3.5.3. Plan de contingencia

Riesgo	Solución a adoptar
a	Replanificar el proyecto, teniendo que aumentar los recursos. En caso de que esta medida no sea posible, suprimir alguna funcionalidad de la aplicación.
b	Redefinir correctamente los requerimientos con el responsable de la entidad.
c	Buscar y utilizar las herramientas adecuadas para el desarrollo de la aplicación.
d	Formarse y obtener fuentes de información adicionales para poder desarrollar la aplicación.
e	Realizar pruebas de visualización con los principales navegadores.
f	Revisar la seguridad de la aplicación. Aplicar medidas de seguridad.
g	Gestionar cambio de hardware o de servidor.
h	Diseñar pruebas de funcionamiento con antelación. Realizar pruebas.

3.6. Presupuesto

A continuación se expone el presupuesto calculado para la solución propuesta de acuerdo con la planificación del proyecto. El presupuesto se dividirá en dos tipos de costes: costes de desarrollo y costes de infraestructura.

3.6.1. Estimación costes de desarrollo

Se consideran costes de desarrollo los gastos necesarios para la elaboración de la aplicación, esto incluye los costes de personal y los costes de recursos materiales.

a) Estimación costes de personal

Los costes de personal directamente imputables al proyecto son los siguientes:

Recurso	Trabajo	Coste
Jefe de proyecto	49 h	3.675 €
Analista	37,6 h	1.729,6 €
Programador	185,4 h	5.932,8 €
Técnico de pruebas	12 h	240 €
TOTAL	265 h	11.577,4 €

b) Estimación costes de recursos materiales

Los costes de recursos materiales destinados al desarrollo de la aplicación se muestran en la siguiente tabla:

Recurso	Coste unitario	Unidades	Periodo de amortización	Periodo de utilización	Coste amortización
ADSL	39,9 €	7	7 meses	7 meses	279,3 €
Amortización PC desarrollo	800 €	1	48 meses	6 meses	100 €
Amortización MS Office 2010	139 €	1	36 meses	6 meses	23,2 €
TOTAL					402,5 €

3.6.2. Estimación coste de infraestructuras

En la siguiente tabla se muestra la amortización de las infraestructuras propias del proyecto.

Recurso	Coste unitario	Unidades	Periodo de amortización	Periodo de utilización	Coste amortización
ADSL	39,9 €	12	12 meses	12 meses	39,9 €
Amortización PC puesto de trabajo	650 €	2	48 meses	18 meses	487,5 €
Dominio	25 €	1	12 meses	12 meses	25 €
Hosting	12 €	12	12 meses	12 meses	144 €
TOTAL					696,4 €

3.6.3. Resumen y análisis coste beneficio

En la realización del presupuesto se han tenido en cuenta una serie de aspectos importantes:

a) Se utilizará software libre para el desarrollo de la aplicación, con lo cual, el software de desarrollo no supondrá ningún gasto.
b) El único software que se tendrá que adquirir y, por lo tanto se incluye en el presupuesto, es el utilizado para la documentación del proyecto: MS Office.
c) Para el desarrollo de la aplicación se necesitará un equipo nuevo de programación.
d) El periodo de amortización los equipos informáticos será de 48 meses. El periodo de los recursos que se hayan de renovar cada 1 o 12 meses, será de 1 o 12 meses respectivamente. En el caso de la amortización de la licencia de MS Office 2010 la amortización será de 36 meses, ya que se ha considerado que pasado este periodo de tiempo, será necesario renovar la versión del software.

Tipo de coste	Coste
Coste de desarrollo del proyecto	11.577,4 €
Coste de amortización del material	1.098,9 €
TOTAL	**12.676,3 €**

Después del desarrollo del proyecto se esperan obtener beneficios tanto económicos como no económicos. A nivel económico se espera que gracias a este sistema crezca el número de abonados y sobretodo el número de alquileres de instalaciones/materiales y la compra de servicios. Además se esperan obtener beneficios no económicos cómo la facilidad de gestión del club, la posibilidad de obtener diferentes informes sobre la gestión del club y el ahorro de horas de trabajo, gracias a la automatización del proceso de gestión del club.

3.7. Conclusiones

Conclusión	Viabilidad
Se han determinado las fases y actividades principales.	✓
Se ha representado gráficamente utilizando un WBS.	✓
Se han valorado los recursos del proyecto.	✓
Se ha generado el calendario del proyecto incluyendo el diagrama de Gantt.	✓
Se han evaluado los riesgos del proyecto i se ha preparado un plan de contingencia.	✓
Se ha determinado el presupuesto del proyecto.	✓
Se ha analizado el coste del proyecto en relación a los beneficios esperados.	✓

Después de todos estos análisis y valoraciones se ha considerado que se trata de un proyecto viable.

4. ANÁLISIS

4.1. Introducción

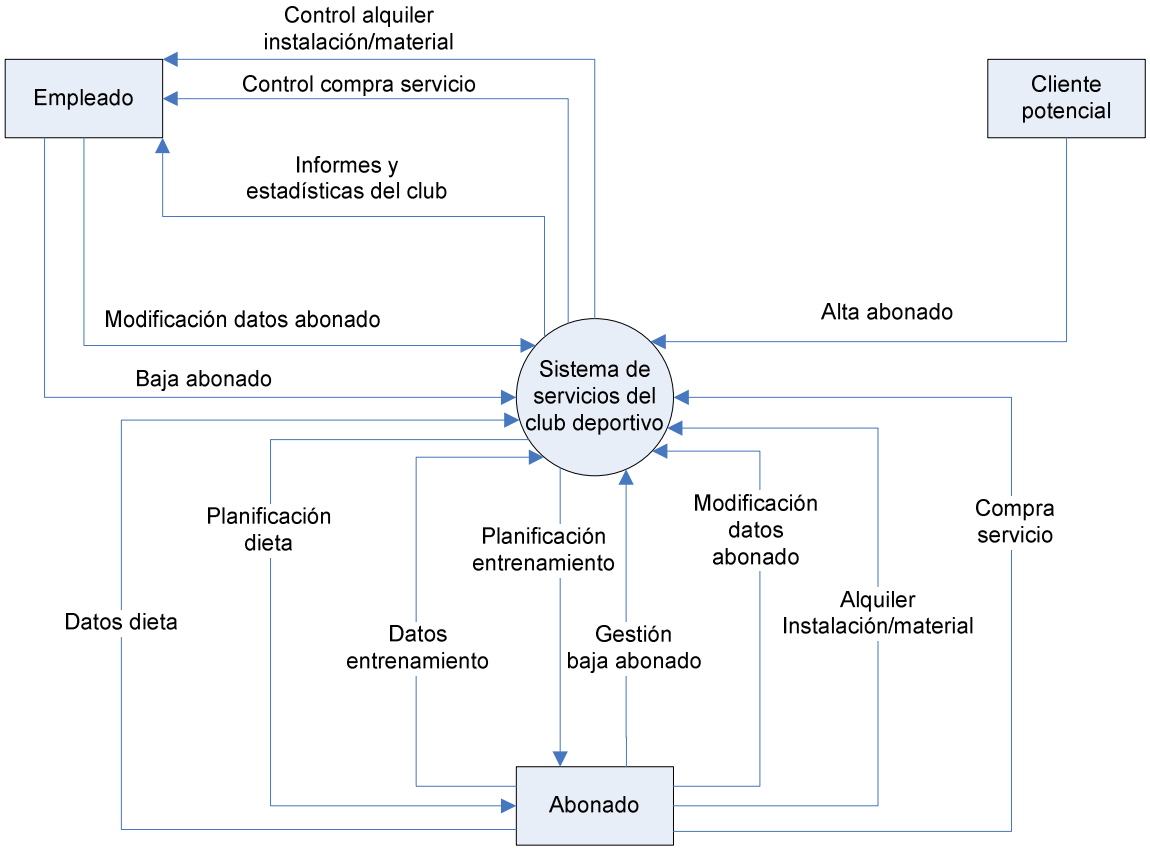
Dada la necesidad de gestionar el Club Deportivo de una manera más eficiente, así como crear un medio de comunicación entre el Club y sus abonados y ampliar los servicios ofrecidos; se optó por el desarrollo de una aplicación capaz de controlar los diferentes elementos del Club y ofrecer la posibilidad al abonado de realizar diferentes gestiones sin necesidad de desplazarse hasta sus instalaciones. Además, una vez informatizadas todas las gestiones del Club, es posible facilitar a los empleados del Club una serie de informes sobre dichas gestiones. Esto permitirá un posterior análisis y una posible mejora de los servicios que se ofrecen.

Con la implantación de este sistema se conseguirá una mayor eficiencia en las diferentes gestiones del club (por ejemplo: en las reservas de instalaciones o compra de servicios), ya que supondrá un ahorro en horas de trabajo para los empleados y una manera más sencilla y rápida de realizar cualquier gestión, para el abonado. El uso de esta aplicación también significará la ampliación de los servicios ofrecidos: como son la planificación del entrenamiento semanal o la dieta semanal. Además, como ya se ha comentado, permitirá al empleado la obtención de diferentes informes sobre las operaciones realizadas en el Club. En definitiva, la utilización de este sistema constituye una mejora en los servicios ofrecidos, y en consecuencia, un incremento en el número de abonados.

En este documento se analizarán detalladamente los requisitos y funcionalidades de la aplicación a desarrollar. También se describe gráficamente el diagrama de contexto, así como los casos de uso.

4.2. Diagrama de contexto

El diagrama de contexto representa el sistema completo a través de un solo proceso y define la aplicación desde una visión global.



En este diagrama el sistema está representado por un círculo (Sistema de servicios del club deportivo) y concentra los diferentes flujos de entrada y salida de datos. Las diferentes entidades o agentes externos se representan con un rectángulo (Empleado, Cliente potencial y Abonado) y son los emisores/receptores de los flujos de información. Por último, las flechas representan los flujos de datos; definiendo el origen, la dirección y el destino de los datos.

4.3. Requisitos funcionales

Los requisitos funcionales describen detalladamente las necesidades del sistema y el comportamiento de la aplicación. La siguiente tabla contiene los requerimientos mínimos que ha de cumplir el sistema:

Id	Descripción	Caso de uso	Criticidad
RF_A_01	Alta de abonado: proceso de matriculación del abonado. Alta del usuario en el club deportivo y en el sistema.	5.2	Alta
RF_A_02	Baja de abonado: proceso de desvinculación del abonado y el club. Baja del usuario en el club deportivo y en el sistema.	5.3	Alta
RF_A_03	Actualización datos de abonado: modificación de los datos personales del abonado en el sistema.	5.4	Alta
RF_B_01	Alta instalación: creación de una nueva instalación deportiva en el sistema.	5.5	Alta
RF_B_02	Baja instalación: eliminación de una instalación deportiva en el sistema.	5.5	Alta
RF_B_03	Modificación datos instalación: cambio en los datos de una instalación deportiva en el sistema.	5.5	Alta
RF_B_04	Reserva instalación: proceso de reserva de una instalación del club.	5.5	Alta
RF_B_05	Alta material: creación de una nuevo material deportivo en el sistema.	5.6	Alta
RF_B_06	Baja material: eliminación de un material deportivo en el sistema.	5.6	Alta
RF_B_07	Modificación datos de material: cambio en los datos de un material deportivo en el sistema.	5.6	Alta
RF_B_08	Reserva material: proceso de reserva de	5.6	Alta

	un material del club.		
RF_B_09	Alta servicio: creación en el sistema de un nuevo servicio para el abonado.	5.7	Alta
RF_B_10	Baja servicio: eliminación del sistema de un servicio para el abonado.	5.7	Alta
RF_B_11	Modificación datos servicio: cambio en los datos de un servicio para el abonado.	5.7	Alta
RF_B_12	Compra de servicio: proceso de compra de un servicio para el abonado.	5.7	Alta
RF_C_01	Registrar usuario con un nombre y contraseña: asignación de un nombre y una clave propia, en el proceso de creación de usuarios en el sistema.	5.2	Alta
RF_C_02	Control el acceso de los usuarios a través de un nombre y una contraseña: proceso de validación de usuario y clave antes de permitir el acceso al sistema.	5.1	Alta
RF_D_01	Generación de estadísticas de las operaciones realizadas por los usuarios: generación de diferentes resultados obtenidos a partir de las operaciones realizadas por los socios.	5.8	Media
RF_D_02	Muestra de estadísticas a través de informes: proceso de creación de informes a partir de las estadísticas obtenidas.	5.8	Media
RF_E_01	Elección ejercicios de entrenamiento: selección de diferentes tipos de ejercicios para la planificación del entrenamiento personal del abonado.	5.9	Baja
RF_E_02	Planificación de la ejecución del ejercicio: asignación fecha ejercicio.	5.9	Baja
RF_F_01	Elección de comida para dieta: selección de diferentes tipos de comida para la planificación de la dieta personal del abonado.	5.10	Baja
RF_F_02	Planificación de la dieta del abonado: Asignación de una comida a una fecha	5.10	Baja

4.4. Requisitos no funcionales

Los requisitos no funcionales definen las características y las restricciones del sistema, pero que no afectan a la operativa de la aplicación a desarrollar. En este apartado se analizarán los diferentes requisitos no funcionales, clasificados según el grupo al que pertenecen: técnicos, corporativos y académicos.

4.4.1. Técnicos

Los requisitos no funcionales de tipo técnico corresponden a aquellas restricciones impuestas por las propias necesidades técnicas de la aplicación.

Id	Descripción	Criticidad
RNF_T_01	Creación de una cuenta propia para cada usuario del sistema	Alta
RNF_T_02	Protección de cada cuenta con una contraseña	Alta
RNF_T_03	Control de acciones incorrectas sobre la aplicación	Alta
RNF_T_04	Creación una interfaz sencilla para el usuario	Alta
RNF_T_05	Muestra de resultados en tablas con campos bien identificados	Media
RNF_T_06	Ofrecer al usuario diferentes posibilidades de planificación de entrenamiento a partir de un tipo de ejercicio	Baja
RNF_T_07	Ofrecer al usuario diferentes posibilidades de planificación de dieta a partir de un tipo de comida	Baja

4.4.2. Corporativos

Este tipo de requisitos son consecuencia de políticas y procedimientos corporativos que afectan al proyecto.

Id	Descripción	Criticidad
RNF_C_01	Crear la aplicación en base al volumen de negocio (socios del club).	Media
RNF_C_02	En todas las pantallas de la aplicación se ha de mostrar el logo de la empresa.	Baja
RNF_C_03	Han de predominar los colores azul y blanco en la interfaz de la aplicación.	Baja

4.4.3. Académicos

Los recursos no funcionales de tipo académico son restricciones de tipo académico.

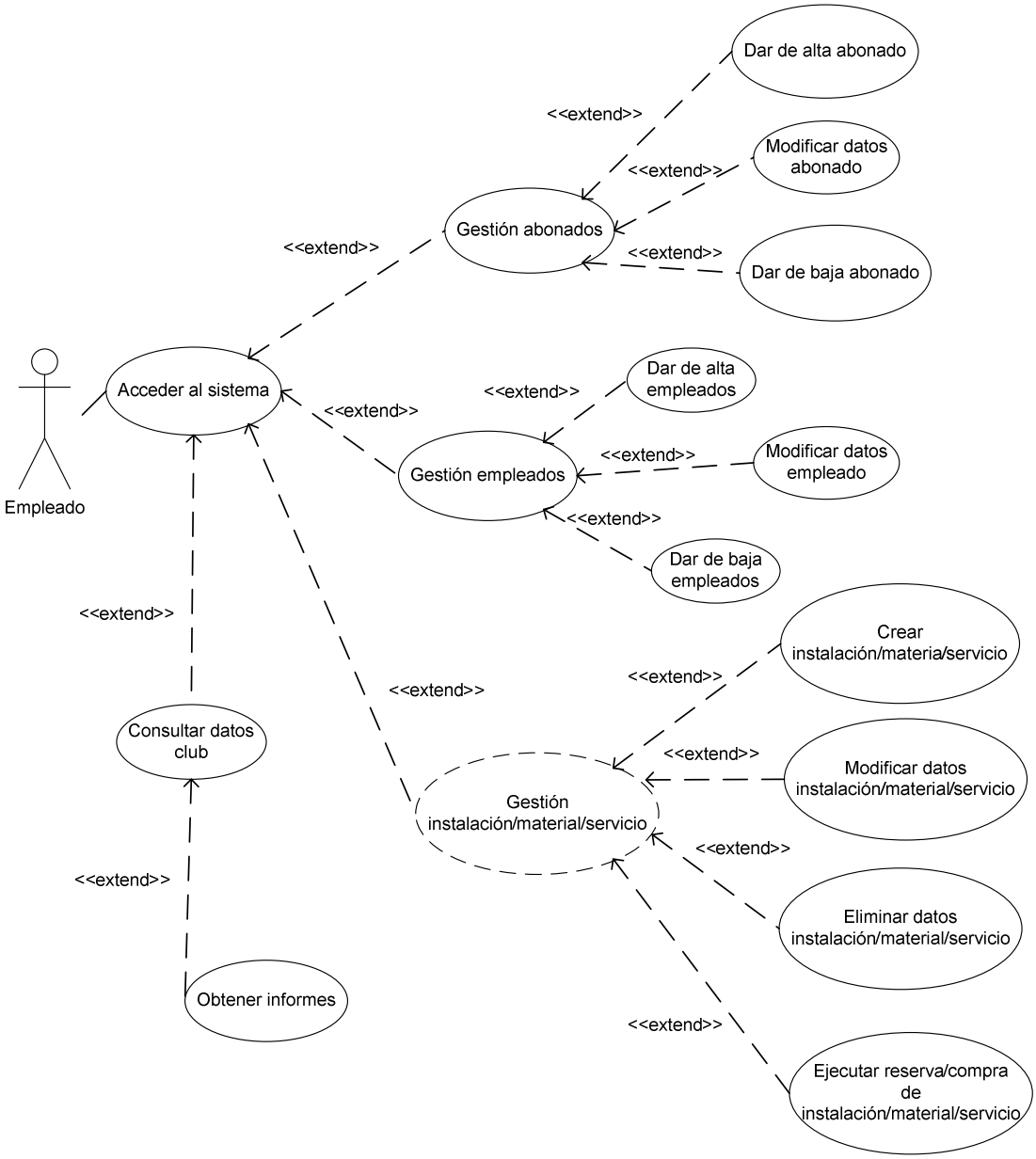
Id	Descripción	Criticidad
RNF_A_01	Aprendizaje de metodología métrica 3.	Media
RNF_A_02	Puesta en práctica conocimientos de programación web.	Media

4.5. Casos de uso

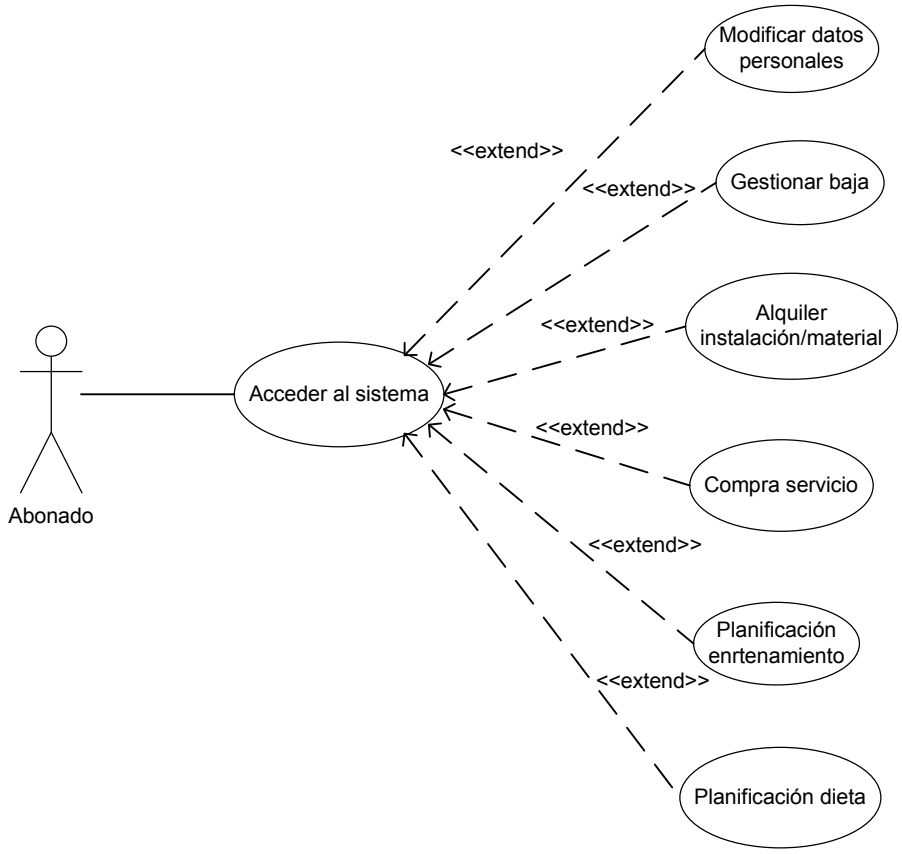
Los casos de uso especifican el comportamiento de los requisitos funcionales. El conjunto completo de casos de uso especifica todas las posibles formas de usar el sistema. En este análisis, primero se mostrarán los casos de uso desde una visión general: desde el punto de vista del empleado y el abonado; y más detalladamente, cada uno de los casos de uso que se pueden encontrar en el sistema.

4.5.1. Casos de uso generales

Casos de uso de empleado: describe de una manera simple las diferentes funcionalidades de las que dispondrá el empleado. Estas funcionalidades son la gestión de abonados, empleados, instalaciones, materiales, servicios y la obtención de informes relacionados con las operaciones realizadas en el club por los abonados.



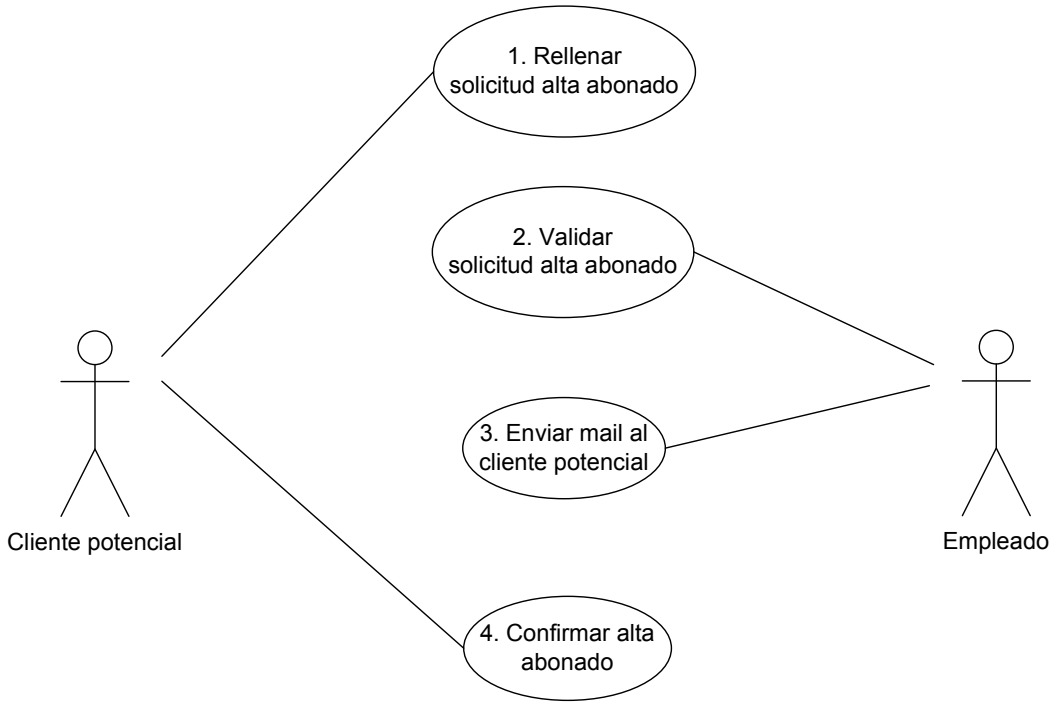
Casos de uso de abonado: representa las diferentes operaciones que el abonado puede realizar en el Club Deportivo a través de la aplicación. Estas operaciones son la modificación de sus datos personales en el sistema, gestionar la baja del Club, realizar el alquiler de una instalación o material, realizar la compra de un servicio, planificar el entrenamiento personal y planificar su propia dieta.



4.5.2. Alta de abonado

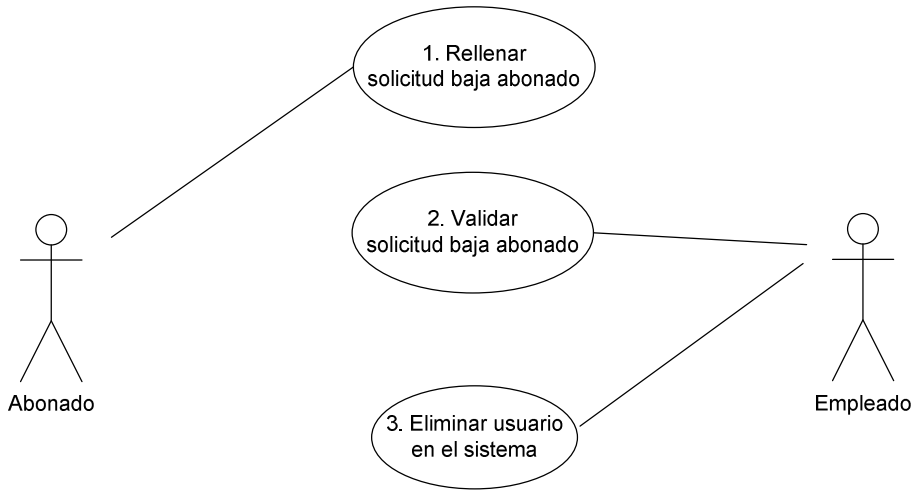
Alta de abonado: especifica el proceso que han de realizar el cliente potencial y el empleado para dar de alta un abonado.

En primer lugar el cliente potencial ha de acceder a la aplicación del Club Deportivo y rellenar una solicitud de alta de abonado. Esta solicitud será recibida por el empleado a través del sistema, y éste, comprobará que los datos facilitados por el cliente son válidos. Una vez realizada esta comprobación, el empleado validará la solicitud de alta de abonado y automáticamente, la aplicación enviará un correo electrónico al abonado. En este mail, se comunicará al cliente que su solicitud ha sido tramitada correctamente. Para finalizar, el cliente confirmará su alta accediendo al sistema y en este momento, pasará de ser un cliente potencial a un abonado del Club Deportivo.



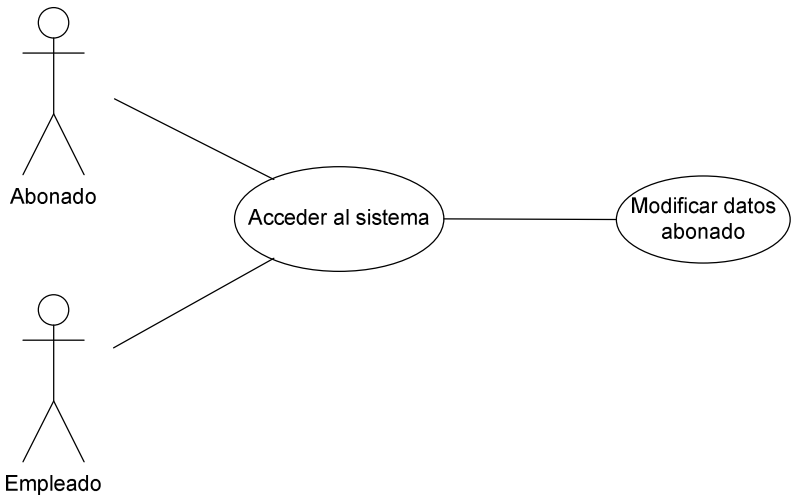
4.5.3. Baja de abonado

Baja de abonado: este caso de uso detalla el proceso necesario para tramitar una baja de abonado. En primer lugar el abonado ha de rellenar la solicitud de baja de abonado. Esta solicitud será recibida, a través del sistema, por el empleado. Una vez recibida el empleado validará la solicitud de baja y eliminará el usuario del sistema. En este momento el abonado pasa a ser, de nuevo, un cliente potencial.



4.5.4. Actualización datos de abonado

Actualización de datos de abonado: este caso de uso sirve para explicar que tanto el abonado como el empleado, pueden modificar los datos del abonado.

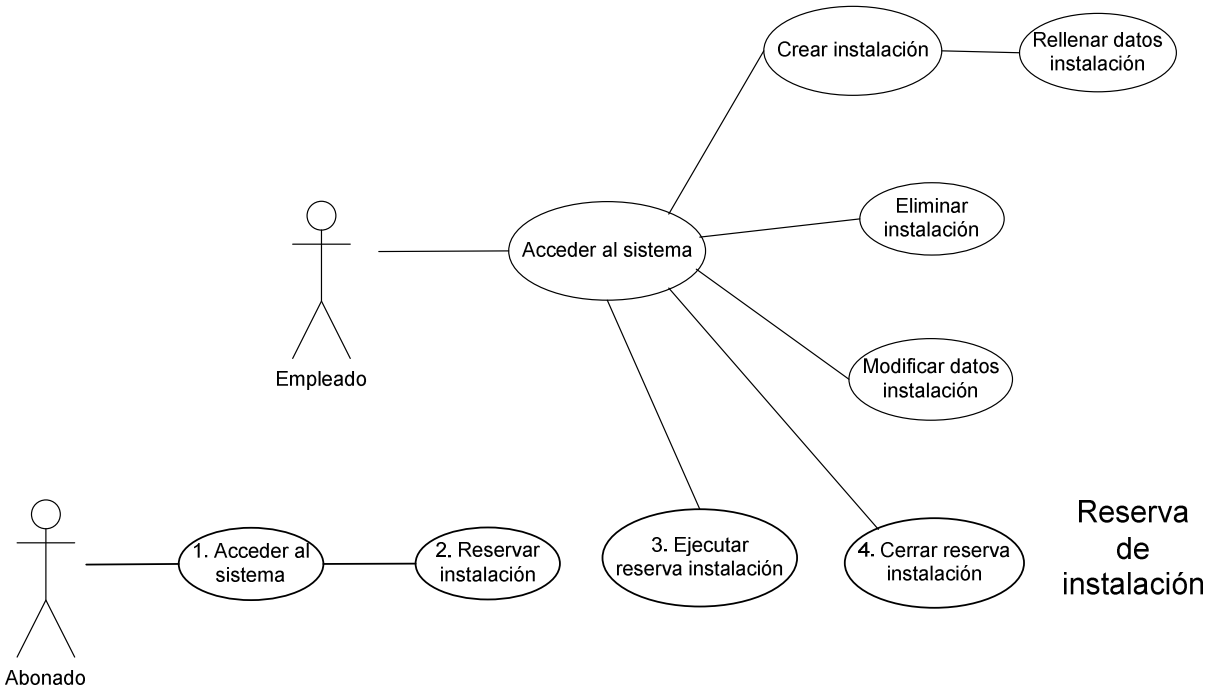


4.5.5. Gestión de instalaciones

Gestión de instalaciones: este caso de uso unifica las operaciones que podrán realizar tanto los empleados como los abonados del Club.

Los empleados serán capaces de crear una instalación nueva en el sistema, eliminarla y modificar sus datos. Además deberán ejecutar y cerrar las reservas de instalaciones realizadas por los abonados. Esto significa, registrar en el sistema el acceso y el abandono de la instalación por parte del usuario.

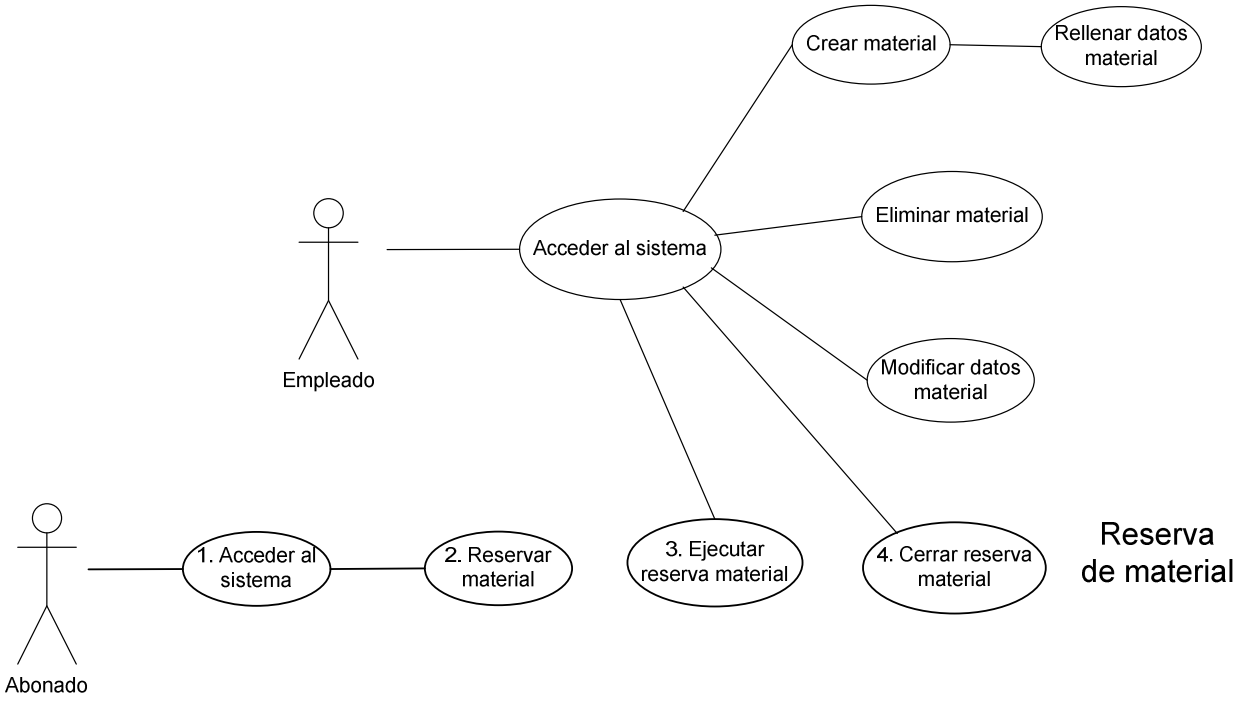
El abonado podrá realizar la reserva a través del sistema, después de su acceso al sistema.



4.5.6. Gestión de materiales

Gestión de materiales: describe las funcionalidades del sistema respecto a los materiales del club. El empleado podrá dar de alta un nuevo material en el sistema, eliminarlo y modificar sus datos.

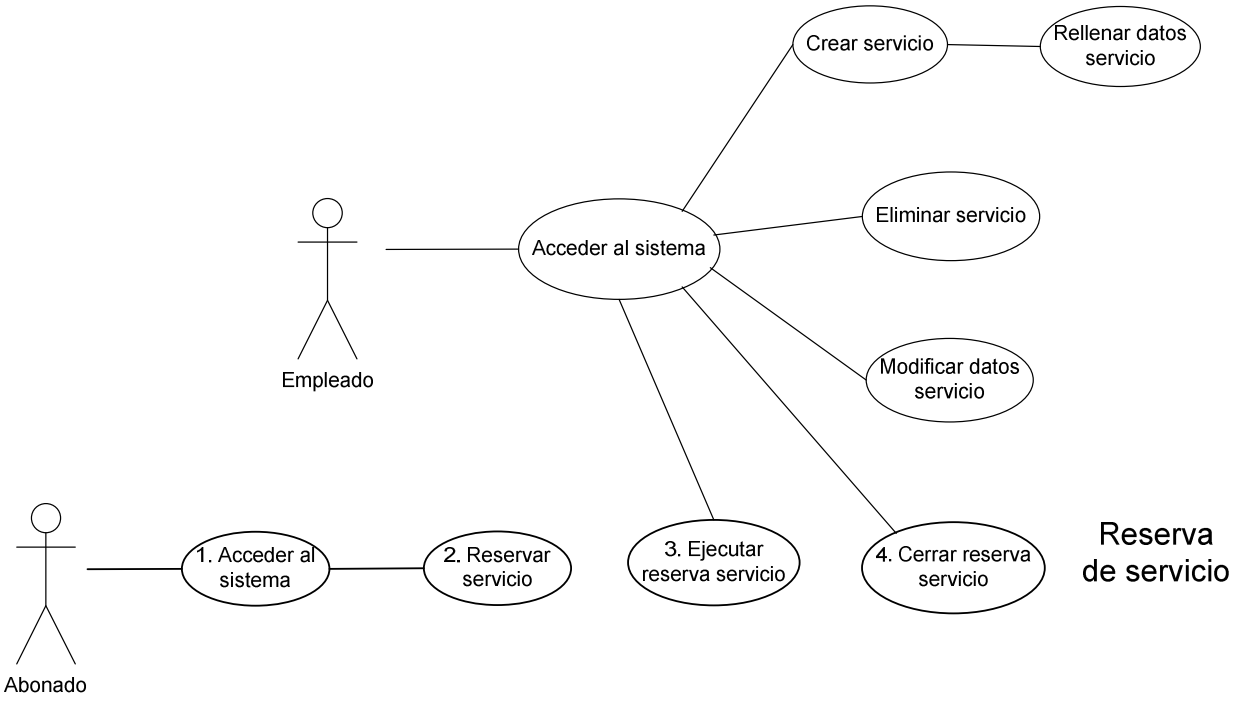
El abonado podrá realizar una reserva de un material a través del sistema. Para ejecutar la reserva, el empleado deberá registrarlo en el sistema, cuando se entregue el material al abonado. Y para cerrar la reserva, el empleado deberá registrar la devolución del material por parte del abonado.



4.5.7. Gestión de servicios

Gestión de servicios: este caso de uso determina las funcionalidades que poseerá el empleado y el abonado respecto a los servicios que ofrece el Club Deportivo.

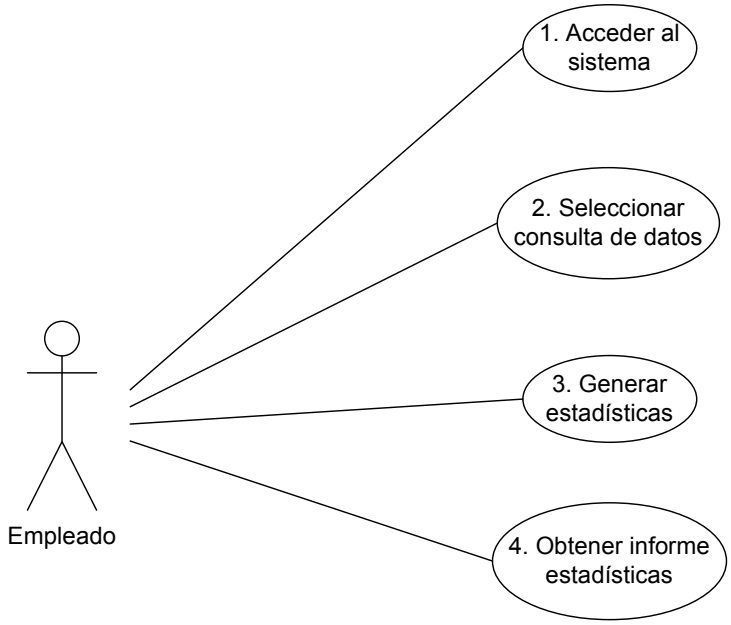
El empleado tendrá la posibilidad de crear, eliminar y modificar un servicio. El abonado podrá realizar la compra del servicio a través de la aplicación. El empleado deberá registrar a través del sistema la ejecución del servicio (justo antes de que el abonado reciba el servicio, por ejemplo un masaje) y el cierre de la compra, una vez, el usuario recibe el servicio.



4.5.8. Generación de informes

Generación de informes: describe la forma en la que los empleados realizarán consultas y obtendrán diferentes informes del sistema.

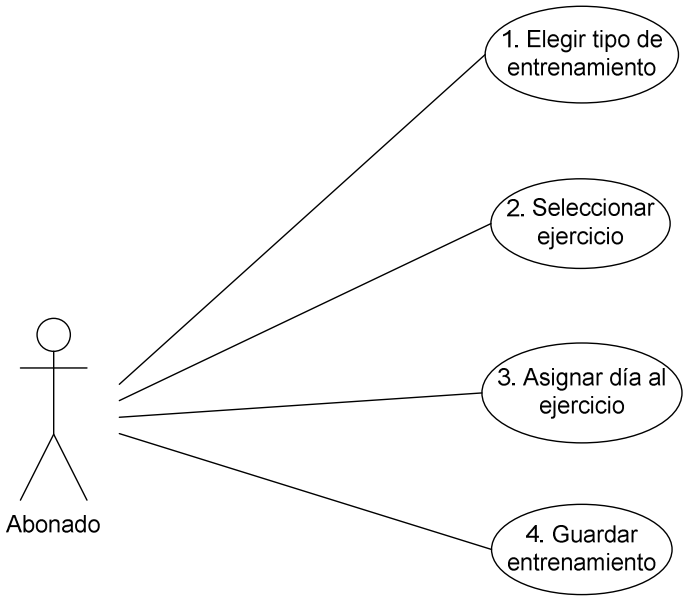
Después de hacer login en la aplicación, el empleado deberá seleccionar el tipo de consulta que desea realizar y, como resultado, obtendrá un informe con los datos y estadísticas sobre la consulta realizada.



4.5.9. Planificación de entrenamiento

Planificación de entrenamiento: define el proceso que deberá realizar el abonado para planificar su entrenamiento semanal.

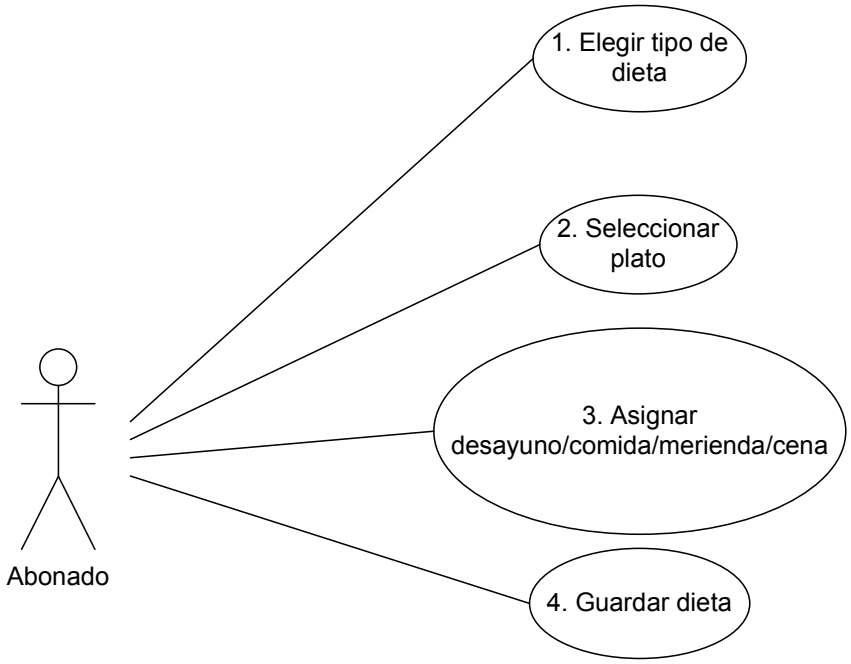
Una vez accedido al sistema, el abonado seleccionará el tipo de entrenamiento que desea. La aplicación mostrará, en función del tipo de entrenamiento, una lista de ejercicios para que el usuario pueda elegir cuales incluirá en su entrenamiento. El sistema permitirá guardar al usuario 35 ejercicios diferentes por semana, 5 al día. Una vez planificado el entrenamiento, el abonado deberá guardarlo en el sistema.



4.5.10. Planificación de dieta

Planificación de dieta: este caso de uso explica el procedimiento a realizar por el abonado para la planificación de su dieta semanal.

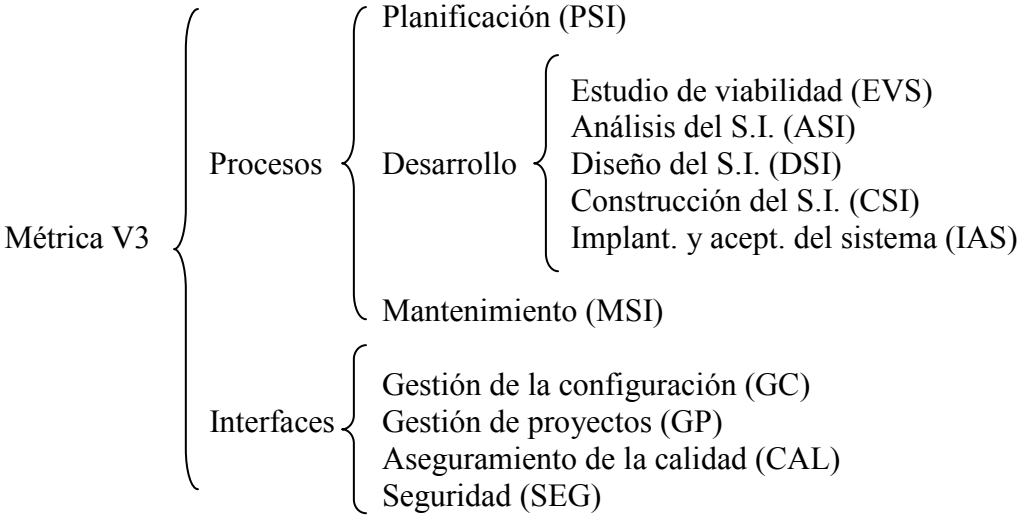
El usuario deberá seleccionar el tipo de dieta que desea seguir. En función del tipo de dieta elegida, la aplicación permitirá elegir diferentes platos que se adapten a la dieta seleccionada. Para cada comida: desayuno, comida, merienda y cena; el abonado deberá elegir un plato diferente. Cuando el usuario haya planificado la dieta semanal, deberá guardarla en el sistema.



5. DISEÑO

5.1. Metodología

Con el fin de estructurar, planear y controlar el proceso de desarrollo del proyecto, se utilizará la estrategia de desarrollo: Metodología Métrica 3. Se seguirá esta metodología porque es la que mejor se adapta a las necesidades del proyecto, ya que se trata del ciclo de vida clásico. Esta metodología es flexible en su estructura, los procesos de desarrollo de esta metodología son los siguientes:



La Métrica 3 contempla el desarrollo de sistemas de información para distintas tecnologías que actualmente están conviviendo y los aspectos de gestión que aseguran que un proyecto cumple sus objetivos en términos de calidad, coste y plazos. Además esta metodología tiene en cuenta la tecnología cliente/servidor, tecnología que se utilizará en el desarrollo de la aplicación.

5.2. Tecnologías

Las tecnologías que se utilizarán para el desarrollo del proyecto serán PHP HTML y JavaScript como lenguajes de programación, MySQL como sistema de gestión de base de datos y Apache como servidor Web.

5.2.1. PHP

PHP (acrónimo de Hipertext Preprocessor) es un lenguaje de programación interpretado de alto nivel embebido en páginas HTML y ejecutado en el servidor.

El modo de operación del PHP es el siguiente:

- El Navegador realiza una petición al servidor (se escribe la URL).
- El servidor ejecuta el código PHP solicitado y retorna el código HTML generado al navegador.
- El navegador muestra la respuesta del servidor.

Características del PHP:

- Soporte para una gran cantidad de bases de datos: MysSQL, PostgreSQL, Oracle, MS SQL Server, Sybase mSQL, Informix, etc.
- Integración con varias bibliotecas externas, permite generar documentos en PDF (documentos de Acrobat Reader) hasta analizar código XML.
- Ofrece una solución simple y universal para las paginaciones dinámicas del Web de fácil programación.
- Perceptiblemente más fácil de mantener y poner al día que el código desarrollado en otros lenguajes.
- Soportado por una gran comunidad de desarrolladores, como producto de código abierto, PHP goza de la ayuda de un gran grupo de programadores, permitiendo que los fallos de funcionamiento se encuentren y reparen rápidamente.
- El código se pone al día continuamente con mejoras y extensiones de lenguaje para ampliar las capacidades de PHP.
- Con PHP se puede hacer cualquier cosa que podemos realizar con un script CGI, como el procesamiento de información en formularios, foros de discusión, manipulación de cookies y páginas dinámicas.

Después de analizar sus características, se ha considerado conveniente el uso de este lenguaje porque es gratuito y porque se adapta a las necesidades del proyecto. Ya que, la finalidad de este lenguaje es la rápida generación de páginas Web dinámicas. También se han tenido en cuenta alguna de sus principales características como su rapidez, su facilidad de aprendizaje y su soporte multiplataforma (tanto de diversos sistemas operativos como servidores HTTP y bases de datos).

5.2.2. HTML

El lenguaje HTML (Hipertext Markup Lenguage) es el más utilizado para la creación de páginas Web. Se trata de un estándar reconocido en todo el mundo, por esta razón, las paginas HTML se visualizan de una manera muy parecida en cualquier navegador de cualquier sistema operativo. Se utiliza para definir la estructura y el contenido del texto de una página Web. HTML se escribe a partir de unas "etiquetas" y atributos que estructuran el texto de la página Web en encabezados, párrafos, listas, enlaces, etc.

5.2.3. JavaScript

Se trata de un lenguaje de programación interpretado, dinámico y orientado a objetos. El uso de este lenguaje nos será útil en la programación en el lado del cliente (dentro de la estructura cliente-servidor), utilizándose principalmente en el control de datos introducidos por el usuario en la aplicación web, en la visualización de algunos mensajes y en algunos efectos.

5.2.4. MySQL

MySQL es un sistema de gestión de base de datos relacional, multiusuario, multihilo y de código abierto. Al ser multihilo permite soportar una gran carga de manera eficiente.

Características de MySQL:

- Aprovecha la potencia de sistemas multiprocesador, gracias a su implementación multihilo.
- Soporta gran cantidad de tipos de datos para las columnas.
- Dispone de API's en gran cantidad de lenguajes (C, C++, Java, PHP, etc).

- Gran portabilidad entre sistemas.
- Soporta hasta 32 índices por tabla.
- Gestión de usuarios y passwords, manteniendo un muy buen nivel de seguridad en los datos.
- Condición de open source de MySQL hace que la utilización sea gratuita y se puede modificar con total libertad.
- Se puede descargar su código fuente. Esto ha favorecido muy positivamente en su desarrollo y continuas actualizaciones.
- Es una de las herramientas más utilizadas por los programadores orientados a Internet.
- Infinidad de librerías y otras herramientas que permiten su uso a través de gran cantidad de lenguajes de programación.
- MySQL, es el sistema de gestión de base de datos considerado como el más rápido de Internet.
- Gran rapidez y facilidad de uso.
- Infinidad de librerías y otras herramientas que permiten su uso a través de gran cantidad de lenguajes de programación.
- Fácil instalación y configuración.

Las principales razones por las que se ha elegido este software son:

- Se trata de un software libre.
- Facilidad de exportación e importación de datos.
- Posibilidad de ejecutar conjunto de instrucciones guardadas en ficheros externos a la base de datos.
- Permite crear y configurar usuarios, asignando diferentes permisos a cada uno de ellos.
- Fácil aprendizaje.

5.2.5. Apache

Apache es un servidor Web HTTP. Se trata del servidor más conocido para servir páginas Web, tanto estáticas como dinámicas, que será nuestro caso. Un sitio con páginas webs dinámicas es aquel que permite interactuar con el visitante, de modo que cada usuario que visita la página vea la información modificada para propósitos particulares.

Características de Apache:

- Compatible con multitud de Sistemas Operativos, lo que lo hace prácticamente universal.
- Es una tecnología gratuita de código fuente abierto.
- Es un servidor altamente configurable de diseño modular. Es muy sencillo ampliar las capacidades del servidor Web Apache. Actualmente existen muchos módulos para Apache que son adaptables a este, y están ahí para que los instalemos cuando los necesitemos.
- Trabaja con gran cantidad de Perl, PHP y otros lenguajes de script. Perl destaca en el mundo del script y Apache utiliza su parte del pastel de Perl tanto con soporte CGI como con soporte mod perl. También trabaja con Java y páginas jsp. Teniendo todo el soporte que se necesita para tener páginas dinámicas.
- Permite personalizar la respuesta ante los posibles errores que se puedan dar en el servidor. Es posible configurar Apache para que ejecute un determinado script cuando ocurra un error en concreto.
- Tiene una alta configurabilidad en la creación y gestión de logs. Apache permite la creación de ficheros de log a medida del administrador, de este modo puedes tener un mayor control sobre lo que sucede en el servidor.

Se ha elegido Apache porque es un servidor de código abierto y además, su lenguaje es multi-plataforma, es extensible y tiene una estructura modular.

5.3. Guía de estilo

Con el fin de obtener una aplicación concorde a la imagen gráfica corporativa del Club, y así, respetar la homogeneidad de dicha imagen; el diseño de la Web seguirá una guía de estilo marcada por el Club Deportivo.

Esta guía consta de pocos puntos, pero que se han de cumplir estrictamente. Los puntos de la guía de estilo son los siguientes:

a) En todo el diseño ha de predominar el color azul y blanco, colores corporativos del Club.

R: 51	R: 42	R: 255
G: 153	G: 63	G: 255
B: 255	B: 170	B: 255
#3399ff	#2a3ffa	#ffffff

b) En todas las pantallas de la aplicación deberá aparecer el logo del Club.



c) La imagen corporativa (logo) ha de estar situado en la parte izquierda de la pantalla.

5.4. Modelo de datos

En primer lugar se definirá que es exactamente el modelo de datos: un modelo de datos es una herramienta conceptual que permite describir los datos que se utilizarán en el proyecto, las relaciones entre ellos y las restricciones de consistencia.

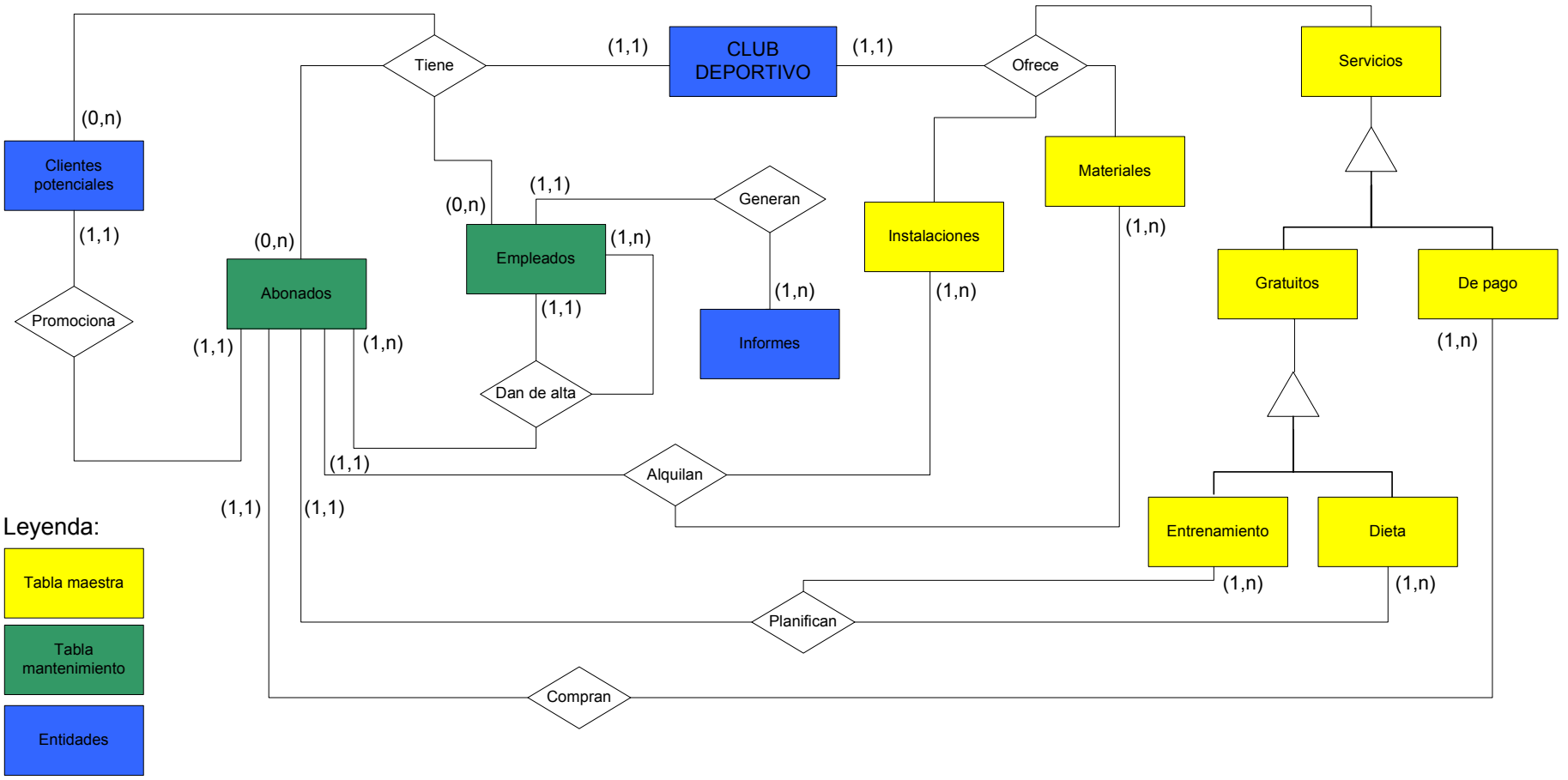
Para la descripción de los datos se utilizará el modelo de entidad-relación.

5.4.1. Modelo entidad-relación

Este modelo de datos describe los datos del sistema mediante un grupo de objetos (entidades), las relaciones entre objetos y una serie de atributos que describen sus propiedades. El conjunto de entidades del mismo tipo y las relaciones del mismo tipo se denomina "conjunto de entidades" y "conjunto de relaciones", respectivamente.

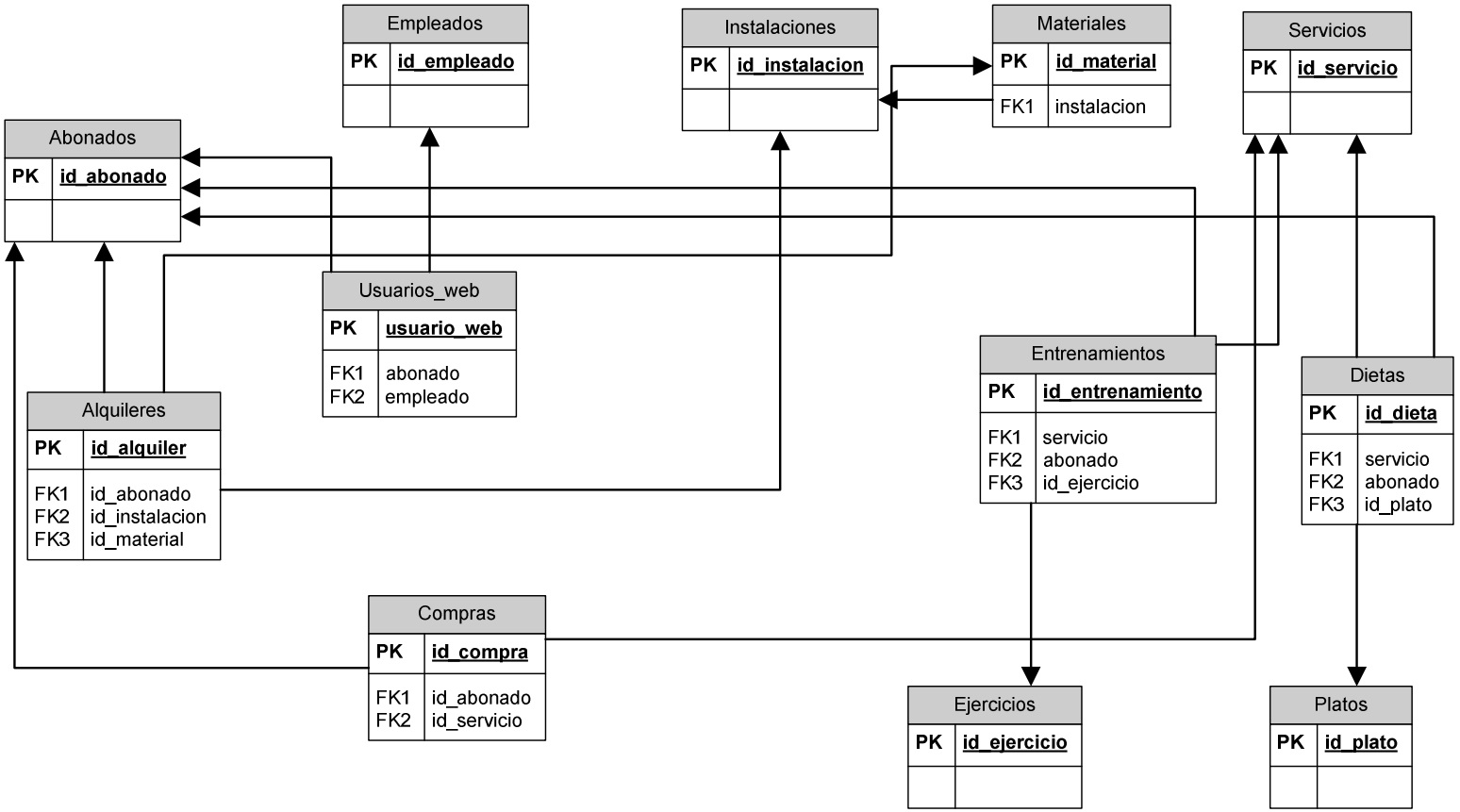
Existen ciertas restricciones entre entidades y relaciones, por ejemplo la cardinalidad de asignación, que expresa el número de entidades a las que puede asociarse otra entidad mediante un conjunto de relación.

Para el diseño del modelo entidad-relación se utiliza el diagrama de entidad-relación, que se muestra en la siguiente hoja.


CLUB DEPORTIVO
Tiene
Ofrece
Servicios
Clientes potenciales
Promociona
Abonados
Empleados
Generan
Informes
Dan de alta
Instalaciones
Materiales
Gratuitos
De pago
Alquilan
Entrenamiento
Dieta
Planifican
Compran
(0,n)
(1,1)
(1,n)
Leyenda:
Tabla maestra
Tabla mantenimiento
Entidades

5.4.2. Diseño de la base de datos

A continuación se definirá la base de datos a través de un gráfico. Este gráfico muestra las diferentes tablas, el tipo de datos que contienen y las relaciones que existen entre ellas:



5.4.3. Descripción detallada de la base de datos

Para poder entender de una manera más amplia la base de datos de la aplicación, se describirán de una manera más detallada las principales entidades y relaciones.

ABONADOS: esta entidad guardará los diferentes datos de los abonados. Los datos más importantes serán los personales, ya que servirán para identificar al usuario. También se guardarán los datos referentes al club, como el tipo de abono, el número de cuenta, etc.

EMPLEADOS: entidad similar a la de abonados pero destinada a guardar los datos de los empleados del Club.

USUARIOS_WEB: entidad que relacionará el abonado o empleado con su usuario web. Además, guardará otros datos como el propio usuario o su contraseña.

INSTALACIONES: esta entidad guardará la información de las instalaciones, como el nombre, la descripción o la capacidad.

MATERIALES: entidad que contendrá la información de los materiales que se podrán reservar. Además los relacionará con las instalaciones.

SERVICIOS: en esta entidad se guardará la información de los servicios que se podrán comprar en el Club. Por ejemplo el nombre, el nombre o el precio.

ALQUILERES: entidad que guardará la información de las reservas de instalaciones y materiales. De esta manera relacionará el abonado con la instalación y/o reserva.

COMPRAS: esta entidad contendrá la información de las compras realizadas por los abonados. Relacionará el abonado con el servicio comprado.

ENTRENAMIENTOS: entidad que relacionará los abonados con los ejercicios, y de esta manera, guardará el entrenamiento.

DIETAS: en esta entidad se guardarán los platos relacionados con el empleado y servirá para planificar la dieta.

EJERCICIOS: entidad que guardará los diferentes ejercicios para planificar el entrenamiento y sus características.

PLATOS: en esta entidad se guardará la información de los platos para la planificación de la dieta.

A continuación se mostrarán los campos y el tipo de dato que forman cada una de las tablas de la base de datos:

ABONADO	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_abonado	int(5)
nombre	varchar(20)
apellido1	varchar(20)
apellido2	varchar(20)
dni	varchar(9)
fecha_nacimiento	date
direccion	varchar(50)
poblacion	varchar(20)
provincia	varchar(20)
cp	varchar(6)
telefono	int(9)
correo_electronico	varchar(50)
metodo_pago	varchar(15)
num_cuenta	bigint(20)
tipo_abono	varchar(10)
estado	varchar(10)
fecha_alta	date
cuota	int(3)

Esta tabla guardará toda la información personal del abonado y la referente a su abono. La clave primaria será “id_abonado” y será un campo autoincremental.

EMPLEADO	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_empleado	int(5)
nombre	varchar(20)
apellido1	varchar(20)
apellido2	varchar(20)
dni	varchar(9)
fecha_nacimiento	date
direccion	varchar(50)
poblacion	varchar(20)
provincia	varchar(20)
cp	varchar(6)
telefono	int(9)
correo_electronico	varchar(50)
nomina	int(4)
fecha_alta	date

La tabla EMPLEADO deberá contener toda la información de los empleados. Su clave primaria será ”id_empleado” y se tratará de un campo autoincremental.

USUARIOS_WEB	
CAMPO	TIPO DE DATO
usuario_web	varchar(20)
password	varchar(20)
abonado	int(5)
empleado	int(5)
tipo	varchar(8)

La tabla USUARIOS_WEB guardará el usuario y la contraseña que el abonado o empleado utilizará para acceder a la aplicación. La clave primaria será "usuario_web" y tendrá dos claves foráneas que interrelacionará esta tabla con la de ABONADOS y EMPLEADOS.

INSTALACIONES	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_instalacion	int(5)
nombre	varchar(20)
descripcion	varchar(20)
capacidad	int(3)

En esta tabla se guardará la información de las diferentes instalaciones que posee el club. Las instalaciones, además de un nombre, deberán tener una descripción y una capacidad máxima. La clave primaria de esta tabla será el campo "id_instalacion", que será un campo autoincremental.

MATERIALES	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_material	int(5)
nombre	varchar(20)
descripcion	varchar(20)
instalacion	int(5)
unidades	int(3)

Esta tabla deberá contener los datos de los materiales disponibles en el club. Además deberá relacionar, a través de una clave foránea, las tablas MATERIALES e INSTALACIONES. La clave primaria será "id_material".

SERVICIOS	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_servicio	int(5)
nombre	varchar(20)
descripcion	varchar(100)
precio	int(4)
tipo	varchar(20)

La tabla SERVICIOS contendrá la información de los servicios ofrecidos por el club. Como ya se ha explicado anteriormente, todos los servicios serán de pago excepto la planificación del entrenamiento y de la dieta.

ALQUILERES	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_alquiler	int(5)
abonado	int(5)
instalacion	int(5)
material	int(5)
fecha_inicio	date
hora_inicio	int(2)
hora_fin	int(2)
estado	varchar(10)
num_pers	int(2)

En la tabla ALQUILERES se guardarán los datos de las reservas de instalaciones y de materiales realizadas por los abonados. Las reservas serán de una hora, por lo que la tabla guardará la fecha, la hora de inicio y la hora de fin. Para un mayor control de las instalaciones y su uso, también se guardará el número de personas que utilizarán la instalación. Por otro lado, para poder gestionar la reserva, será necesario guardar el estado del alquiler. Además, tendrá tres claves foráneas que interrelacionaran esta tabla con la de ABONADOS, INSTALACIONES y ALQUILERES. La clave primaria será “id_alquiler”.

COMPRAS	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_compra	int(5)
abonado	int(5)
servicio	int(5)
fecha_inicio	date
hora_inicio	int(2)
hora_fin	int(2)
estado	varchar(10)
Metodo_pago	varchar(20)

La tabla COMPRAS guardará la información de las compras realizadas por los abonados. Como la tabla RESERVAS guardará la fecha, la hora de inicio y la hora de fin. También guardará el estado de la compra, para poder gestionar la compra, y el método de pago utilizado por el abonado. Esta tabla se interrelacionará, a través de dos claves foráneas, con las tablas ABONADOS y SERVICIOS. La clave primaria será "id_compra".

ENTRENAMIENTOS	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_entrenamiento	int(5)
servicio	int(5)
abonado	int(5)
lunes	int(5)
martes	int(5)
miercoles	int(5)
jueves	int(5)
viernes	int(5)

Esta tabla contendrá los datos del entrenamiento de los abonados. Se interrelacionará con las tablas SERVICIOS, ABONADOS y EJERCICIOS. La clave primaria será “id_entrenamiento”.

DIETAS	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_dieta	int(5)
servicio	int(5)
abonado	int(5)
lunes	int(5)
martes	int(5)
miercoles	int(5)
jueves	int(5)
viernes	int(5)

La tabla DIETAS guardará la información de las dietas de los abonados. Para ello, esta tabla ser interrelacionará con las tablas SERVICIOS, ABONADOS y PLATOS. El campo “id_dieta” será la clave primaria.

EJERCICIOS	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_ejercicio	int(5)
nombre	varchar(20)
descripcion	varchar(300)
tipo_ejercicio	varchar(15)
zona_corporal	varchar(15)
series	int(1)
repeticiones	int(3)

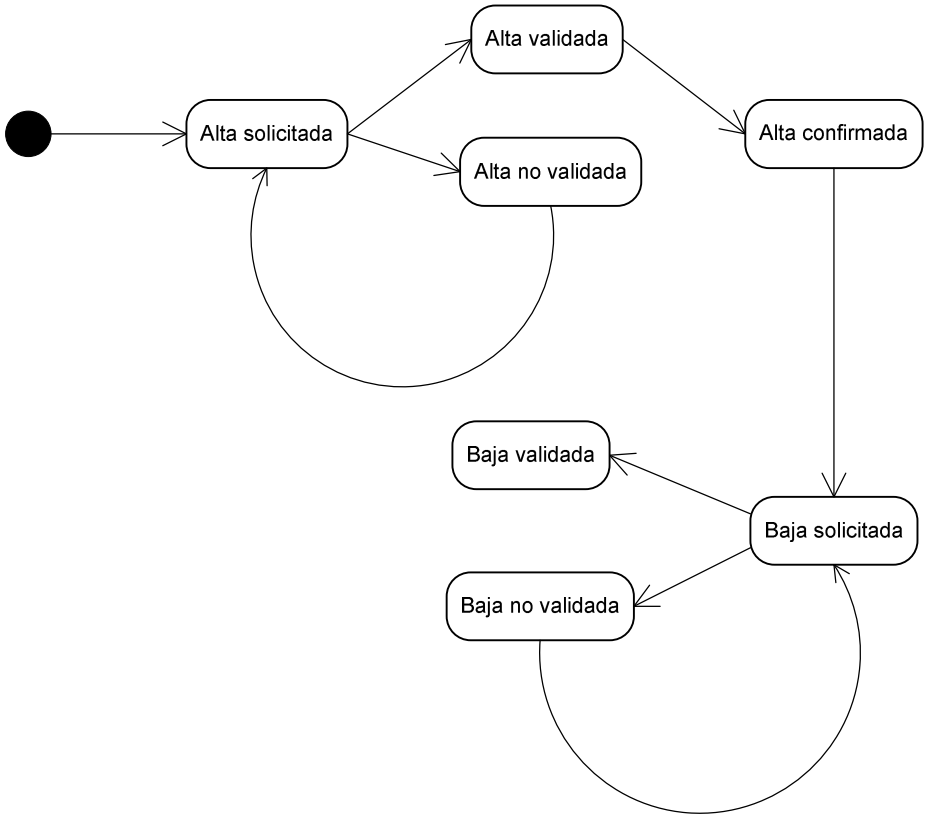
En esta tabla se guardarán los diferentes ejercicios disponibles para que los abonados puedan planificar su entrenamiento. Cada ejercicio corresponderá a un tipo de ejercicio y a una zona corporal. La clave primaria será el campo "id_ejercicio".

PLATOS	
CAMPO	TIPO DE DATO
id_plato	int(5)
nombre	varchar(50)
descripcion	varchar(500)
calorias	int(4)
tipo_plato	varchar(20)
horario	varchar(10)

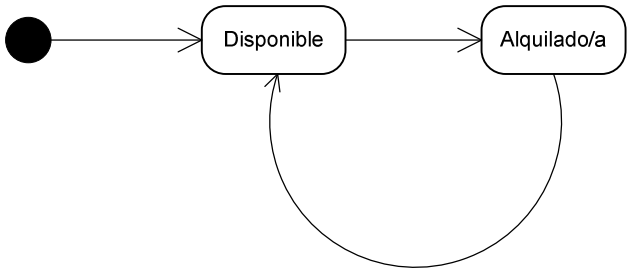
En la tabla PLATOS se guardará toda la información de los platos que el abonado podrá poner en su dieta. Cada plato tendrá una descripción detallada de su preparación. Además, cada plato pertenecerá a un tipo de dieta y a un horario: comida desayuno/merienda o comida/cena. También se guardará las calorías de cada plato por ración. El campo "id_plato" será la clave primaria.

5.5. Diagrama de estados

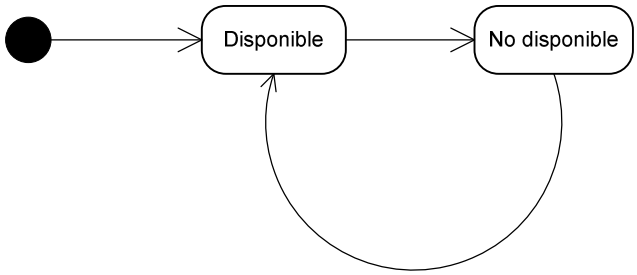
5.5.1. Abono



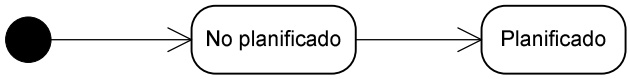
5.5.2. Instalación/material



5.5.3. Servicio



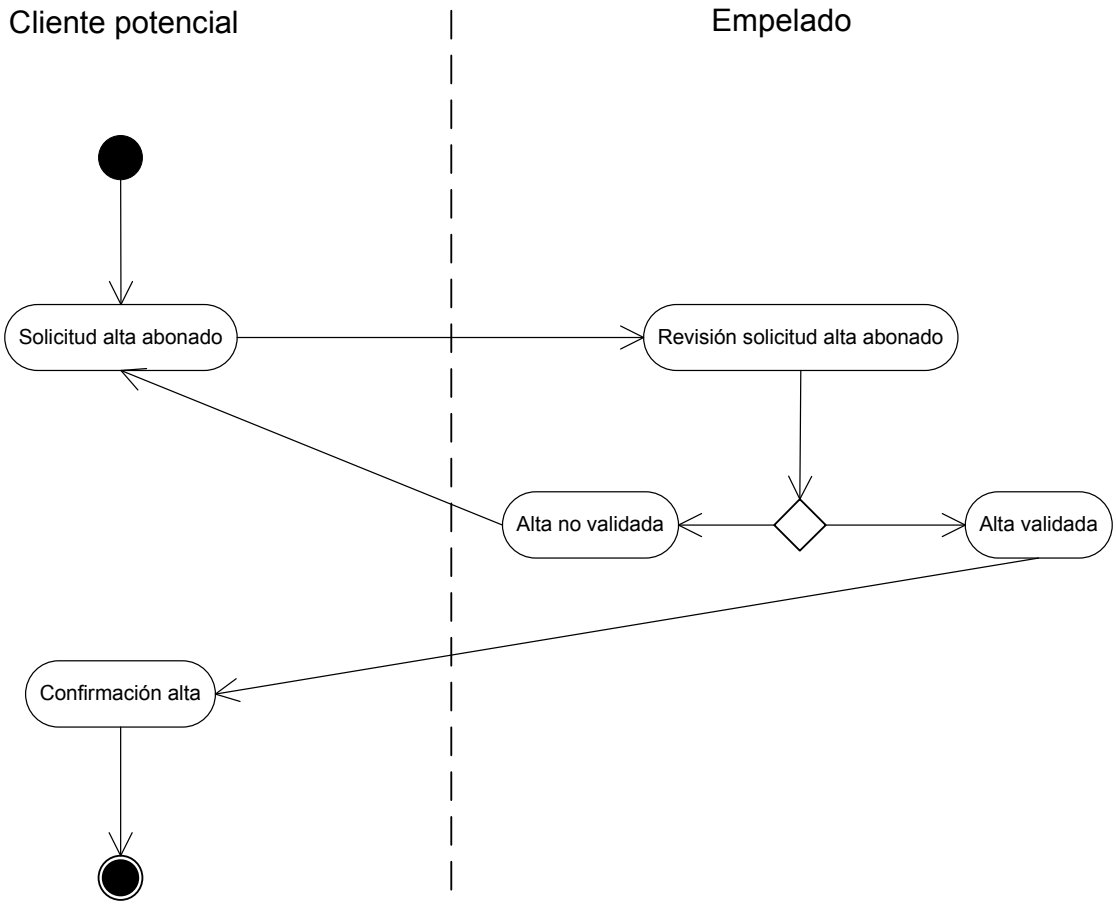
5.5.4. Entrenamiento/dieta



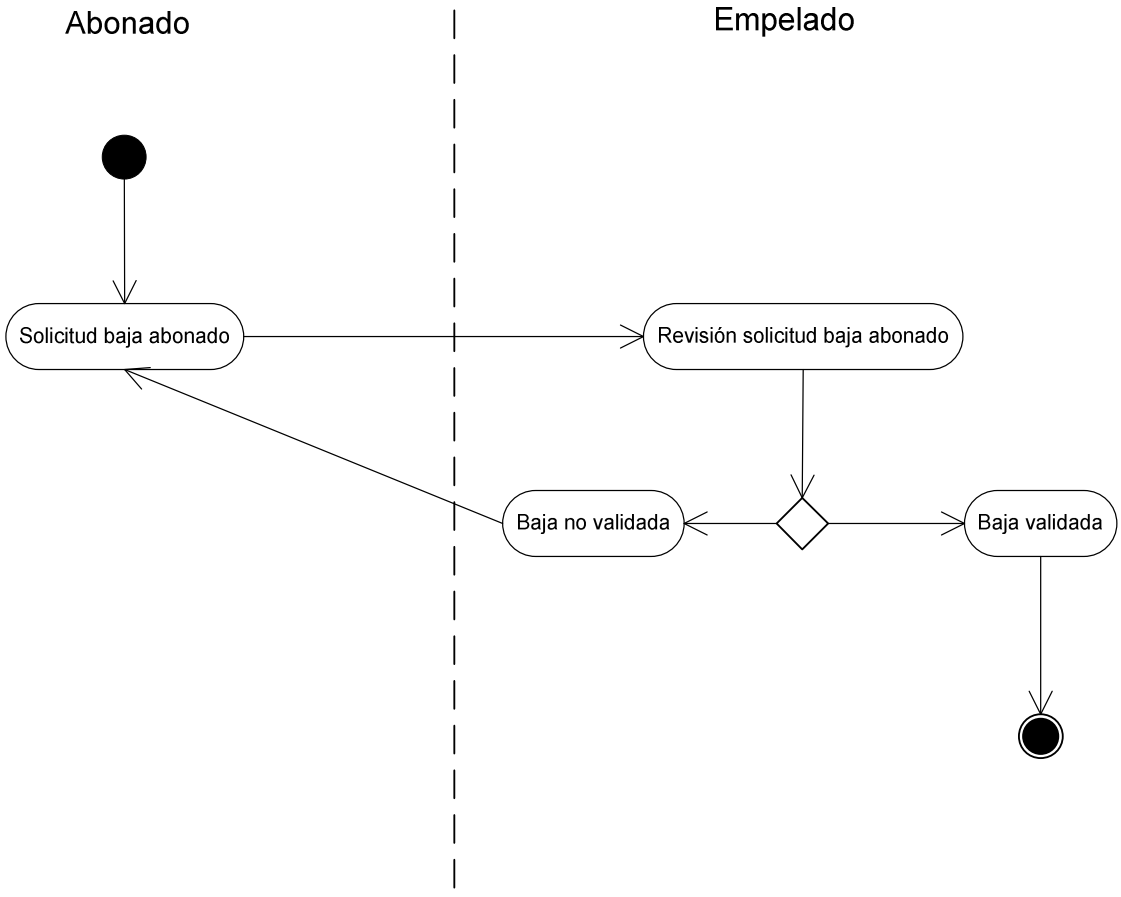
5.6. Diagrama de actividades

A través de este diagrama se representarán los flujos de la aplicación paso a paso. Esto servirá para facilitar el desarrollo, ya que se describirá que pasos contienen los diferentes procesos del sistema y como reaccionará la aplicación en determinado eventos.

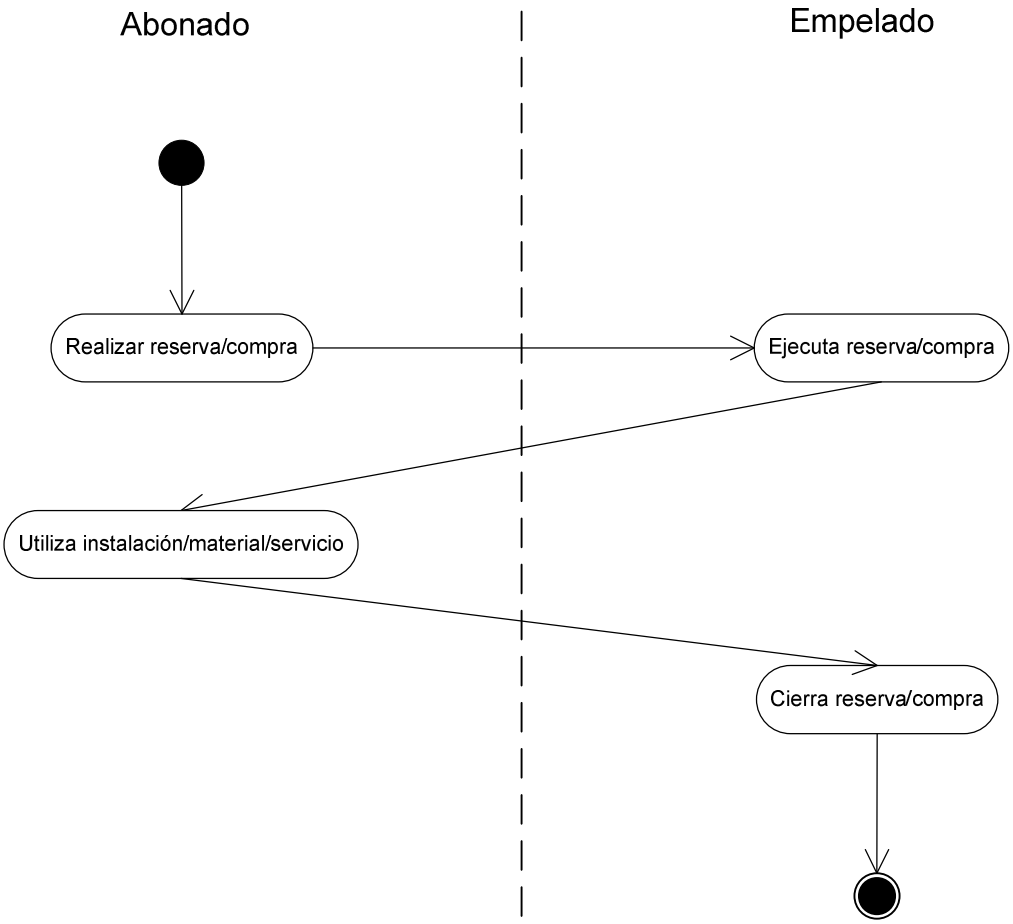
5.6.1. Alta de abonado



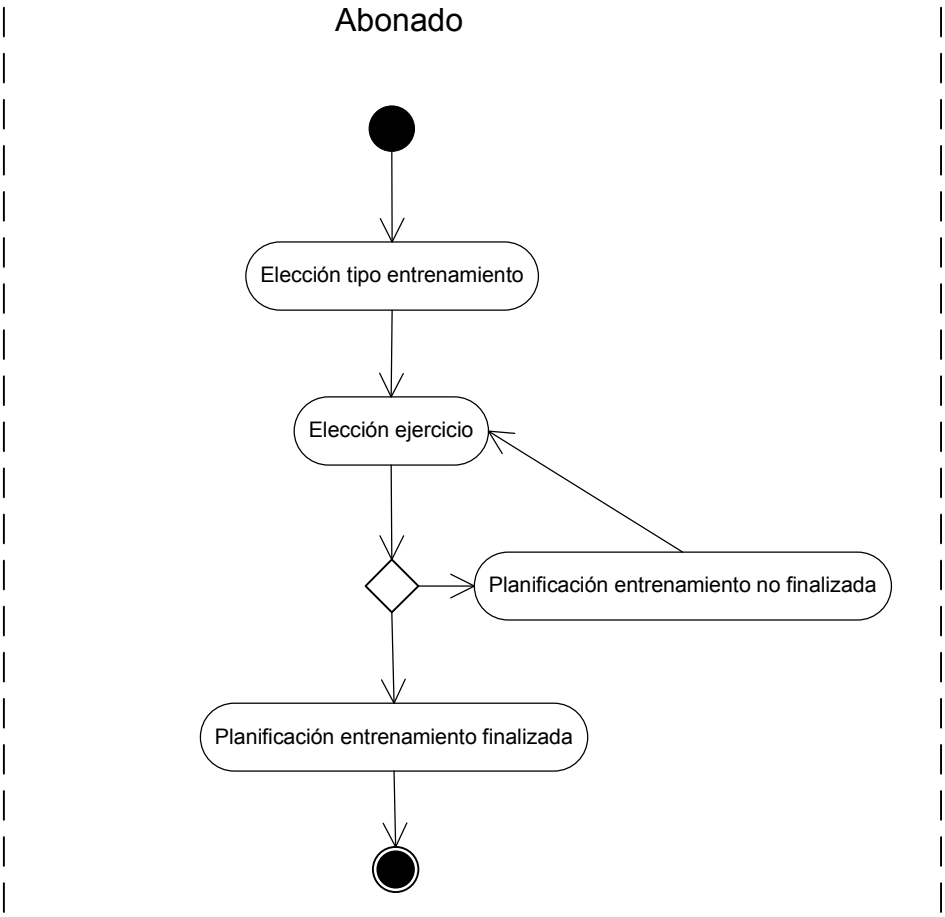
5.6.2. Baja de abonado



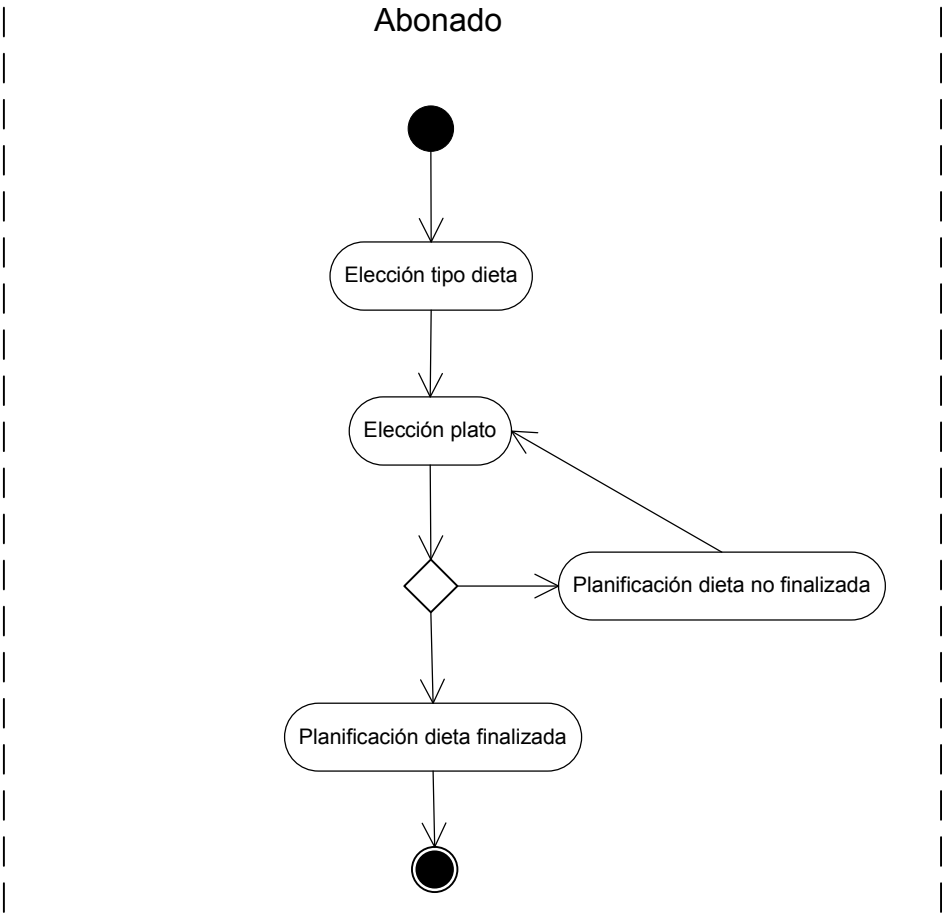
5.6.3. Reserva instalación/material y compra de servicio



5.6.4. Entrenamiento



5.6.5. Dieta


Abonado
Elección tipo dieta
Elección plato
Planificación dieta no finalizada
Planificación dieta finalizada

5.7. Permisos y control de acceso a datos

La aplicación contará con una pequeña parte pública, pero la mayor parte será privada. A la parte privada se podrá acceder con dos tipos de usuarios diferentes: abonado o empleado. Cada tipo de usuario tendrá una visualización diferente dentro de la misma pantalla, tendrá acceso a unos menús diferentes, poseerá diferentes permisos y accederá a distintas pantallas dentro de la web.

Con la siguiente tabla se resumirá a grandes rasgos los permisos y accesos de cada usuario a las principales funcionalidades de la aplicación.

USUARIO/ FUNCIONALIDADES	Pública/ Privada	Abonado	Empleado	Cliente potencial
Matrícula	Pública	❌	❌	Matrícula
Instalaciones	Privada	Reservar/consultar	Gestionar	❌
Materiales	Privada	Reservar/consultar	Gestionar	❌
Servicios	Privada	Reservar/consultar	Gestionar	❌
Entrenamiento	Privada	Planificar/consultar	❌	❌
Dieta	Privada	Planificar/consultar	❌	❌
Gestiones	Privada	❌	Consultar	❌
Informes	Privada	❌	Consultar	❌

La parte pública de la aplicación será la página inicial. En esta página, el cliente potencial deberá acceder al formulario de matrícula para enviar la solicitud de alta de abonado. Los abonados y empleados, deberán realizar el loggin para acceder a la parte privada de la aplicación.

En la parte privada existen diferentes funcionalidades accesibles para sólo un tipo de usuario y otras dónde los usuarios tendrán diferentes permisos y accesos. Una vez accedido a la parte privada, el menú principal (mostrado en todas las pantallas de la aplicación) será diferente para los abonados y los empleados. El menú de los abonados constará de cuatro opciones: instalaciones-servicios-entrenamiento-dieta. Mientras que el de los empleados será instalaciones-servicios-gestiones-informes.

En las instalaciones, los abonados podrán realizar sus reservas y comprobar el estado de las mismas. Mientras que los empleados podrán dar de alta, modificar

los datos o eliminar una instalación. En los materiales y servicios ocurrirá lo mismo.

El entrenamiento y la dieta sólo son accesibles por los abonados. Estos usuarios podrán planificar su dieta o entrenamiento y consultar, posteriormente, su planificación.

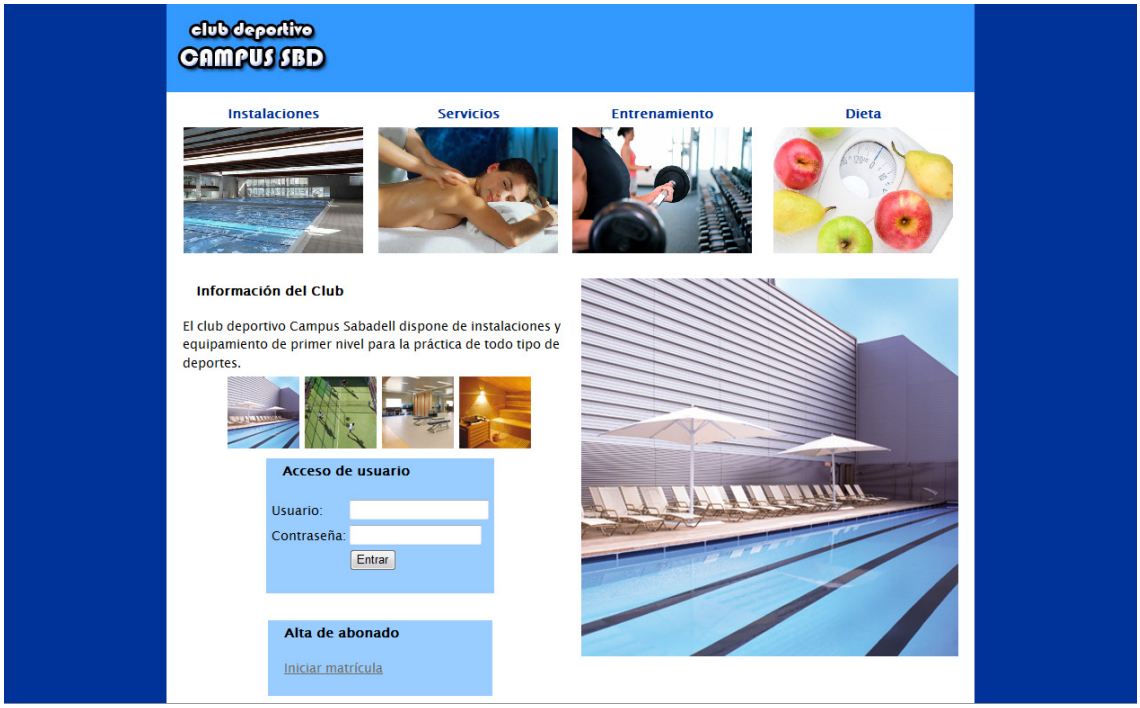
Las gestiones y los informes serán exclusivamente accesibles por los empleados. Dentro de gestiones podrán realizar la gestión de matrículas, reservas, compras, etc. En informes tendrán un histórico de reservas, compras, etc y una serie de estadísticas relacionadas con el club deportivo.

5.8. Interfaz gráfica

La interfaz gráfica es una parte muy importante del diseño. El principal objetivo es conseguir un entorno fácil de utilizar y de rápido aprendizaje para el usuario, que permita que el usuario se familiarice rápidamente con la aplicación y no le presente ninguna dificulta. El diseño de la interfaz gráfica deberá conseguir estos objetivos cumpliendo los diferentes puntos de la guía de estilo.

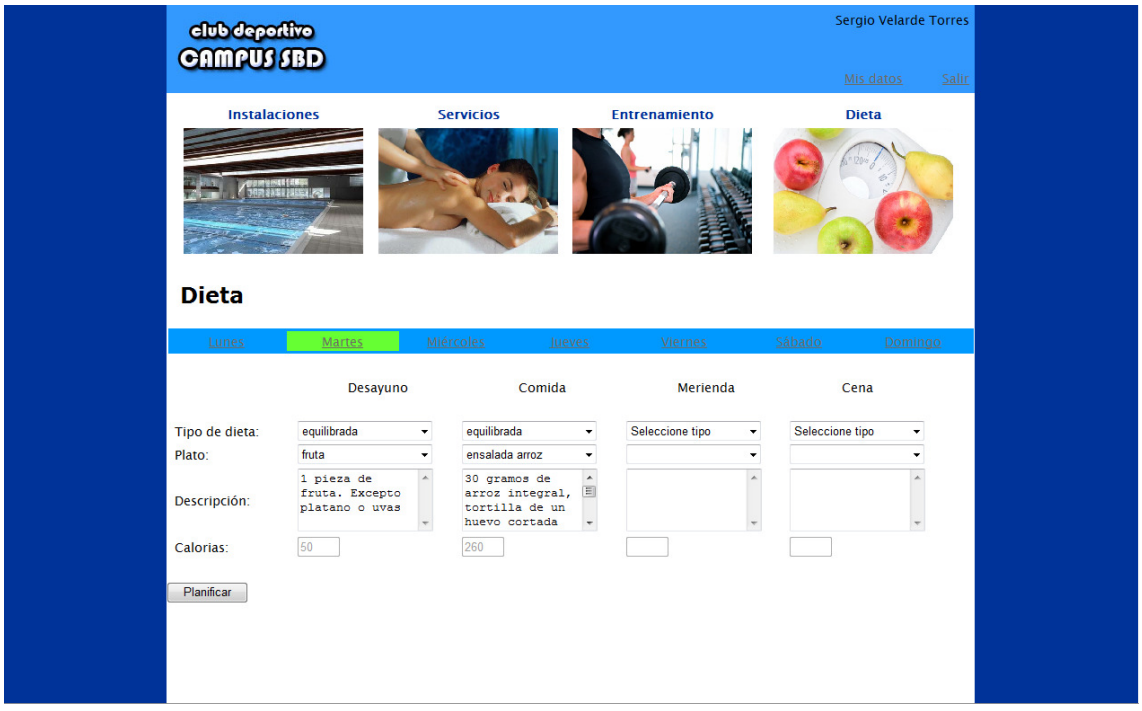
A continuación se mostrarán unas cuantas interfaces para mostrar el diseño de la aplicación:

Página principal:



Esta será la pantalla inicial de la aplicación. En esta pantalla se podrá acceder a la parte privada de la aplicación o realizar una nueva matrícula. También se podrán visualizar diferentes fotos de las instalaciones del club deportivo.

Planificación de entrenamiento:



Informes:



La parte privada tendrán una zona de la interfaz que se mantendrá en todas las páginas de la aplicación. Esta parte será la cabecera y el menú principal. En la cabecera se situará el logo, el nombre completo del usuario, un enlace para acceder a su ficha y otro para cerrar la sesión. El menú principal constará de cuatro imágenes que enlazarán con las cuatro principales funcionalidades de la aplicación. Estas funcionalidades serán distintas según el tipo de usuario, por lo tanto el menú se será distinto para los abonados y los empleados. Los abonados tendrán como opciones de menú: “instalaciones”, “servicios”, “entrenamiento” y “dieta”, mientras que los empleados visualizarán: “instalaciones”, “servicios”, “gestiones” e “informes”.

Por último, para la correcta visualización de la web para las diferentes resoluciones posibles, el diseño de la interfaz se realizará utilizando tablas. De esta manera, el contenido siempre quedará centrado y no se desordenará la información ni la estructura de la página web.

6. PRUEBAS

El objetivo de la fase de pruebas es detectar los posibles fallos durante el desarrollo de la aplicación, y de esta manera, poderlos corregir. Es imposible desarrollar software sin cometer errores, por esta razón, en un proyecto no se puede prescindir de la fase de prueba. A mayor número de errores detectados, mejor se considerará la prueba.
Existen diferentes procesos que permiten la localización de los diferentes fallos y la comprobación del correcto funcionamiento de la aplicación, en el desarrollo de esta aplicación se han utilizado los siguientes:

- *Pruebas de unidad:* prueban el correcto funcionamiento de un módulo de código. Esto sirve para asegurar que cada uno de los módulos funcione correctamente por separado.

- *Pruebas de integración:* comprueba la compatibilidad y funcionalidad de los interfaces entre las distintas 'partes' que componen un sistema, estas 'partes' pueden ser módulos, aplicaciones individuales, aplicaciones cliente/servidor, etc. Este tipo de pruebas es especialmente relevante en aplicaciones distribuidas.

- *Pruebas de validación*: pruebas realizadas sobre un software completamente integrado para evaluar el cumplimiento con los requisitos especificados.

- *Pruebas de sistema*: pruebas para comprobar el software ya incorporado con los elementos que forman el sistema, ya sean hardware o software.

- *Pruebas de aceptación*: Son las que hará el cliente, se determina que el sistema cumple con lo deseado y se obtiene la conformidad del cliente.

6.1. Pruebas de unidad

Las pruebas de unicidad realizadas sobre la aplicación se han ido realizando durante su desarrollo y también, una vez finalizado el mismo. Estas pruebas han consistido en introducir diferentes tipos de datos erróneos en las diferentes páginas de la aplicación.

Dentro de esta fase de pruebas, también se ha realizado la prueba de caja blanca. Esta prueba consiste en comprobar todas las funciones internas de un módulo. En la práctica, la búsqueda y ejecución de todos los caminos lógicos posibles, resulta una tarea muy compleja. Por lo que esta prueba se ha realizado al 100% en los caminos básicos, en las páginas más importantes y en las que contenían las funciones más complejas.

6.2. Pruebas de integración

En esta prueba, principalmente se ha comprobado los enlaces y paso de variables entre las diferentes páginas de la web. Al tener diferentes tipos de usuarios que pueden trabajar con la aplicación, se debía comprobar el control de las diferentes sesiones, el control de accesos a las diferentes funcionalidades de la web y los diferentes permisos entre usuarios.

Para llevar a cabo esta fase de pruebas, también se ha utilizado el método de caja negra. Este tipo de prueba se centra en el funcionamiento del software teniendo en cuenta las entradas y salidas que recibe sin tener en cuenta su funcionamiento interno. El objetivo de este método era encontrar los siguientes errores:

- Funciones incorrectas o ausentes.
- Errores de interfaz.
- Errores de estructura de datos.
- Errores de acceso a la base de datos.
- Errores de inicialización y finalización.

6.3. Pruebas de validación

En esta prueba se ha comprobado que se cumplen todos los requisitos y funcionalidades que se describieron en el análisis y diseño del proyecto. En esta fase de pruebas también se utiliza el método de caja negra, ya que para evaluar los diferentes requisitos es necesario ver la aplicación de una manera global y comprobar los resultados obtenidos.

6.4. Pruebas de sistema

La aplicación ha sido comprobada en el entorno software descrito en el análisis, ya que sobre este entorno se ha diseñado. Además se ha comprobado la correcta visualización de la web en los principales navegadores del mercado. La aplicación también ha sido probada en equipos de características de hardware parecidas a los que la alojarán definitivamente (servidor) y en los que será ejecutada (cliente).

6.5. Pruebas de aceptación

En este proyecto, la fase de aceptación será realizada por el director del proyecto. Para ello se realizará una demostración de las diferentes funcionalidades de la aplicación y deberá comprobar su correcto funcionamiento y los datos obtenidos.

7. CONCLUSIONES

En este apartado se analizarán los resultados obtenidos después de la realización del proyecto, comprobando si el resultado final cumple con los objetivos iniciales y valorando la calidad del producto obtenido. También se explicarán los retrasos ocurridos en la planificación y se comentarán posibles líneas de ampliación de la aplicación.

7.1. Cumplimiento de objetivos

Para poder comprobar si se han cumplido los objetivos marcados en el inicio del proyecto es necesario analizar si se cumplen todos los requisitos y las necesidades descritas en el estudio de viabilidad y en el análisis del proyecto. De esta manera, podemos comprobar que el objetivo principal: la creación de un sistema capaz de gestionar un club deportivo, ha sido cumplido.

Más exactamente, se ha creado una aplicación web que cumple con la finalidad de gestionar los abonos de los clientes del Club Deportivo.
También se ha conseguido el propósito de gestionar las instalaciones, materiales y servicios del Club. De esta manera los abonados podrán realizar cualquier gestión desde cualquier lugar y a cualquier hora. Y los empleados cambiarán su metodología de trabajo actual por una más cómoda y eficiente.

Otro objetivo cumplido ha sido ofrecer al abonado dos servicios nuevos: planificación del entrenamiento semanal y planificación de la dieta semanal.

Por otro lado, se ha facilitado las tareas de gestión a los empleados del Club y se les ha proporcionado una serie de estadísticas sobre las operaciones que los abonados realizan en el Club.

El sistema cuenta con una parte pública y otra privada, en la que el control de usuarios permite a los abonados y empleados realizar diferentes operaciones dentro de la misma aplicación.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los objetivos logrados con el desarrollo de la aplicación:

Objetivo	Realizado
Gestión abonados	✓
Gestión empleados	✓
Gestión instalaciones	✓
Gestión materiales	✓
Gestión servicios	✓
Gestión reservas instalaciones/materiales	✓
Gestión compras servicios	✓
Automatización proceso alta/baja abonados	✓
Automatización proceso reservas/compras	✓
Planificación entrenamiento semanal	✓
Planificación dieta semanal	✓
Creación de estadísticas sobre actuaciones relacionadas con el club (altas, reservas, compras, etc.)	✓

En resumen, se ha creado una aplicación que además de gestionar de una manera más sencilla y eficaz los recursos del Club, ofrece una serie de mejoras tanto a los abonados como a los empleados.

7.2. Retrasos en la planificación

Durante el desarrollo de la aplicación ha habido diferentes retrasos en la planificación debido a diferentes causas.

La principal causa por la que el proyecto ha finalizado con retraso, ha sido el desconocimiento de varios aspectos del desarrollo. Por lo que ha sido necesario la continua formación y adquisición de conocimientos para poder solucionar diferentes problemas de desarrollo. Además, al no haber realizado nunca un proyecto parecido, se desconocen muchos puntos del proyecto y es complicado crear una buena estimación. Por lo tanto, otra causa del retraso es una mala planificación.
Por último, en varias etapas del proyecto, no se pudo contar con los recursos previstos. Esto afectó las horas dedicadas que no fueron las planificadas.

7.3. Líneas de ampliación

Una vez finalizado el proyecto y después de analizar su funcionamiento y las posibles futuras necesidades del club, se puede afirmar que existen diferentes líneas de ampliación del sistema. A continuación se expondrán alguna de ellas.

- Añadir diferentes formas de pago para el abonado.
- Guardar en el sistema un histórico de las anteriores planificaciones de entrenamiento y dieta.
- Posibilidad de exportar las planificaciones de entrenamientos y dietas en PDF.
- Crear un control de acceso mediante tarjetas a las instalaciones del Club, gestionadas por la aplicación.
- Incluir una sección de noticias sobre el Club.

Esta son sólo algunas de las ampliaciones que podría tener este proyecto. Para todas ellas sería necesario una cantidad de tiempo importante y adquirir nuevos conocimientos, por lo que, para llevarlas a cabo se debería volver a planificar un nuevo proyecto.

7.4. Valoración final

Después de todas las conclusiones anteriores podemos concluir con una valoración final:

El resultado obtenido ha sido satisfactorio ya que se ha cumplido con los objetivos planteados inicialmente, dotando al Club Deportivo de un sistema que cumpla con sus necesidades actuales. Además se han analizado cuales pueden ser las futuras necesidades del cliente y sus correspondientes ampliaciones.

A nivel personal, ha servido para adquirir una gran cantidad de conocimientos nuevos y también, para recordar otros aprendidos durante la carrera. Además ha servido de experiencia para poder desarrollar proyectos de una cierta dimensión, y sobretodo, para aprender a planificar de una manera más exacta un proyecto y preveer los posibles problemas que puedan ir surgiendo a lo largo de su desarrollo.

En definitiva, creo que ha sido una buena experiencia que me ayudará en mi futuro profesional.

8. BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados:

1- Luke Welling, Laura Thomson, "*Desarrollo web con PHP y MySQL*". Anaya Multimedia, cop. 2009.

2- César Pérez López, "*Dreamweaver 8 : Desarrollo de páginas web dinámicas con PHP y MySQL*". Ra-Ma, cop. 2007

3- Ed Lecky-Thompson, Steven D. Nowicki, Thomas Myer, "*PHP 6*". Anaya Multimedia, 2009.

Fuentes electrónicas:

1- Fernando Atanasio Negrete, "*Apache + PHP + MySql + PhpMyAdmin como módulo de Apache*", Maestros del web.

Disponible en: http://www.maestrosdelweb.com/editorial/phpmysqlap/ (noviembre 2010)

2- Sector Web, "*Calendario emergente en formularios*".

Disponible en: http://www.sectorweb.net/2007/05/07/calendario-emergente-en-formularios/ (diciembre 2010)

3- Leemiblog, "*Creación de gráficas en PHP con Open Flash Chart*".

Disponible en: http://www.leemiblog.com/2007/11/creacion-de-graficas-en-php-con-open-flash-chart/ (agosto 2011)

4- José Mariano González Romano, "*Desarrollo de sitios web con PHP y Mysql*". Departamento de Lenguajes y Sistemas Informáticos Universidad de Sevilla.

Disponible en: http://www.lsi.us.es/cursos/cursophp/ (febrero 2011)

5- Dietas, "*Dietas todo lo que necesitas para mejorar tu figura*".

Disponible en: http://www.dietas.com/ (marzo 2011)

6- Gimnasio total.com, "*Ejercicios de pesas con imágenes dinámicas, rutinas y tablas*".

Disponible en: http://www.gimnasiototal.com/ejerciciosdepesas.html (marzo 2011)

7- Empresario.mx, "*Hacer login de usuarios con PHP y MySQL"*.

Disponible en: http://empresario.mx/programacion/php/hacer-login-de-usuarios-con-php-y-mysql/ (abril 2011)

8- The Art of Web, "*Javascript: Form Validation: Date and Time*".

Disponible en: http://www.the-art-of-web.com/javascript/validate-date/ (junio 2011)

9- Web estilo.com, "*Manual de MySQL*".

Disponible en: http://www.webestilo.com/mysql/intro.phtml (noviembre 2011)

10- MySQL Documentation, "*MySQL 5.0 Reference Manual*".

Disponible en: http://dev.mysql.com/doc/refman/5.0/es/index.html (noviembre 2010)

11-W3schools Online Web Tutorials "*PHP tutorial*".

Disponible en: http://www.w3schools.com/php/default.asp (enero 2011)

12- El código, "*Scripts y código de ejemplo: Javascript*".

Disponible en: http://www.elcodigo.net/taller/javascript/indices.html (julio 2011)

Sabadell, Septiembre de 2011

Sergio Velarde Torres

EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA

Prof. Dr. Marcelo González Orb
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile Académico Departamento de Educación Física Deportes y Recreación

Consideraciones previas

Uno de los aspectos de mayor preocupación en la actualidad, radica en como hacer mejor el ejercicio de la dirección de las entidades deportivas, siendo uno de los caminos el detectar las deficiencias que se presentan durante su desempeño.

El problema es inquietante y afecta no tan solo al quehacer deportivo, sino también es materia de interés de los más diversos campos de desempeño. Pero en contraste con otras realidades, las entidades deportivas federativas carecen en la actualidad de instrumentos adecuados destinados a medir el desempeño de los máximos responsables de su dirección. En este sentido, el reto está enfocado a dos aspectos: por un lado proponer instrumentos que permitan establecer la calidad del desempeño directivo detectando las deficiencias y, por otro, asumir las necesidades de perfeccionamiento adecuadas a cada caso.

El afrontar la realidad de lo que estamos haciendo, bien o mal, resulta imprescindible para la mejoría. Uno de los caminos es el uso de instrumentos apropiados. La evaluación constituye en la actualidad una herramienta básica para la optimización, debido a que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información sobre la labor desarrollada tanto del responsable de la dirección de la entidad, así como de las personas que se encuentran bajo su cargo.

Es decir, la evaluación es el proceso que permite apreciar, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una determinada persona durante un determinado período de tiempo, en relación con su desempeño habitual, con el fin de tratar de mejorar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo tanto personal como institucional.

Todo directivo debe juzgar y evaluar su gestión y la desarrollada por sus colaboradores de forma autocritica. La evaluación no es un método de medida destinado a establecer si es buen o mal director, sino más bien un proceso que trata de ayudar a mejorar su cometido. Tampoco es un fin en sí misma, sino un medio, un instrumento, una herramienta que sirve para mejorar y potenciar la labor directiva.

La evaluación es sobre todo un instrumento que permite mejorar la eficiencia de la gestión orientando debidamente las actividades y conductas, así como permite reforzar el rol directivo como agente transmisor de los objetivos y valores estableci-

dos por la dirección. Es también un instrumento de información y comunicación que permite conocer su desempeño como los de sus colaboradores. Por otro lado permite mejorar las comunicaciones tanto ascendentes como descendentes, se constituye en un instrumento de motivación, porque permite conocer las demandas y necesidades de los colaboradores en materias de orientación profesional y formación.

Las entidades de servicio, en general, están comenzando a afrontar la necesidad de optimizar su labor, y en tal sentido algunas de éstas ya han asumido el reto siendo innovadores, constituyéndose en ejemplo para otras organizaciones de mayor

tamaño, implementando el convencimiento de la visión que la evaluación no representa una sanción, sino que, por el contrario, han asumido que su aplicación es una actividad más dentro de su funcionamiento, lo que conlleva que se contemple con naturalidad.

En cualquier caso, es conveniente tener claro que la evaluación responde a una doble necesidad en una organización. Por una parte, permite establecer si sus miembros cuentan con la capacidad para realizar el trabajo asignado, y por otra, la de valorar cómo se pueden realizar mejor los cometidos a partir de la detección de las debilidades del ejercicio directivo.

1. Concepto de evaluación

Cuando se plantea el concepto de evaluación, nos encontramos con uno de los campos más complejos y problemáticos, por lo que, por una parte, no resulta extraño que las evaluaciones en las entidades deportivas sean prácticamente inexistentes, y por otra, se tiende a pensar que éstas se pueden desarrollar de forma general, con un notable desconocimiento referente sobre sus implicaciones, lo cual genera una amplia problemática, dada la amplitud de aspectos que se pueden evaluar.

Según Escudero (1980, p. 25), "... la evaluación es un proceso y no un producto, pero un proceso que se justifica en tanto en cuanto es el punto de apoyo para tomar decisiones racionales. De esta forma definiremos evaluación como el proceso de identificación, recolección, y tratamiento de datos, seguido para obtener información que justifique una determinada decisión".

Desde una perspectiva distinta, para Terry (1997, p. 17) el evaluar es "... asignar un valor a algo, juzgar". Alvira (1991, p. 10-11), sin embargo, la concibe como el "...

emitir juicios de valor, adjudicar valor o mérito a un programa/intervención, basándose en información empírica recogida sistemática y rigurosamente."

Posavac y Carey (1985) consideran la evaluación como una ciencia social que pretende la mejora de los servicios humanos que presten, y que merced a un conjunto de métodos, competencias y sensibilidades necesarias se determina si el servicio es necesario y cómo se dispensa, a la vez que se estudia si es suficiente.

Para otros, como Stufflebeam y Shinkfield (1987, p. 183) es "... el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados".

Para Aguilar y Ander-Egg (1992) la evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; se halla encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, como en la de programación o en la de ejecución), para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

De las definiciones anteriormente señaladas podemos extraer tres conclusiones importantes:

Que todas comportan un elemento de comparación.
Que evaluar, además de medir, implica la emisión de juicios de valor. Que evaluar es un proceso complejo, pero necesario.

Lo cierto es que las principales dificultades de su aplicación no son de naturaleza técnica, sino de voluntad, de sensibilidad, de creatividad para aplicar la más adecuada. La mejor evaluación es la más operativa, aquella que se centra en obtener datos que permiten adoptar decisiones que optimizan la actividad evaluada.

2. Modelos de evaluación

Históricamente, algunos especialistas en la materia han propuesto diversos modelos de evaluación, entre los que destacan:

El modelo centrado hacia el cumplimiento de los objetivos de Tayler (1950). Se caracteriza por delimitar los objetivos, la confección de instrumentos y una evaluación encaminada a la indagación sobre el cumplimientos de determinados objetivos.

El modelo científico de Suchman (1967). Éste consideraba que la evaluación debía tener la lógica del método científico. Distinguía entre evaluación e investigación evaluativa, y mientras consideraba a la primera como un proceso de emisión de juicios de valor, entendía que la segunda consistía en los procedimientos de recopilación y análisis de datos que aumentan la posibilidad de demostrar, más que de asegurar, el valor de alguna actividad social. La consideraba, por tanto, como investigación aplicada que debe permitir determinar hasta qué punto un programa específico ha conseguido el resultado deseado.

El modelo respondente de Stake (1978). Éste consideraba que el evaludor debe involucrarse en el programa para realizar mejoras inmediatas, y puso un especial énfasis en las posiciones ideográficas y las metodologías flexibles.

El modelo iluminativo de Parlett y Hamilton (1972). Para los autores del denominado modelo de “evaluación iluminativa”... la evaluación ha de abarcar no solo los resultados [...], sino a ésta en su totalidad: fundamentación, desarrollo, dificultades... Se considera que la evaluación debe abarcar no sólo los aspectos más superficiales destacables, “descubre y dimensiona aspectos que, usualmente, quedan ocultos a la observación cotidiana” (autores citados por Blázquez, 1998, p.36).

El modelo basado en la critica artística de Eisner (1979, 1985). La evaluación se constituye para este autor en “... una actividad eminentemente artística, realizada por un experto [...], que respeta estrictamente el desarrollo natural[...] y profundiza en el conocimiento de las características de la situación especifica en que se encuentra, para guiarse en la realización de sus actividades de evaluación. Según Eisner, en ella se identifican tres tipos de áreas:

Descripción. Constituye un minucioso estudio de las necesidades a evaluar, con dos dimensiones: fáctica y artística. La primera referida a la naturaleza de los hechos, y la segunda como forma de expresión de los mismos que haría uso de la metáfora y otros recursos literarios a fin de ofrecer una imagen más completa y rica.

Interpretación. Es el momento de la vinculación entre teoría y practica. Se hace uso de conceptos y principios teóricos para la explicación de los sucesos reales. Dicha vinculación se contempla como mutuamente enriquecedora desde el momento en que los hechos de la realidad pueden contribuir a mejorar los componentes teóricos.

Valoración. En la realización de juicios de valor las normas o criterios utilizados no son de carácter universal, sino que surgen a partir de las características de la situación que se estudia" (Blázquez, 1998, p.37).

El modelo de información para la toma de decisiones de Stufflebeam (1971). Para este autor, "... la evaluación debe tener por objetivo fundamental el perfeccionamiento... Se comienza con un proceso de identificación de necesidades y a partir de aquí se procede a la elaboración de programas de evaluación que se centren básicamente en el proceso y no directamente en los resultados. Es necesario, a su vez, una evaluación de la evaluación, es decir, una metaevaluación" (autor citado por Blázquez, 1998, p. 36).

El modelo sin referencia a metas de Stuffebeam y Shinkfield (1987). Estos autores afirman que evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de un objeto. O, de forma más elaborada, el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Según autores como Tejeda (1988), Fernández-Ballesteros (1995), o Anguera (2002), no existe un modelo ideal, sino que el modelo a utilizar debe estar de acuerdo a lo que se prende medir, siendo su centro de atención el plasmar lo más fielmente posible lo observado con objeto de introducir las correspondientes mejoras.

En el campo especifico de la gestión deportiva, cualquiera de los modelos propuestos constituye una aportación, ya que en la actualidad se carece de alguno que permita optimizar la función de la dirección. La ventaja que supone tenerlo en cuenta es la detección de aquellos aspectos susceptibles de mejorar.

Debemos señalar que el evaluar la gestión de un directivo es un proceso complejo, pero es un modo de avanzar hacia los conceptos de calidad, debido a que ésta genera información que, complementada con otras relacionadas con la función desarrollada, permiten obtener una dirección de calidad. Todo ello supone asumir, de forma autocrítica, los resultados obtenidos, comprometiéndose y responsabilizándose de ser protagonista frente a la evaluación.

Las nuevas tendencias de gestión están exigiendo adoptar roles de mayor responsabilidad durante el ejercicio de los desempeños, lo que supone implicarse para ir optimizándolos sistemáticamente.

3. Funciones de la evaluación

La finalidad de toda evaluación se orienta al estudio objetivo de un programa o actividad, constituyendo la base para la asignación de juicios de valor, pero no ocurre igual con las consecuencias que pueden derivarse de ella. Efectivamente, se puede afirmar que los resultados obtenidos mediante la aplicación de procedimientos de evaluación, permiten adoptar decisiones que modifiquen la forma de dirección ejercida sin alterar el contexto.

Pero destaca la ausencia de instrumentos destinados a evaluar el desempeño directivo en el ámbito deportivo, lo cual no impide desarrollar una gestión eficiente por la falta de implantación de sistemas evaluativos. Se echan de menos los necesarios instrumentos que detecten aquellos aspectos deficitarios del ejercicio de la labor desempeñada, permitiendo adoptar decisiones encaminadas a optimizar tanto los procesos como la calidad de la gestión ejercida.

La calidad puede considerarse como el proceso y resultado de una actitud critica hacia la reflexión y análisis de las propias actuaciones directivas ejercidas. La evaluación se constituye en un instrumento que facilita la optimización del desempeño. Su aplicación ideal debe ser permanente, y estar relacionada con los conceptos éticos y los valores del ejercicio del cargo.

La función evaluativa, en la modalidad de autoevaluación, lleva implícita esta idea de mejora y de perfeccionamiento, alejada de la función que supone una valoración calificativa de quien se somete a dicho proceso, sea ésta positiva o negativa.

Para Urcola (2000), la evaluación representa una herramienta básica para la gestión de calidad, debido a que permite recoger, comprobar, comparar, ofrecer y utilizar información obtenida sobre los individuos en el ámbito profesional, con el ánimo de mejorar su actuación en él.

Las funciones que cumplen los procesos evaluativos, sean éstos de carácter formativo o sumativo, son importantes. Ambas son opciones, licitas, válidas y recomendables para establecer y mejorar la calidad de la gestión. El problema está en determinar en qué situación resulta útil y adecuada la utilización de una u otra.

Aún a riesgo de generalizar en exceso, cabría señalar que la función sumativa tiene más aplicación cuando el objeto de valoración lo constituyen productos terminados o de selección, mientras que todo lo que está en constante evolución es terreno más apropiado para la función formativa.

La distinción entre las funciones formativa y sumativa de la evaluación es muy útil, puesto que una y otra plantean exigencias diferentes, sobre todo desde el punto de

vista del tipo y cantidad de datos que sirven de base para efectuar la evaluación. Así, mientras la evaluación formativa aporta gran riqueza de información, especialmente de tipo cualitativo, sobre la que se puedan fundamentar las decisiones de mejoramiento, la sumativa aparece como más sancionadora, con indicadores esencialmente cuantitativos, y que no resulta muy adecuada en el ámbito deportivo.

Si hay una autora que permita describir de forma simple pero destacando la importancia de una u otra, ésta es Anguera, para quien la evaluación *sumativa* "... hace referencia a los resultados o efectos de un programa, una vez finalizado,

determinándose así hasta qué punto se cumplen los objetivos o se producen los efectos previstos" (Anguera, 2002, p.1.).

Como la misma autora señala, " Los datos de una evaluación *sumativa* suministran información útil para la toma de decisiones sobre la continuación, expansión o reducción, contabilidad, modificación y finalización de un programa. Pero habitualmente suscita importantes problemas metodológicos, como es el hallar indicadores adecuados del impacto, o poder atribuir los supuestos efectos del programa a las variables independientes fijadas.

La evaluación *formativa* hace referencia al seguimiento que se realiza durante el proceso de implementación de un programa, proporcionado información acerca de cómo dicho proceso, sirve básicamente para ayudar a la puesta en marcha de un programa o para mejorar lo que se está realizando o su funcionamiento" (Anguera, 2002, p. 12.).

La importancia del uso de una y otra, o ambas, es reafirmada por Aguilar y Ander-Egg (1992) o Fernández- Ballesteros (1995), quienes entienden que no hay que menospreciar ningún tipo, pues las dos son complementarias, y cada una de ellas puede utilizarse validamente, en función del mayor o menor grado de elaboración del programa, así como del contexto y situación concreta.

Lo anterior confirma lo señalado por Crombach (1981), quien piensa que los dos términos de evaluación *sumativa* y evaluación formativa no son adecuados para las discusiones de hoy en día, pues las evaluaciones se usan casi totalmente de un modo formativo, incluso en los estudios que se autolimitan a medir resultados.

Lo enunciado adquiere singular importancia, porque por lo general se tiende a utilizar una u otra de forma separada, omitiendo el hecho que ambas se pueden complementar.

4. Efectos del proceso evaluativo

El objetivo de evaluar la dirección, es establecer el nivel de calidad de la gestión para procurar contribuir a su optimización y eficacia, y de cuyos resultados dependerá el superar las debilidades del ejercicio del cargo.

La evaluación pone en tela de juicio mecanismos de autocrítica, de la imagen de si mismo, estimulando cambios cuando las condicionantes durante el desempeño en su calidad de conductor así lo dictaminen, mejorando los procesos de gestión.

El detectar las debilidades y contar con el reconocimiento de ellas por parte de los responsables de la dirección de las entidades deportivas, no basta si no viene acompañado de políticas destinadas a superar dichas debilidades. Según Urcola (2000, p. 245), "Todo directivo tiene como responsabilidad tratar de mejorar el potencial de sus colaboradores y para ello nada mejor que efectuar una evaluación periódica del personal bajo sus ordenes".

Desde esta perspectiva es importante señalar que para producir los cambios correspondientes, éstos deben venir acompañados de diagnósticos adecuados, que permitan explicar las causas de las debilidades para su superación e implementar políticas destinadas a establecer y optimizar la calidad del desempeño.

Estas políticas deben estar necesariamente insertas dentro del marco institucional, debido a que algunos de los aspectos cuestionables recaen en el medio ambiente de

la entidad, de tal forma que si estas deficiencias no son asumidas por toda la organización, difícilmente podrán ser superadas.

Según Blanco y Senlle (1988, p.17), "Hoy más que en otras épocas, los directivos estudian, se preparan, se forman constantemente reciclándose en la imperiosa necesidad de estar al día en las técnicas de gestión más avanzadas que pueden proporcionar mejores beneficios, más calidad, y asegurar el crecimiento de su empresa ".

Evidentemente, esto no es nada fácil, evaluar la calidad de dirección implica emitir un juicio de valor a los grados de cumplimiento de los objetivos y la forma en que han alcanzado. Ni especialistas en evaluación ni representantes del medio deportivo, han logrado ponerse de acuerdo en la manera de proceder, ya que los objetivos de las entidades son múltiples. Por lo tanto, si bien están claramente especificados en estatutos y reglamentos, éstos van más allá de lo meramente deportivo.

De esta forma surge la pregunta, ¿qué evaluar para establecer la calidad de gestión de una entidad deportiva?: ¿Los estilos de dirección? ¿Los niveles de conocimientos de los responsables de la dirección? ¿El clima organizacional? ¿Los pro-

cedimientos empleados? ¿Los rendimientos deportivos? ¿Los programas en desarrollo? ¿Las metas alcanzadas?, etc. Todos son aspectos importantes, y con seguridad contribuyen a optimizar la labor de dirección, dado que la afectan o la determinan.

Algunos autores consideran que la pertinencia o calidad de las actividades desarrolladas en el medio deportivo difícilmente pueden ser evaluadas, puesto que sus principales efectos son intangibles, o más aún, sólo pueden percibirse a medio o largo plazo. No obstante y a pesar de todo ello, la evaluación de los responsables de la dirección debe contemplar cada uno de estos aspectos y otros que seguramente podrían influir en elevar los rendimientos de la organización.

La evaluación debe ser un proceso permanente destinado a avanzar gradualmente en el mejoramiento de la calidad de dirección. En consecuencia se debe tener una visión clara de lo que se quiere, a efecto de poder contrastar los logros, y cuando éstos no se cumplan plenamente, identificar obstáculos y proponer acciones correctivas para su cumplimiento.

Se pretende de esta forma que la función de la autoevaluación tenga incidencia en tres ámbitos de acción: Primero, en el autoconocimiento de las capacidades individuales para el ejercicio directivo como base para la realización de las tareas; en segundo lugar el fortalecimiento de las acciones consideradas adecuadas para el desempeño del cargo, y en tercer término, la toma de conciencia de las implicaciones de la responsabilidad asumida para llevar a cabo el proyecto institucional.

Ampliando un poco más estos tres ámbitos de acción, veremos que el autoconocimiento de las capacidades individuales permite establecer si realmente está en condiciones para cumplir con las demandas del cargo; el fortalecimiento da lugar a que, a partir de la detección de las debilidades, éstas puedan ser superadas, o reforzadas, dando lugar a implantar medidas adecuadas para suplir dichas deficiencias, todas medidas correctivas para que la entidad funcione de acuerdo a lo esperado. Finalmente, la toma de conciencia da la oportunidad a cada responsable de dirección de asumir con espíritu autocrítico si realmente está capacitado para dirigir la entidad.

5. La autoevaluación como modelo aplicable a la gestión

Cuando se evalúa una entidad, generalmente se está evaluando la calidad de su sus integrantes y al responsable de su dirección. Resulta difícil pensar en una entidad deportiva de éxito que no posea una buena dirección. También resulta difícil pensar en una entidad deportiva con funcionamiento deficiente sin que las causas no se atribuyan a su responsable.

La calidad de su dirección se relaciona por lo general con el grado de cumplimiento de las metas y ésta con logros obtenidos. La evaluación se orienta a determinar los criterios que comprueban la eficiencia y eficacia del desempeño directivo en función del cumplimiento de las metas, a efectos de permitir corregir lo que se desarrolla fuera de los parámetros preestablecidos, pero sin estar supeditado a los resultados.

La actuación crítica es la primera instancia de evaluación del responsable de la dirección, que asume su propia visión respecto al trabajo realizado. La autoevaluación pasa a constituirse en una herramienta de contraste o de apoyo para establecer lo que se está haciendo bien o mal.

La autoevaluación aporta un flujo de información que permite configurar un diagnóstico que da lugar a superar las fallas de su dirección. La información obtenida señala el inicio e identificación de las posibles causas que dificultan el buen ejercicio del cargo, asumiendo la oportunidad de neutralizar los elementos perturbadores.

La autoevaluación permite conocer cuál es la percepción de la calidad del trabajo desarrollado. Ésta da la oportunidad de orientar la labor de dirección dentro de los conceptos de calidad, al tiempo de servir de aliciente para buscar los medios adecuados para superar las deficiencias que posiblemente influyen en el resultado final.

Un propósito primario de un proceso de autoevaluación es la búsqueda de la calidad, la cual se da sólo en la medida en que se aplique a la totalidad de la organización, porque de nada valen los esfuerzos aislados.

En las organizaciones, en general, se pueden llevar a cabo diversos tipos de evaluación, debiendo tener presente que uno de los más apropiados la constituye la autoevaluación, la cual habitualmente no ha sido realizada con rigurosidad. Alejada de las instancias de las concepciones de control o de calificación, si se aplica de forma adecuada resulta determinante para el proceso de optimización de la gestión, ya que permite efectuar un autoexamen de carácter critico y reflexivo del desempeño directivo.

La evaluación formativa incide en promover la perseverancia y la reducción del temor al fracaso, y sirve como base para el proceso de toma de decisiones respecto de las opciones y acciones que se han de tomar para optimizar la labor de dirección.

La aplicación de procedimientos evaluativos de carácter formativo, permite, entre otras cosas, el orientar las técnicas y procedimientos que resulten de mayor beneficio, provee de información continua sobre los progresos individuales y colectivos, permitiendo a la vez corregir errores y reforzar los logros alcanzados.

Es oportuno señalar que la aplicación de la evaluación formativa es quizás el medio más idóneo para hacer efectiva la optimización de la labor, teniendo presente que no

es necesario aplicar la evaluación formativa cada día, sino en la medida en que cubra las necesidades destinadas a dar cumplimiento a las diferentes etapas previstas para la consecución de objetivos y metas establecidas.

El análisis de los resultados obtenidos mediante las evaluaciones formativas señala el inicio de identificación de las causas que expliquen los resultados de la dirección. No obstante, es conveniente obtener información sobre otros componentes intervinientes a fin de conocer en qué medida estos afectan, favorecen o perturban el logro de las metas propuestas por la dirección de la entidad.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, se propone un modelo de autoevaluación cuyos objetivos radiquen en la mejora de la gestión de las entidades. Para ello, se han de evaluar dimensiones tales como, planificación, organización, dirección, evaluación, control, clima organizacional, perfeccionamiento, y finanzas, dejando atrás la concepción de medir la labor de gestión sólo mediante los rendimientos deportivos alcanzados.

De esta manera se propone el hacer partícipe en todo momento del proceso al responsable de la dirección como fuente primaria de consulta. El Presidente de una Federación ya no debe ser un mero observador sino que su papel fundamental ha de ser el de guía y facilitador del proceso.

La autoevaluación, aplicada como herramienta de optimización de la calidad, otorga eficiencia al proceso de dirección. Ésta es una novedad en el proceso de gestión federativa ya que su administración e implementación en los niveles deportivos ha sido escasa, dado el exiguo nivel de conocimiento que ha tenido.

La ventaja de la evaluación formativa es que ésta representa ser una modalidad de autoevaluación que tiene un carácter eminentemente individual y otorga a cada individuo la oportunidad de manifestarse tal cual es, pero para garantizar su éxito se han de establecer procedimientos destinados a estimular la participación de los involucrados en el proceso acorde a cada idiosincrasia.

Ésta constituye una de las principales ventajas de su aplicación en el contexto deportivo, permitiendo detectar tanto las fortalezas como las debilidades de cada sujeto en términos individuales, dando la oportunidad de asumir los resultados individualmente, sin que los demás integrantes de la organización sepan los resultados obtenidos mediante su aplicación. Pero resulta esencial que éstos sean asumidos con espíritu crítico, pues lo que se evalúa es el propio desempeño.

6. La autoevaluación en la gestión

Cuando se evalúa la calidad de la gestión, sin duda alguna se está en gran medida evaluando la calidad de su director. Resulta difícil pensar en una buena Federación que no posea un buen director. También resulta difícil pensar en una entidad deportiva de calidad deficiente sin considerar que ésta se relaciona con él.

Durante largo tiempo, las ciencias experimentales han sido fuente de referencia para contar con información fidedigna para medir diversos aspectos relacionados con el quehacer conductivo, y ello ha determinado que sus planteamientos hayan tendido a la obsesión por obtener datos cuantificables dados a conocer en forma pública, como si éstos fueran el único camino para elevar la calidad del desempeño.

La vida de una entidad deportiva, con la compleja interrelación de sus numerosos elementos, no puede consistir en la aportación pública de información sobre la

calidad de la dirección desarrollada, por muy importante que ésta resulte, o por necesaria que sea, sino que será recomendable obviar la utilización de procedimientos que lesionen la imagen de los responsables de su dirección.

Es necesario incorporar con urgencia en las entidades deportivas los procedimientos idóneos que sean capaces de traducir fielmente la dinámica interna que se pueda plasmar con claridad y aportar datos significativos sobre la calidad de dirección desarrollada.

Por ello, a la hora de presentar un modelo de evaluación destinado a establecer la calidad de gestión ejercida por los responsables de la dirección de las entidades deportivas, ésta debe tener un carácter científico y respetar la vertiente humana de los involucrados.

Algunas evaluaciones se llevan a cabo de modo generalizado, lo cual supone asumir los resultados obtenidos en función de rendimientos estereotipados y de recogida de datos referentes a aspectos que posteriormente se plasman en documentos de carácter oficial, lo cual daña la integridad de quien se somete a ella.

Como no existen fórmulas evaluativas generalizables, siempre será necesario adaptar los instrumentos a las características de cada institución, debido a que ésta constituye una realidad distinta e incomparable dentro de su propio contexto. En consecuencia, los procesos evaluativos han de crear sus propios procedimientos, adaptando tanto métodos como instrumentos que contemplen indicadores específicos a cada realidad, sean éstos de carácter cuantitativo como cualitativo. Lo importante es seleccionar el más apropiado a la propia realidad.

7. Dificultades de implantación de la evaluación de la gestión

Las instituciones deportivas, desde la perspectiva de la esencia de su misión, deben buscar continuamente la excelencia, llevando a cabo acciones que permitan un mejoramiento de su actuación.

La puesta en práctica de la autoevaluación no está exenta de dificultades, ya que algunas condiciones pueden ocasionar resistencias y temores sobre sus usos, los cuales pueden afectar su aplicación. Por ello es conveniente, sobre todo cuando se trata de estudios de autoevaluación, el enfatizar en que ésta se constituye en un instrumento de supervisión técnica y que sólo tiene valía para los involucrados y la organización misma.

Este examen introspectivo puede ser afectado por algunos aspectos que impiden su normal desarrollo, es decir, la aplicación de la secuencia lógica de actividades relacionadas con el proceso de evaluación, dentro de las cuales podemos destacar:

a) Falta de tradición de su utilización en el medio.
b) Ausencia de metodologías adecuadas o poco desarrolladas. c) La carencia de una cultura autoevaluativa.
d) Presiones internas y/o externas.
e) Falta de motivación
f) Escasa disposición.

g) Ausencia de espíritu critico.
h) Inexistencia de un clima adecuado para su desarrollo. i) Temores frente al uso de la información obtenida
j) Otras.

Lo anteriormente señalado no nos debe llevar a justificar su falta de aplicabilidad sino que, por el contrario, se trata de elementos importantes a considerar para facilitar su implementación en una organización.

La autoevaluación de los responsables de la dirección se enmarca en la especial importancia que tiene el concepto más amplio de la innovación. Se trata de aplicar procedimientos de autoevaluación, que den lugar a mejoras tanto cualitativas como cuantitativas de sus responsables.

Como señala Anguera (2002), a este tipo de evaluación no se le presta gran atención, siendo mencionada por algunos autores como Aguilar y Ander-Eggs (1992), para quienes su importancia radica en la facilidad de uso, pues es aplicada directamente por los propios protagonistas del proceso, ya que quienes se someten a ella valoran y enjuician sus propias conductas y cumplimiento de metas.

La misma autora señala que existen diferencias de planteamientos en la filosofía de fondo en ambas concepciones, pero también indica que contienen indudables implicaciones metodológicas, en el sentido de que, si bien ha existido un enfrentamiento entre los enfoques cuantitativos y cualitativos, en la actualidad ambas posturas han tendido a aproximarse, complementándose entre sí para producir cambios de comportamiento e introducir mejoras en beneficio de la sociedad.

Esto es reafirmado por Cook y Reichardt (1986), quienes indican que el empleo conjunto de la metodología cualitativa y de la cuantitativa, además, se interesa por el proceso y el resultado, potencia la vigorización mutua de los dos tipos de procedimientos, y facilita la triangulación a través de operaciones convergentes.

Lo anterior ha dado lugar a que cada vez se dé mayor utilidad a la combinación de ambos planteamientos dentro del contexto investigador, siendo este tipo de evaluación una de las más apropiadas para establecer la calidad de la dirección desarrollada en las entidades deportivas.

Este paradigma exige la búsqueda de instrumentos que contemplen los puntos que se consideren vitales para desempeñar la función de dirección, lo que implica establecer indicadores de medida exigentes y que permitan verificar los grados de eficiencia y calidad de la gestión desarrollada.

De lo enunciado se desprenden algunos interrogantes a los que debemos dar respuesta, y entre ellos están: ¿Cómo evaluar la calidad de gestión?. ¿En qué momento desarrollar el proceso de autoevaluación? y ¿Por qué evaluar la calidad de gestión?.

Al dar respuesta al primer interrogante debemos indicar que, por lo general, los procesos evaluativos se identifican como herramientas sancionadoras, y en muchas ocasiones son desarrolladas por personas o entidades ajenas a la organización, ya que se presupone que los resultados obtenidos son más objetivos.

Esta postura, propia de los enfoques cualitativos es cuestionada con frecuencia por la parcialidad que se puede dar en sus resultados y por la falta de objetividad. Pero

tiene sentido para aquellas personas que reconocen su importancia y riqueza de información, más aún, quien con responsabilidad se somete voluntariamente a ella y reconoce sus aportaciones, no tan solo se la aplicará a sí mismo, sino que también la fomentará en toda la organización.

El uso de instrumentos y procedimientos adecuados debe constituir la prioridad para determinar aquellos aspectos que deben ser reforzados. La única forma de lograrlo es a través de la aplicación de procedimientos fiables en que los responsables de la dirección autoevalúen su desempeño y puedan optimizar su labor, al quedar en evidencia las áreas deficitarias de su dirección.

Para que la gestión sea de calidad, es recomendable que las autoevaluaciones se lleven a cabo de forma personalizada, garantizando la transparencia del proceso, del uso apropiado de sus resultados y el respeto tanto por la dimensión personal como la profesional de los participantes en ella.

Por otro lado, debido a la magnitud, heterogeneidad y complejidad del desempeño directivo, es preciso seleccionar aquellas áreas que, por su importancia vital, tengan mayor impacto en el sistema y en cada uno de sus integrantes. La decisión acerca de qué evaluar depende del interés manifiesto de los responsables de tomar las decisiones. El análisis de la información será distinto según el nivel en el que se sitúe el procedimiento, pero en general todos deberán estar enfocados a complementar y optimizar el ejercicio de la gestión.

El segundo interrogante se plantea acerca de en qué momento desarrollar el proceso de autoevaluación. Generalmente se dan tres respuestas posibles: Una al principio efectuando un autoexamen de la capacidad real para el desempeño; la que Anguera (2000, p.13.) denomina “Ex-ante” “(llamada también antes, o inicial, o pre- decisión) se realiza antes de aprobar la realización de un programa. Consiste en evaluar el programa en sí mismo, mediante la estimación critica de su pertinencia o no llevarlo a cabo”. En segundo lugar, existen las autoevaluaciones de proceso, o como denomina la misma autora “ ... evaluación “durante” (denominada también de gestión continua, concurrente, concomitante, o monitorización) es la que se realiza durante la fase de ejecución o implementación, suministrando información sobre la marcha del programa con una ponderación de resultados” (Anguera, 2000, p.13.). La tercera “ex-post”, no es posible de aplicar por la duración del ejercicio del cargo de Presidente de Federación.

Pero el ideal de aplicación está más en función a las propias circunstancias es decir, el ideal es que estas sean aplicadas en forma continua, contemplando la totalidad de los integrantes de la entidad, desde los responsables de la dirección hasta la base.

La recogida de información necesaria y útil constituye el eje esencial de todo proceso de evaluación, y del mayor o menor rigor con que se ejecuten todos sus pasos dependerá la fiabilidad y veracidad de la información y consecuentemente, la validez de sus conclusiones.

Finalmente surge el último interrogante ¿Por qué evaluar la calidad de gestión? El objeto de la evaluación es la mejora del proceso directivo, la fundamentación de la evaluación, que descansa en la dedicación al cargo, lo que implica en todo momento contar con soportes que justifiquen las acciones tomadas. Este soporte debe apoyarse en aspectos específicos que representan las metas que, como director, desee alcanzar, hallándose acordes a lo que se espera de él en su calidad de director.

La autoevaluación conduce a una auténtica toma de conciencia respecto del rol que desempeña como director, pudiendo ser sumamente eficaz cuando los resultados se utilizan con el fin de retroalimentar la calidad de gestión.

8. Importancia de la evaluación para la gestión

Múltiples son las repercusiones que trae consigo el desarrollar procesos evaluativos en cualquier organización. Por un lado da lugar a valorar por parte del responsable cómo se llevan a efecto las labores de dirección, y por otro, aporta antecedentes que dan lugar a aplicar medidas correctivas para una mayor eficiencia de la organización.

"Desde la perceptiva de las políticas publicas, la evaluación constituye la herramienta que permite a las administraciones e instituciones rendir cuentas ante la sociedad tanto del grado de cumplimiento de sus fines como de la eficiencia que demuestran en el uso de los recursos que se les asigna" (Díaz, 1998, p. 69).

Esta forma de proceder permite rectificar, cuando sea necesario, los mecanismos de transferencia de la información, de ejecución de las labores y de los procesos de dirección, optimizando la gestión de la entidad. Lo señalado anteriormente valora, motiva e incentiva directamente a los involucrados, debido a que da la oportunidad de actualizar los conocimientos y procedimientos empleados, permite establecer estrategias para llevar a cabo de forma eficiente las labores y da lugar a la formulación de nuevas metas.

En este sentido, la autoevaluación no es tan solo un instrumento de evaluación, sino una herramienta de formación del modo de gestionar, actuando críticamente sobre la labor conductiva.
El responsable de la dirección debe asumir que los resultados obtenidos mediante su aplicación, no son síntomas de debilidad de su ejercicio, sino que, por el contrario, constituyen aportaciones importantes para optimizar la labor directiva.

Para Urcola (2000, p. 246) "La evaluación del personal no es un método de medida de precisión, como puede ser la valoración de puestos de trabajo o la valoración de resultados, sino más bien un proceso de enjuiciamiento que partiendo de la apreciación del evaluador trata de ayudar al evaluado a mejorar su cometido profesional ".

El sistema demanda promover mecanismos destinados a optimizar los procedimientos, siendo quién esté al frente de la organización el responsable directo de su aplicación, de tal manera que éste debe romper con la concepción tradicional de pensar que la aplicación de instrumentos evaluativos constituyen herramientas solo calificativas; por el contrario, debe instar fomentar su utilización en todos los niveles de la entidad, para elevar la calidad de gestión, dejando atrás la concepción negativa ante su aplicación.

Todos los integrantes de la institución deben asumir su aplicación como un eslabón importante destinado a enfrentar los errores, dado que éstos son posibles fuentes de multiplicación, siendo de la responsabilidad de quién se encuentra al frente de la dirección el hacer ver la importancia de su aplicación tanto para la mejora personal como para la organización misma.

El atributo distintivo de la evaluación es que esté orientada hacia la toma de decisiones. La evaluación debe estar enfocada de esta manera a definir aquellos indicadores que permitan identificar los factores que interfieren en el desempeño.

Quienes se sometan a un proceso de autoexamen introspectivo deben considerar que éste debe ser desarrollado en forma focalizada en amplitud y profundidad y debe contemplar todas aquellas áreas que los mismos integrantes determinen como importantes o relevantes para su quehacer.

La evaluación formativa, como señala Rotger (1990), tiene un carácter eminentemente procesal, siendo orientadora y no prescriptiva, dinámica, y desarrollándose paralelamente con los objetivos y propósitos preestablecidos. Indudablemente podemos optar por seguir haciendo lo mismo; sin embargo, parece estar claro que la modernidad, exige gestionar acorde a los nuevos tiempos. La informática, las re-

des computacionales, el acceso a la información más actualizada ya está implementados, y ahora deben superarse los métodos tradicionales de gestión.

Pero ¿qué hacer en concreto?. Cada Presidente de Federación es diferente. Lo que resulta bien para algunos, fracasa en otros. En el presente contexto, la función de un Presidente no puede ser entendida dentro de los parámetros tradicionales. La función de gestión deficiente debe ser reducida a un mínimo para dar paso al perfil del directivo dinámico vigente. En la actualidad no basta sólo saber si se cumple o no con ciertos objetivos deportivos o metas establecidas, sino además el cómo se logran, y si se crean espacios necesarios para que aquellos que están más próximos a la labor de apoyo conductivo desarrollen sus habilidades.

Surge así necesidad de efectuar un seguimiento al desempeño de la conducción directiva, siendo objeto evaluativo de sí mismo, en su actuar y cometido. La finalidad principal es desarrollar un análisis de los cambios que pueda manifestar el sujeto como objeto de evaluación. Ello da lugar a establecer comparaciones del ejercicio mediante el uso de instrumentos evaluativos en diferentes momentos, lo que permite elevar la calidad de la gestión desarrollada. De esta forma la información obtenida da lugar a establecer contrastes, extraer y valorar consecuencias necesarias para la optimización de la noble labor de conducir una entidad deportiva que está al servicio de la sociedad.

La evaluación de la gestión se ha de constituir en el eje vertebrado de toda organización que, bien orientada, dará consistencia al ejercicio directivo a través de la participación activa de sus integrantes, pero se debe desarrollar óptimamente tanto en forma horizontal como vertical, a efectos de que la solventen y potencien. Obviamente, los mecanismos de evaluación no garantizan por sí solos el éxito, sino que permitirán potenciar la capacidad individual de cada sujeto y la gestión en sí de la organización. Cada realidad constituye una unidad independiente, sujeta a análisis y que se halla en la posibilidad de optimizar el modelo de gestión aplicado, encontrándose siempre en constantes ajustes, modificaciones y revisiones para su optimización, ya que, como dicen Bernillon y Cerutti (1993, p. 38) "... la realización de un diagnostico exige un conocimiento previo de la empresa, de las instalaciones, de sus productos, de su organización, de sus organigramas y de las personas implicadas".

Ésta se debe desarrollar mediante el uso de instrumentos adecuados para lo que se pretende medir, procurando que quien la efectúe tenga una visión imparcial y técnica frente a la problemática en estudio; de esta forma se garantiza que la información recopilada cuente con la debida calidad.

Es una responsabilidad de quién aplique la evaluación la plena seguridad de que los resultados serán bien utilizados, prestando atención a los aspectos administrativos

del deber ser del ejercicio del cargo, buscando efectividad y eficiencia en el desempeño.
La implementación de la evaluación debe pasar a formar parte de la cultura de la organización; es decir, los integrantes de la organización deben comprender que no se trata de algo separado al proceso administrativo, y o solicitado en forma especial, sino que esta resulta crucial para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Los responsables directivos requieren información que facilite el dar respuesta a inquietudes concernientes a estrategias destinadas al mejor cumplimiento de su función. Éstos necesitan recopilar y analizar antecedentes en referencia a su gestión, la que ha de ser contrastada con las esperadas por los demandantes, con el fin de determinar el impacto potencial que tienen estas tanto en forma interna como externa.

El director, para poder desempeñar su trabajo en forma efectiva, precisa de información fiable que le ayude desarrollar eficientemente las tareas específicas de demanda del cargo. Al contar con dicha información, éstos pueden asegurar que las responsabilidades, asumidas, tendrán una orientación adecuada, de manera tal que al aplicar instrumentos destinados a establecer cuáles son los puntos débiles del ejercicio del cargo, se permite optimizar su desempeño.

La importancia de llevar a cabo las evaluaciones, tiene como base que estas proporcionan a los responsables de la dirección la información en cuanto a la manera de gestionarlas de planificar, entre otros aspectos importantes de su ejercicio directivo. El recopilar y analizar regularmente datos referente al modo de llevar los procesos de administración, dan lugar a obtener información necesaria para tomar decisiones administrativas críticas, debido a que proporciona antecedentes sobre la forma de cómo se está llevando a efecto la conducción.

9. Contribución de la evaluación a la gestión

Los resultados deportivos son la fuente evaluativa de un Directivo-Deportivo, preguntándose los responsables de su dirección ¿por qué tengo que cambiar mi estilo de dirección si me da buenos resultados?. Las entidades deportivas requieren hoy de directivos que sepan analizar la información y que se adapten con mayor flexibilidad a los cambios y exigencias.

El director que se requiere en la actualidad para el proceso de gestión deportiva es aquél que sabe aprovechar su bagaje cultural, no para repetir rutinas, sino para implementar soluciones. Por ello, las metodologías tradicionales de dirección no sirven para lo que se requiere hoy. En tal sentido resulta conveniente el promover y poner en práctica cambios en la dirección deportiva.

Las organizaciones deportivas bien administradas y gestionadas presentan buenos resultados. La buena gestión se basa en la toma de decisiones adecuadas, el proceso de toma de decisiones depende de una buena información, la buena información requiere que se recopilen buenos datos y que éstos sean analizados cuidadosamente y todo esto constituye la fuerza crítica del proceso de autoevaluación. Pero además la auto evaluación aporta otros aspectos positivos como son:

Contribuye al mejoramiento de la capacidad de gestión, a la efectividad de la organización y a los programas en desarrollo.

Establece si se están logrando los resultados previstos y qué modificaciones se deberían efectuar para mejorar la eficiencia y/o la efectividad de gestión

Permite determinar si las estrategias son apropiadas.

- Señala si los procedimientos utilizados para establecer el tipo de personal que se necesita son adecuados.

- Aporta antecedentes con respecto a si se toman las medidas apropiadas destinadas para proveer cargos.

- Suministra información que permite comprobar si se aplican técnicas de supervisión y si se ocupan y optimizan técnicas de seguimiento.

- Aporta antecedentes que señalan si se efectúan adquisiciones de acuerdo con los procedimientos establecidos y verifica si las necesidades están siendo cubiertas.

- Ayuda a tomar decisiones correctas en cuanto a la mejor forma de dirigir de modo que pueda continuar prestando servicios de calidad y cubrir realmente las necesidades emergentes.

- Permite detectar aquellas áreas deficientes que han de ser complementadas con una preparación adecuada.

- Establece fortalezas y debilidades de procedimientos utilizados permitiendo hacer uso racional de los recursos tanto humanos como económicos o de infraestructura.

- Señala los niveles de calidad de la gestión, permitiendo contribuir progresivamente a su mejora. La información que se recoge sirve, sobre todo, para poner en marcha mecanismos de retroalimentación que ayude al Presidente de una entidad deportiva a su mejora, contribuyendo así a elevar la calidad del ejercicio conductivo de la entidad que dirige.

- Etc.

Señalar todos los beneficios que presenta la utilización de la evaluación no es posible, pero sí se puede indicar que se orienta a mejorar la calidad de gestión, ya que contribuye a detectar las áreas deficitarias especificas de su ejercicio lo que, de una u otra forma, eleva el desempeño tanto individual del responsable de la dirección como de los demás integrantes de la organización. De tal manera que el responsable de la gestión debe promover efectuar autoevaluaciones de carácter formativas con el objeto de estar en condiciones de tomar decisiones adecuadas con respecto a la modalidad de dirección.

10. Rol del directivo Deportivo en la evaluación

El Directivo-Deportivo es una importante fuente de información para establecer la calidad de gestión desarrollada, tanto por él, asumiendo un sentido de autocrítica, como la efectuada por los demás integrantes de la organización. En tal sentido, su participación como agente de primera línea resulta importante y necesaria.

El conocimiento disciplinar y de las demandas del ejercicio del cargo constituye una excelente oportunidad para expresar cuando algo se está desarrollando bien o mal, lo que permite, a partir de la propia realidad, establecer las condicionantes que dictaminan si la conducción esta siendo desarrollada de forma eficiente.

La función del Directivo-Deportivo en el proceso de autoevaluación adquiere niveles de protagonismo, es decir, su responsabilidad esta orientada a determinar por un lado aquellos aspectos que se han de evaluar para optimizar la gestión ejercida como participar activamente para que el proceso tenga

éxito.

Sin la cooperación del responsable máximo de la dirección de la entidad no sería posible introducir mejoras al proceso de conducción, por lo tanto la búsqueda de una mejor calidad de la gestión estaría limitada por no estar relacionada con la propia realidad.

Finalmente debemos señalar que las entidades deportivas de hoy demandan modelos de dirección que se empeñen por implementar los conceptos de eficiencia y calidad. En tal sentido la búsqueda no ha estado enfocada a proponer un modelo de Presidente de características estereotipadas, lo que no es posible por la propia naturaleza humana, si no lo que se pretende es sólo señalar las condiciones para optimizar la gestión deportiva para que esta sea desarrollada al más alto más alto nivel de exigencia, eficiencia y calidad.

Síntesis

Evaluar es un proceso complejo pero conveniente, debido a que permite obtener datos destinados a optimizar la labor de dirección de una entidad. Su importancia es reconocida en diversos campos y áreas de desempeño, pero escasamente aplicada en el ámbito deportivo. Más aún, en el ámbito de la gestión de las entidades deportivas son escasos los estudios desarrollados.

En la actualidad se han generado una serie de propuestas teóricas de importantes autores para evaluar el ejercicio de un determinado individuo, pero éstas no se han efectuado en el ámbito del deporte, lo cual demanda por un lado, efectuar una llamada de atención frente a esta problemática, con el fin que se generen propuestas que permitan suplir esta deficiencia y, por otro, la necesidad de la toma de conciencia de los involucrados, reconociendo su importancia, necesidad y aplicación. Su empleo tiene el mérito de ofrecer opciones destinadas a rectificar los aspectos deficitarios, dando como producto una gestión de calidad.

El someterse a procesos de evaluación constituye un excelente medio para avanzar, producto que permite establecer visiones especificas sobre el ejercicio desarrollado, lo cual da lugar a mejorar continuamente en el ejercicio del cargo, comportando como consecuencia una mejor calidad de gestión directiva y de desempeño organizacional.

Las nuevas tendencias exigen que el desempeño en cualquier organización sea de calidad y en tal sentido no tan solo debe contemplar a quién está al frente de la organización, sino que debe tener en cuenta la totalidad de sus integrantes. Sólo así será posible lograr una entidad eficiente y de calidad de servicio.

La aplicación de la autoevaluación como una herramienta de optimización de la gestión se constituye en una modalidad vanguardista dentro del contexto deportivo federado, y los beneficios que representa para la labor de dirección pueden manifestarse en determinar el éxito o posiblemente el fracaso de una labor, lo cual supone asumir el riesgo de su ausencia o falta de reconocimiento, para la calidad de servicio prestado.

La consecuencia directa de la evaluación se enmarca en primer termino en el desarrollo del individuo, además de como responsable de la dirección de la entidad, destacando que su objetivo fundamental está orientado a la mejora de la calidad conductiva, y del desempeño de la entidad, pero en un contexto personal, más allá del ejercicio del cargo.

En consonancia con la aspiración de mejorar la calidad de la gestión deportiva, se han discutido los modelos de evaluación *formativa* y *sumativa,* de forma intencionada, con motivo de suministrar información a los responsables de la dirección de las entidades deportivas que permitan establecer las diferencia entre una u otra.

En definitiva, se trata de aplicar procedimientos evaluativos que den lugar a la optimización de la dirección y de la organización misma, lo cual exige la búsqueda

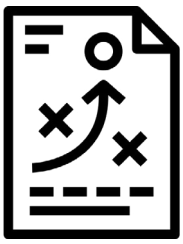
constante de la calidad, que sólo se logrará contemplando todos los puntos vitales de la organización.

Gestión Institucional

Módulo 1
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El presente módulo recorre algunos conceptos fundamentales acerca del planeamiento estratégico.
Es difícil pensar hoy una organización o una institución que pretenda tener un desarrollo y crecimiento sustentable que no diseñe un plan rector; no es que el mismo garantiza el éxito, lo que sí es seguro es que sin él se estará a la deriva muy a merced de las circunstancias, siempre cambiantes en nuestro país y en el mundo. Esperamos que los conceptos trabajados les sirvan como sustento y les permitan tener una base conceptual y de aplicación.

El planeamiento



Se denomina planeamiento al proceso metódico y racional que se elabora con el objetivo de establecer coherencia entre el presente y el futuro a través de tres elementos básicos: una descripción lo más precisa posible de la situación actual (diagnóstico), la organización de objetivos coherentes con el diagnóstico y el diseño de un vector (procesos) que nos permita llegar desde la situación actual hasta el/los objetivos.

El planeamiento es un método: vale decir que es un modo ordenado y sistemático de proceder en la búsqueda de objetivos.

El planeamiento es racional: es producto del pensamiento, la evaluación y la toma de decisiones; este conjunto de factores permite desarrollar las acciones en forma lógica y sistematizada, que las acciones tengan coherencia entre sí y estén alineadas a la política institucional.

El planeamiento genera coherencia entre el presente y el futuro: por dos motivos: a) porque los objetivos deben ser determinados en función del diagnóstico (a esos objetivos los llamamos estratégicos, como veremos más adelante) y, b) permite que el futuro sea mas previsible, va a pasar más lo que se planeó y menos lo que las circunstancias indiquen, hace que el mañana sea menos azaroso. No es que la coyuntura no impacta sobre la gestión sino que encuentra a la institución mejor posicionada y más sólida.

El planeamiento describe la situación actual: vale decir, permite (y necesita) realizar un diagnóstico situacional basado en datos e información, no en juicios e impresiones personales. Los juicios (opiniones, experiencias, modelos mentales, ideología, etc) son habitualmente una fuente importante en el análisis situacional y es lógico, sólo que no pueden ser la fuente mas importante para hacer un diagnóstico y tomar decisiones. Es como si vamos al médico y en vez de mandarnos a hacer análisis clínicos, resonacia, etc, hace un diagnóstico basado sólo en su observación y conocimiento del paciente, pierde precisión y puede cometer errores que podrían evitarse. La información es irremplazable y es certera, no deja espacios a interpretaciones.

El planeamiento tiene como misión hacer que la organización tome una mayor conciencia de sí misma y sea más fuerte para desempeñarse inteligentemente en el contexto que la rodea.

El planeamiento determina objetivos: racionales, coherentes, dependientes, medibles y claros (veremos más adelante este detalle).

El planeamiento genera procesos: que son las formas lógicas y organizadas para llegar desde el diagnóstico hasta los objetivos.

El planeamiento ordena y potencia los recursos: pues son los elementos indispensables para desarrollar procedimientos eficientes. Cuando hablamos de recursos hacemos referencia a recursos materiales, no a personas.

El planeamiento orienta al trabajo de las personas: le da sentido y propósito a los roles y las funciones que cada miembro tiene en el equipo. Facilita el trabajo intra e interequipos y áreas dando coherencia a lo que se hace Sin planeamiento la gestión realiza acciones sueltas, sin demasiado criterio y mas reactivas a las necesidades del momento.
El planeamiento tiene como misión hacer que la organización tome una mayor conciencia de sí misma y sea más fuerte para desempeñarse inteligentemente en el contexto que la rodea.

Las principales funciones del planeamiento son:

- Identificar los **resultados** esperados.
- Anticipar los **recursos** necesarios.
- Diseñar las **acciones** a tomar.
- Controlar el **desvío** incurrido en la obtención de los resultados.

Un plan es exitoso si al aplicarlo mejoran los resultados de la organización.

El planeamiento que sirve es el que se implementa. No es juntar información por brillante que esta sea. Un plan es exitoso si al aplicarlo mejoran los resultados de la organización.

> *Dice Peter Druker: "Es el proceso contínuo basado en el conocimiento mas amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados".*

> *Dice Henry Mintzberg: "Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar a las situaciones que se le presentan... es un curso de acción concientemente determinado, una guía o serie de guías para abordar situaciones específicas y orientarse hacia el futuro"*

La estrategia

Se puede establecer una diferenciación conceptual entre estrategia y plan. La estrategia es mas un concepto, una idea fuerza, un marco referencial y el plan la forma de llevar a la realidad ese concepto, de darle una forma lógica y organizada para que pueda transferirse a la práctica. Para Mintzberg, el fundamento del concepto de estrategia se basa en lo que denomina "las 5 P de la estrategia":

- **Plan:** lo que permite plasmar la estrategia en forma coherente, coordinada y orientada. El plan es el producto final del proceso de planeamiento.
- **Pauta de acción:** está pensada para ser aplicada en acciones concretas; la estrategia no tiene sentido en sí misma si no es aplicable.
- **Patrón:** está relacionado con los modelos y procedimientos, seguir un patrón determinado le dá coherencia interna a la estrategia y al plan.
- **Posición:** vínculo y acoplamiento con el contexto, está relacionada con el posicionamiento y la inteligencia adaptativa

(ver más adelante ambos conceptos).

- **Perspectiva:** una manera de percibir la realidad y el mundo; está relacionada con la visión (ver más adelante).

También aclara muchas veces que el planeamiento no es un esquema fijo e inalterable sino una guía de acción que puede (y debe) modificarse según vaya avanzando.

Dice Tom Peters respecto de la estrategia: "la estrategia se desarrolla dentro de la organización y no desde su entorno…la estrategia es un patron de comportamientos profundamente engarzados y contínuos, que establece la dirección de la organización; y no un mecanismo manipulable y controlable que puede ser fácilmente cambiado de un año a otro. La estrategia es un concepto irracional, procedente de los valores, tradiciones y normas informales de comportamiento que aportan todos los integrantes de una organización… la estrategia emerge del efecto acumulativo de muchas acciones y decisiones informales, tomadas a diario a lo largo del tiempo y no de una declaración formal y puntual marcado por quienes conducen para su aplicación en la organización…"

Una vez que las personas se ponen a funcionar generan nuevos hechos, adecuados al contexto real que enfrentan..

Dice Ernesto Gore respecto de la estrategia: "La estrategia suele definirse como una elección de los objetivos organizacionales a largo plazo, de tal manera que permita elegir los cursos de acción y la mejor adjudicación de recursos para alcanzarlos…aunque algo de todo esto es inobjetable, existen dudas de si la estrategia surge del ápice (nivel de conducción) de la organización y cuanto es capaz de condicionar el accionar de la gente".

Siguiendo con Gore, en su libro "El próximo management" cuenta el siguiente episodio: *"…Weick (Karl) cuenta la historia de un grupo de soldados extraviados en los Alpes que lograron regresar a sus casas usando…un mapa de los Pirineos!!!...es importante que el mapa haya sido de una cadena montañosa y no de Disneylanda, por ej. porque facilita pautas y genera una intención…los planes, como los mapas, animan y orientan a los individuos. Pero una vez que las personas se ponen a funcionar generan nuevos hechos, adecuados al contexto real que enfrentan...no creo que una organización pueda orientarse sin contar con una idea general que le de sentido, o sin planes…Mintzberg sugiere que mas que "planear una estrategia" que da a entender que un pequeño grupo de gente, informada y de alto nivel, discute una situación*

y proyecta acciones a futuro, habría que "elaborar una estrategia" que implica una cercanía mayor con la situación, los recursos que posee, no es tanto el control lo que sugiere como la conexión y el contacto con la situación…así se piensa menos en un general y mas en un artesano".

La estrategia no puede, entonces, considerarse sólo un proceso planeado sino también como uno emergente. La inteligencia del estratega consiste no sólo en anticiparse a todo sino también en entender cuando es imposible predecir qué nos traerá el futuro y saber como comenzar, a fin de ser capaces de ir decidiendo y avanzando en la medida de lo necesario, diría Gore: un buen general sólo planifica la primera batalla.
Este cuadro se encuentra en el libro arriba mencionado de Gore "El próximo management" y nos muestra la situación de tensión entre lo que dice la teoría y lo que se da en la práctica:

Solemos creer que…	Pero la experiencia y la investigación muestran que…
Una estrategia es lo contrario a la improvisación	La improvisación es una forma de estrategia
Se decide hacer un cambio	Se descubre que se ha hecho un cambio
El diseño crea futuros planeados	El diseño codifica acciones anteriores
Es necesarioentender que se va a hacer antes de realizarlo	El significado de la acción escomprendido después de los hechos
La estrategia se hace como un acto intencional y deliberado	La estretagia se hace sin que nadie se de cuenta
La estrategiase hacemirando al futuro	La estrategia se hace mirando al pasado
La gente decide y luego actúa	La gente actúa y luego interpreta
La organización tiene una estructura y un diseño	La organización es un conjunto de partes mal ensambladas
La intención guía al diseño	La atención guía al diseño
El diseño organizativo es como una arquitectura	El diseño organizacional es como una improvisación teatral
El diseño organizativo impactae en la habilidad de los gerentes individuales	La gerencia no es un hecho individual
Cuando mas grande es la estructura mas cosas pueden encararse	Una pequeña estructura permite grandes cosas
Hace falta planificar para encontrar el rumbo	Hace falta improvisar mucho para encontrar el rumbo
Los diseños tienen una estructura amplia y estable	Los diseños son pequeñas estrucutras que se amplifican
Los recursos son lo importante	La capacidad de encontrar recursos es más importante que los recursos
Para entender una organización hay que entender su estrategia	Lo que sucede en una organización suele no tener nada que ver con la estrategia
Se aprende de la experiencia	Es muy difícil aprender de la experiencia

Me resulta muy interesante observar la tensión que se produce entre la necesidad de control que pretenden tener las organizaciones sobre la gestión y como ese pretendido control "pierde presión" como un neumático con una pequeña pinchadura, en la medida que los programas y los proyectos avanzan. Así como el mapa no es el territorio, la estrategia y sus planes derivados no son exactamente la gestión. Como dijimos al principio sin estrategia y plan no se puede, con la estretegia y el plan no alcanza; condición necesaria pero no suficiente. El factor humano, que trataremos en otro módulo, es la clave de cualquier gestión en la implementación de su estrategia.

De todo lo dicho anteriormente surge:

- Una estrategia no es un concepto estático y fijo, sino un concepto dinámico y adaptable.
- Surge de la cultura y representa los valores.
- Es una referencia o guía general más que un esquema fijo e inalterable.
- Es orientadora y vinculada con el contexto.

Si la estrategia obra más en el sentido de la cultura y representa un marco general en que se desenvuelven las acciones, el plan es el modo de llevar adelante la estrategia, es ponerle racionalidad y método a las acciones institucionales.
Hay tres tipos de estrategia que se reconocen en general en las organizaciones y pueden aplicar a cualquier proyecto organizado, sea una gran institución o un equipo de trabajo.

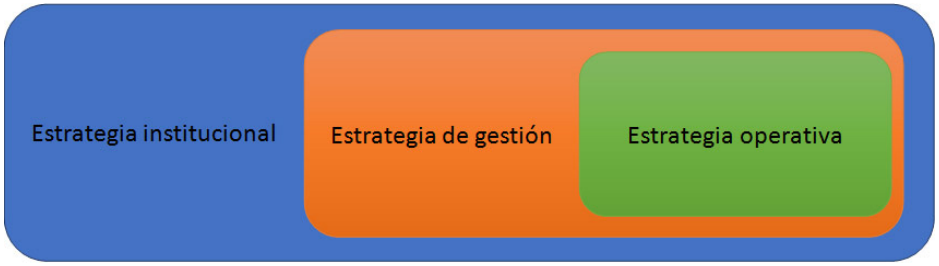
> El modo de llevar adelante la estrategia, es ponerle racionalidad y método a las acciones institucionales

Estrategia institucional: se diseñan a partir de cómo, dónde y con qué valores vamos a realizar nuestra actividad. Es una estrategia a largo plazo y engloba las políticas institucionales sostenidas en el tiempo. Tienen que ver con el desarrollo, el crecimiento, los propósitos, las inserción sostenida en la comunidad, el mantenimiento de los valores, etc. La estrategia como política institucional va más allá de las gestiones puntuales y permite dar consistencia a una institución más allá de a quien circunstancialmente le toque ejercer el liderazgo en un momento determinado. Es política de estado (institucional), no de gobierno (la gestión que conduce en ese momento). Cada gestión, eso sí, puede ir dándole matices a la estrategia institucional, de tal forma que va adoptando la impronta de quienes conducen. Cada gestión desarrolla el segundo tipo de estrategia.

Estrategia de gestión: Están vinculadas a las gestiones específicas y los planes de mediano plazo que, para ser coherentes, deberían estar ligados a la estrategia institucional.

Estrategias funcionales u operativas: se centran en cómo poner en

práctica la estrategia de gestión. Es desarrollar las habilidades necesarias, optimizar los recursos y generar actitudes que permitan lograr los objetivos. Están pensadas para el corto plazo y se las denomina también gestión táctica u operativa.



Análisis estratégico

Vamos a proponer un modelo, primero de análisis y luego armado de un plan estratégico.
El instrumento de análisis estratégico sera el FODA. Es muy conocido, no ahondaremos en detalles pues se puede obtener información del mismo desde muchas fuentes, pero haremos algunas apreciaciones que nos pueden ayudar a comprender mejor este modelo de análisis situacional, no desde la perspectiva de cada ítem sino del entrecruzamiento de los mismos:

FORTALEZAS: Son internas y con tendencia a ser estables, no circunstanciales u ocasionales; las mismas pueden verse de las siguientes formas:

a) **lo que que la institución hace bien** en cuanto a servicios o productos, en lo que se refiere a procesos o a la cantidad y calidad de recursos. Por ej, en este sentido, una fortaleza institucional puede ser tener una instalación deportiva en muy buenas condiciones, tener procesos eficientes, poseer tecnología que permita operar y comunicar con mayor facilidad, etc.
b) **lo que la institución no sólo hace bien sino que lo hace mejor que otras,** o sea que al concepto anterior le agregamos la **diferenciación;** y,
c) **lo que la institución hace y no hace nadie mas**, esto se llama **exclusividad.**

OPORTUNIDADES: Son externas y circunstanciales, o sea se las aprovecha o no. Son circunstancias coyunturales favorables a la institución. Algunos se dan cuenta y tratan de aprovecharlas y otros no llegan a observarlas. La mayoría de las veces las oportunidades no aparecen abiertamente y en forma clara, suelen estar siempre en forma velada y no tan evidente y las capta “el ojo” del buen observador. Un rol muy importante de los directivos de las instituciones es poder realizar un análisis de contexto

para poder establecer esas oportunidades. SIEMPRE hay oportunidades, a veces mas, a veces menos, pero hay; hay que saber analizar y ver.

DEBILIDADES: Son internas y con tendencia estable. Las debilidades son lo opuesto a las fortalezas en los tres sentidos enumerados.

AMENAZAS: Son externas y circunstanciales y son lo opuesto a las oportunidades, peligros que están acechando y deben ser observados y comprendidos para evitarlos, y si no se puede, mitigarlos.

Cuando combinamos los cuatro componentes queda el siguiente cuadro:



Vale decir, el análisis estratégico se realiza a partir del cruce de las variables y no de las variables en forma solitaria o aislada. Hacer un análisis estratégico teniendo en cuenta sólo las fortalezas institucionales, por ej., no es lo suficientemente consistente y no permite ponderar correctamente las mismas contextualmente.
Del análisis FODA podemos establecer distintas estrategias, en los cuadros de más abajo ampliamos el análisis:



En los cuadros observamos distintas estrategias que se pueden tener. Esas estrategias, analizadas y consensuadas permiten desarrollar un **plan estratégico.**

El planeamiento estratégico es la herramienta fundamental que posee cualquier organización humana para darle sentido a lo que hace y lograr los objetivos que se propone. Todas las organizaciones humanas deberían tener un plan estratégico o plan rector que dé marco a las acciones y permita no sólo operar en el presente sino que permita anticipar el futuro. Al poder realizar un diagnóstico y al fijar objetivos estratégicos estamos construyendo un puente entre el presente y el futuro, pero no un puente común; es un puente bien construido y sólido.

Un plan estratégico transforma una **gestión reactiva** (basada en la solución de problemas a medida que estos vayan surgiendo) en una **gestión inteligente** (que soluciona algunos problemas no predecibles y otros ya los ha anticipado con lo cual ha tomado medidas preventivas).

El planeamiento estratégico entonces une ambos enfoques: a) es un concepto y una idea de futuro y b) es un modo de llevarlo a cabo.

"El problema de nuestros dirigentes radica en que visualizan la coyuntura y sus problemas como impedimentos para pensar en el mediano y largo plazo. Y es precisamente por no pensar en el mediano y largo plazo que quedan atrapados en la coyuntura"

Juan Carlos Tedesco

Los modelos de gestión

Gestionar es diferente a administrar. Quien administra conserva y, en el mejor de los casos, optimiza lo existente. Quien gestiona agrega valor y promueve cambios que permitan desarrollo y crecimiento. La administración opera sobre los recursos existentes y le gestión trabaja sobre la carencia, o sea lo que no se tiene pero se debería tener y es importante conseguir. Por otro lado, para la eficiencia de un proceso organizacional no alcanza con gestionar bien, también hay que tener un liderazgo fuerte. John Kotter diferencia el liderazgo de la gestión: esta se ocupa de enfrentar la complejidad (a través de una planificación y procesos efectivos) y el liderazgo se ocupa de enfrentar el cambio (alineando y motivando a las personas). Entonces, la gestión se orienta a los recursos y los procesos y el liderazgo a las personas. Ser consciente de la forma en que se gestiona es el primer paso de la eficiencia de la misma, esto nos permite tener un diagnóstico de lo que nos está sucediendo y a partir de ello tener el foco correcto para la mejora, el aprendizaje y los cambios.

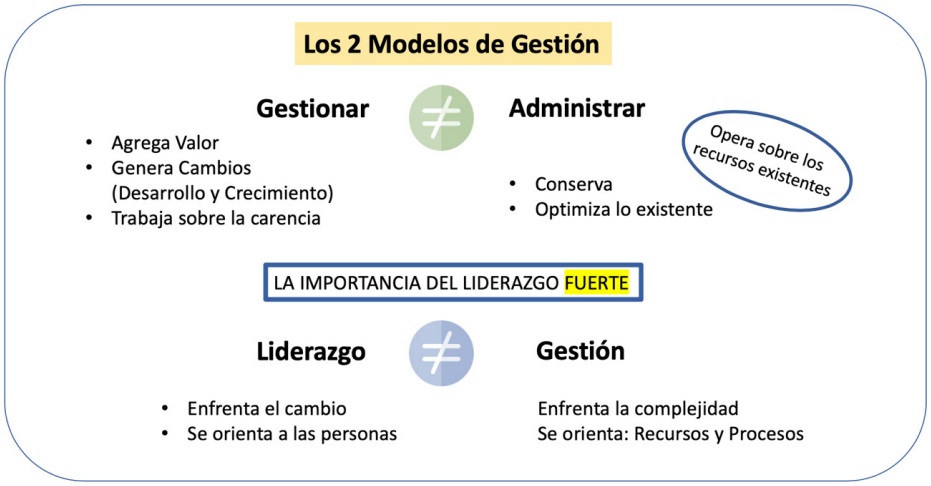
> *Dice Kotter (con incorporación de opiniones del autor): "La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida uno de los acontecimiento mas importante de esta época: la complejidad del tramado organizacional (la cantidad de acciones y procedimientos que hoy realizan las personas y los equipos de trabajo). Sin una buena gestión las organizaciones tienden a volverse caóticas. La buena gestión aporta un grado de orden y consistencia a dimensiones clave, como la calidad de los procesos y los servicios y productos. El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio… el cambio tecnológico cada vez más acelerado, los cambios sociales, la incorporación de nuevos conceptos en el relacionamiento, cuestiones relacionadas con el género y la inclusión, etc., hacen necesarios que el liderazgo oriente las acciones humanas en función de esas tendencia y cambios…"*

Hay dos formas de gestionar: una forma es **reactiva** y se basa en operar sobre lo que va sucediendo. La secuencia es así: pasa algo y se busca la solución. Este modo es muy común en nuestras instituciones donde la capacidad de dar respuestas efectivas es más importante que la capacidad de anticipar lo que va a venir; se sobreobserva y se pone énfasis en ser eficientes bomberos.
Es muy común que nuestros dirigentes deportivos se parezcan a "bomberos institucionales". El dirigente es un héroe que actúa con gran actitud y conocimiento para apagar incendios, pero muchas veces

carece de la capacidad de anticipación necesaria para que el incendio no suceda; en realidad no es un tema de capacidad, es un tema de foco: su objetivo es la acción efectiva para la solución del problema. Una vez me dijo un jefe de un cuartel de bomberos voluntarios “el buen bombero no es solo el que apaga incendios, es también el que evita que se incendie lo que puede evitarse anticipándose preventivamente”.

Hay otro modo de gestión que podemos llamar **proactiva** que, a diferencia de la anterior, prioriza la planificación y el pensamiento estratégico, o sea, anticipa el futuro a partir del diagnóstico y la observación de la realidad. Este modo de gestión requiere más reflexión que acción, más estrategia que táctica; es un modo de gestión orientado al crecimiento y desarrollo. Una organización no puede crecer si no se tiene una gestión con orientación proactiva.

Ambas formas son necesarias y necesitan convivir en todo proyecto humano, necesitamos ser **proactivos y reactivos**, cada forma a su tiempo. La eficiencia (o mejor dicho la inteligencia de la gestión) depende de dos cuestiones: a)darse cuenta de lo que manda el momento y las circunstancias y, b)emplear la forma adecuada; hay momentos en donde hay que privilegiar el plan y en otros la acción, dos caras de la misma moneda. ¿Cuán consciente somos de esto?





La cultura institucional

Entendemos por cultura a un conjunto de conductas emergentes que distingue a cada colectivo social. Los comportamientos, los modos vinculares, los usos y costumbres, la producción de conocimiento, etc., marcan las pautas culturales. La cultura es a la sociedad lo que la conducta individual es a las personas; la cultura es la personalidad de una sociedad.

> La cultura resiste las estrategias cuando estas no van en el sentido que la misma indica.

> *"Toda organización humana, como consecuencia de sus experiencias, sus valores y normas, expresa o manifiesta a través de sus miembros una serie de comportamientos, algunos mas visibles, otros mas ocultos o menos frecuentes. La Teoría de la Dirección sintetiza esos comportamientos en el concepto de cultura organizacional" , dice José Luis Roces en su libro "Cultura Innovadora".*

Sin profundizar más el concepto pero con la contundencia de la definición escrita podemos decir sin temor, que las estretegias y los planes responden a la cultura. La cultura es invisible pero opera sobre las acciones. La cultura resiste las estrategias cuando éstas no van en el sentido que la misma indica. Lo que funciona en una organización no es necesariamente transpolable a otra. Los planes no se comparten para que sean aplicados en forma similar, los planes exitosos de otros sirven como referencia para poder construir un plan propio, no como modelo exacto a replicar.

Es otro rol fundamental del dirigente comprender e interpretar la cultura para poder establecer estrategias y desarrollar planes "a favor" de la cultura.
En relación a esto se puede decir que hay dos tipos de procesos de cambios:

a) **Los coyunturales:** que se orientan a cambiar las acciones. Es más táctico.
b) **Los culturales:** que se orientan a cambiar las conductas, que luego impactarán sobre las acciones.

La viabilidad de la estrategia depende de varios factores, pero hay uno central e insoslayable: **la cultura.**

Inteligencia adaptativa y cultural

La inteligencia en tiempos de pandemia

Cuando yo iba al colegio, el concepto de inteligencia que predominaba (los años 70) era el de "lógico matemática". Era inteligente, por lo menos así nos lo hacían saber desde nuestros maestros hasta nuestros padres, quienes eran capaces de resolver problemas matemáticos o lógicos, quien jugaba al ajedrez, quien le iba bien en las ciencias numéricas, por llamarlo de alguna forma. Si alguien tenía talento para otra cosa (literatura, deportes, manualidades, etc.) no era inteligente. Simplemente tenía ciertas habilidades. Con el tiempo esto cambió. Aparecieron autores como Goleman o Gardner que empezaron a hablar de otras inteligencias, comprendiendo que el concepto de inteligencia puede aplicarse a otros aspectos humanos.

> *"En lo individual, es conveniente hablar de una o más inteligencias humanas, o de tendencias intelectuales del hombre, que forman parte de nuestras facultades… los seres humanos nacen en culturas que agrupan una enorme cantidad de ámbitos: disciplinas, ocupaciones y otras empresas que podemos aprender y sobre las que podemos ser evaluados según el nivel de destreza que hayamos alcanzado…" dice Howard Gardner en su libro "Estructuras de la mente", Teoría de las inteligencias múltiples.*

Hoy la sociedad, y cuando hablo de sociedad me refiero tanto a los ámbitos más académicos como a los ámbitos del quehacer cotidiano donde todos los días se aplican los conocimientos, donde ponemos todo el tiempo en juego distintas inteligencias y habilidades; hablamos del catedrático y del albañil, de la médica y de la panadera, del astrofísico que manda un robot a Marte y del futbolista que hace una pirueta maravillosa para hacer un gol, de un dirigente deportivo y un asesor comercial. Todos tienen algo en común: deben resolver problemas y deben gestionar conflictos; unos como otros no escapan a esta circunstancia.
Y cuando hablamos de problemas y circunstancias hablamos del algo que es común a todos: tienen que desarrollar la capacidad adaptativa.
Fredy Kofman, en su libro "Metamanagement" distingue a dos tipos de personalidades: los **aprendices y los sabelotodos**. Estos últimos tienen siempre una explicación a mano cuando las cosas no salen como se esperaba: les echan la culpa a las circunstancias, a los demás, al destino, a la mala suerte…entienden que son víctimas de los que les pasa y para todo tienen explicación tranquilizadora pues los deja indemnes de lo que sale mal.
Por otro lado, los aprendices entienden que las circunstancias caen fuera de su dominio, pero consideran, sobre todo, que siempre existen

posibilidades de operar con éxito frente a esas circunstancias a veces muy complicadas y adversas; saben que no tienen el éxito garantizado, pero sí que hay posibilidades de que las cosas funcionen si hacen las cosas que hay que hacer (el Teorema Gorosito, diría el presidente Alberto Fernández: si se hace lo que se tiene que hacer, pasa lo que tiene que pasar). Son protagonistas, no víctimas.

Plan + actitud =
Inteligencia adaptativa.
Es la fórmula.

Ambos autores nos llevan a un punto: **nuestra capacidad adaptativa**. Tal vez hoy la inteligencia que más debemos desarrollar es la adaptativa. Dejaremos las cuestiones académicas de equivalencias y definiciones para otros momentos, ahora tenemos un problema y debemos resolverlo. Lo primero que veo aquí es a nuestra actitud, que como tal es modificable y forma parte de nuestra decisión: ¿víctimas o protagonistas?.

Si decidimos ser protagonistas tenemos que empezar a ver que la coyuntura se presenta independientemente a nuestros deseos o voluntades, pero son estos los que hacen que finalmente esa coyuntura pueda alterarse en favor nuestro. ¿Qué va a pasar?...hacemos proyecciones, estudios prospectivos, estudiamos casos anteriores, vemos cómo otros han resuelto…perfecto, nos sirve como información y como antecedentes, finalmente como información para hacer un plan y poder operar sobre las circunstancias. Pero esta información es un complemento de nuestras acciones, entendiendo que nuestras acciones hoy tienen impacto sobre el futuro y lo modifican. Quien analiza las circunstancias y decide operar sobre ellas es quien tiene mayor posibilidad de éxito, siempre.

Hoy nos desafía esta “inteligencia adaptativa” proveniente tanto del talento como de la actitud. Habíamos citado a Gore y su anécdota de los soldados en los Pirineos: el mapa, léase el plan, tal vez no era el mejor ni el perfecto, pero fue su actitud de encontrar el camino y la salida lo que hizo que ese mapa, que ese plan, sea bueno.

Hoy la realidad desafía a todas nuestras inteligencias, nos pone a prueba todos los sentidos, nos enfrenta a nuestras debilidades, pero también a nuestras posibilidades; la incertidumbre del futuro nos agobia y nos limita.

Pero hay dos certezas: a) la pandemia, como otras circunstancias, algún día terminará como tal y dará paso a una nueva “normalidad” y, b) como estemos ese día, como nos encuentre ese final abierto, va a depender bastante de lo que hagamos nosotros, de lo que hagamos hoy, mañana y pasado mañana. Nuestras acciones de hoy tienen impacto en el futuro, sin dudas.

Las mentes del futuro (Gardner)

Howard Gardner, quien desarrollo el concepto de inteligencias múltiples, en su libro “las estructuras de la mente”, estableció una división interesante en lo que él llama las mentes del futuro y reconoce 5 tipos,

dice: “las debemos cultivar, entrenar y definir para conseguir un futuro más ético, un porvenir marcado por un compromiso activo por la vida, por la innovación o la resolución de conflictos. Esas mentes del mañana son nuestra responsabilidad en el presente, un compromiso activo en el cual todos podemos ser protagonistas”.

La mente disciplinada:

La mente disciplinada es aquella que aplica en el día a día hábitos y técnicas de análisis adecuados, de comprensión, de autoconocimiento y de reflexión constante. Es capaz de abordar un problema desde distintos enfoques para obtener mayor información y propuestas de solución. Este tipo de mente no se asienta en la adquisición del conocimiento mediante memorización mecánica, sino que se esfuerza por comprender y por crear un conocimiento significativo y se va volviendo más sofisticado con el tiempo, porque se evalúa, porque introduce nuevas técnicas para pensar y aprender mejor.

La mente sintética:

La capacidad de síntesis es muy compleja; elaborar una síntesis, bien hecha claro, de algo, representa un trabajo extra para nuestra mente pues en esa síntesis tiene que ir lo mas sustantivo de lo que se quiere decir, escribir, etc. El poder de síntesis es ese donde la persona es capaz de dar coherencia y de sintetizar cada dato y estímulo nuevo que le llega. La capacidad de síntesis se consigue mediante un análisis previo, mediante el interés y la capacidad por contrastar información, de aplicar un sentido crítico y por último, de dar una narración coherente y lógica a todo lo aprendido. Blas Pascal, matemático del Siglo XVII, una vez escribió en una carta: “…si hubiera tenido tiempo te hubiera escrito una carta más corta…”. La síntesis requiere práctica, tiempo y conocimientos.

La mente creativa:

Recordemos que siempre que hablamos de creatividad nos referimos fundamentalmente a lo que llamamos “actitud creativa” y no a talento o inspiración. Actitud creativa es poder hacer tres cosas: producir, combinar y animarse. Producir, generar, activar ideas; combinar las ideas ya existentes en producciones nuevas; animarse a hacerlo, aún con cierto temor lógico a equivocarse. Esta es la base de la mente creativa.

La mente respetuosa:

La mente de la convivencia, el autocontrol, la empatía. La actitud de valorar el conocimiento y la producción del otro. También de dar reconocimientos y tener la humildad de aceptar errores y no ocultarlos innecesariamente.
La mente respetuosa también lo es en lo competitivo, el rival no es el enemigo, es simplemente otro que tal vez quiera lo mismo que yo; la pregunta que hago es ¿cómo vamos a competir?. Si creemos en nosotros mismos, en nuestra empresa y en nuestros productos, aflora la mente respetuosa. Si sólo queremos "destruir al otro", aflora la mente corrosiva.

La mente ética:

Casi derivada de la anterior. Es integridad y dignidad. El éxito no sólo es el logro de los objetivos sino también el camino transitado para lograrlos. ¿vale la pena…? La mente ética es la de los valores, no es su mención sino en su aplicación, los valores como comportamiento: en cada acción de cada sector, lo comercial desde esta perspectiva es profundamente ético.

Inteligencia cultural:

Entendemos por cultura a un conjunto de conductas emergentes que distingue a cada colectivo social. Los compartamientos, los modos vinculares, los usos y costumbres, la producción de conocimiento, etc., marcan las pautas culturales. La cultura es a la sociedad lo que la conducta individual es a las personas; la cultura es la personalidad de una sociedad. Las organizaciones, las empresas, son pequeñas sociedades humanas que están doblemente marcadas: por la cultura general de la sociedad y por la cultura particular de la organización

> *"Toda organización humana, como consecuencia de sus experiencias, sus valores y normas, expresa o manifiesta a través de sus miembros una serie de comportamientos, algunos más visible, otros más ocultos o menos frecuentes. La Teoría de la Dirección sintetiza esos comportamientos en el concepto de cultura organizacional" , dice José Luis Roces en su libro "Cultura Innovadora".*

Con la contundencia de la definición escrita podemos decir sin temor, que las estrategias, los planes y las acciones derivadas de ellos, responden a la cultura. La cultura es invisible pero opera silenciosamente, marcando pautas de comportamientos sin necesidad de remarcarlos todo el

tiempo o que estén escritos a modo de cartel recordatorio en todas las oficinas. La cultura resiste las estrategias cuando éstas no van en el sentido que la misma indica. Lo que funciona en una organización no es necesariamente transpolable a otra. Los planes no se comparten para que sean aplicados en forma similar, los planes exitosos de otros nos sirven como referencia para poder construir el nuestro, no como modelo exacto a replicar.
Comprendamos la cultura y a partir de ella desarrollemos nuestras estrategias y nuestros planes.
La viabilidad de la estrategia depende de varios factores, pero hay uno central e insoslayable**: la cultura.**

Los 6 componentes fundamentales del planeamiento estratégico

Misión

El concepto define la naturaleza de la institución u organización. Define su razón de ser, es el "para qué existimos". La misión está establecida generalmente en forma previa a la gestión y va más allá de las estrategias o planes, estos deben estar orientados por y para la misión.
La misión debe ser comunicada y conocida por todos los miembros pues obra de "paraguas" general de las acciones, en los momentos críticos o difíciles cuando las cosas parece que no funcionan o cuando los recursos escasean, la misión debe ser la guía general a donde acudir.

¿Cual es la misión de una institución, por ej?.

Visión

Es una definición con un doble propósito: Por un lado en relación a la posición que se quiere que ocupe la institución, es decir, "a dónde vamos como organización", y "qué queremos ser en el mediano/largo plazo". La visión es propia de cada gestión y es la impronta con la cual va en búsqueda de la misión. La visión es futuro deseado. Hay que hacer una diferencia entre visión y predicción. Una predicción es anticipar el futuro a partir de una lectura de la realidad; eso que sucederá en el futuro será

consecuencia del presente; el buen pronosticador puede hacer eso.
Una visión es otra cosa, no es anticipar el futuro a partir de una lectura del presente, es "hacer futuro", es hacer que las cosas pasen. El visionario tiene dos virtudes fundamentales: ve lo que el pronosticador no ve, tiene una mirada más fina de la realidad y puede construir futuro muchas veces "a pesar" de la realidad, tranformando las situaciones críticas en oportunidades de crecimiento.

Entonces la diferencia entre visión y misión:

Misión ⇢ La institución en general (¿para qué existimos?, ¿cuál es nuestro rol?)

Visión ⇢ La gestión en particular (¿qué futuro queremos como institución?)

¿Cuál es nuestra visión como institución?

Valores

¿Qué son los valores?. Parece que es una pregunta en que todos tenemos más o menos clara la respuesta y tanto personas y organizaciones nos preciamos de tener ciertos valores que representan pautas de comportamiento ideales. Todos nos jactamos de tener valores y eso nos hace sentirnos bien con nuestra conciencia. Las personas y las organizaciones somos portadores de valores que la mayoría de las veces están escritos (en bonitos carteles con diseños hermosos). Hasta ahí todo bien. El problema viene cuando hay que pasar del enunciado a la acción o sea hay que poner en práctica los valores.
También me pregunto si estos valores son atemporales e independientes de las circunstancias o no. Por ej., si alguien elige que un valor personal es la solidaridad, debe serlo en todas las circunstancias y momentos, sino no vale. Los valores no son hijos de la coyuntura ni los estados de ánimo, son preceptos que guían nuestras acciones siempre. Otra cuestión es si los valores son voluntarios o impuestos. Por ej. se puede adquirir cierto valor como el compromiso con un sistema, por la simple imposición de ese sistema sin que el sujeto tenga la posibilidad de optar por otro; en consecuencia y con el correr del tiempo y las generaciones puede que parezca un valor ganado pero sólo ha sido algo transmitido sin ponerse en discusión o tensión con otras perspectivas. Otra cuestión es si las instituciones o sistemas son portadores de valores;

esto se puede discutir claramente pues son las personas las que ejercen los valores: se ve en la conducta de la gente.
Los valores son modos de comportarse que adopta una persona cuando ante la misma circunstancia o hecho podría haber elegido otro: en el momento de la verdad: puedo hacer A o hacer B; elijo A porque corresponde con mi forma de pensar y actuar. Eso es un valor, es una elección voluntaria y consecuente con mi modo de pensar. Si no hay elección libre y voluntaria no hay valores, sólo imposiciones que pretenden serlo. También estos valores pueden cambiarse por otros, no necesitan ser eternos. En síntesis, los valores son comportamientos reales no simples enunciados y las instituciones que promulgan ciertas formas de conducta deben comportarse en función de esas conductas. Los que conducen son más responsables en eso.

Entonces, ahora agregando los valores:

Misión ⇢	La institución según su rol en la sociedad
Visión ⇢	La gestión en particular según sus propósitos y aspiraciones
Valores ⇢	La institución, los directivos y las personas según sus conductas

¿Cuáles son nuestros valores?

Direccionamiento

El direccionamiento es orientar el planeamiento hacia el o los públicos de interés. Por ej. si la institución está orientada básicamente al deporte infantil, el planeamiento debe orientarse hacia ese sector de la comunidad (adaptar las instalaciones, proveerse los recursos, orientar los programas, etc.); si la institución está dirigida a la práctica de tal deporte…o está dirigida a la familia como eje de convocatoria…o está orientada a la comunidad en general…todos estos son posicionamientos. En márketing se llama segmentación o target. La comunicación institucional también debe estar orientada al direccionamiento, hacia ese público de interés, elijo la forma de comunicarme.

Misión ⇢	La institución según su rol en la sociedad
Visión ⇢	La gestión en particular según sus

propósitos y aspiraciones

Valores → La institución, los directivos y las personas según sus conductas

Direccionamiento → Orientación hacia el o los públicos de interés

¿Quién o quiénes son nuestros públicos de interés, hacia quién van dirigidos nuestros objetivos?

Posicionamiento

El concepto define “cómo queremos ser percibidos”. Cada institución tiene que definir un posicionamiento que debe ser consistente con la forma en que quiere que la comunidad la perciba. El posicionamiento es el “lugar” que ocupamos en la “mente” del otro. Si bien es algo que suele no establecerse como decisión de la organización y el posicionamiento es más individual que colectivo, es necesario que se defina institucionalmente y que se refleje en los planes y las acciones institucionales por más pequeñas que estas sean.
El posicionamiento tiene dos variables a tener en cuenta: a)la general, o sea lo que la Institución quiere que la sociedad perciba de ella y, b) la específica, vale a decir el nivel de expectativa e identificación que promueve en su público de especial interés. Si la Institución es un club de pesca y su direccionamiento está orientado hacia los pescadores, es lógico que le interese posicionarse especialmente frente a ese público. Si es la Federación de Bádminton, se orientará especialmente en aquellas personas que practican ese deporte. Un organismo público mas allá de sus públicos particulares de interés debe posicionarse frente a la sociedad en general.

Misión → La institución según su rol en la sociedad

Visión → La gestión en particular según sus propósitos y aspiraciones

Valores → La institución, los directivos y las personas según sus conductas

Direccionamiento → Orientación hacia el o los públicos de interés

Posicionamiento → La forma en que el entorno percibe a la institución

¿Cómo queremos ser percibidos por la sociedad / comunidad / público de interés, etc.?

Objetivos

Son niveles de logro a alcanzar. Deben ser definidos, comunicados y compartidos por todos. Deben tener 5 características que deben cumplirse para ser considerados objetivos:

Racionales: deben ser elaborados a partir de decisiones pensadas y debatidas. No pueden establecerse sin un proceso racional de evaluación de la situación en que la situación se encuentra.

Coherentes: deben ser coherentes con la situación actual determinada por un diagnóstico situacional, esos son los verdaderos objetivos estratégicos. Vale decir deben establecerse en forma posterior al diagnóstico sino son sólo aspiraciones o deseos.

Dependientes: deben depender en su totalidad o al menos en gran medida de las acciones que la organización realiza. No pueden establecerse objetivos que su cumplimiento depende mucho de factores externos o coyunturales que los condicionen demasiado. Por ej: "Si pasa tal o tales cosa o sucede tal o tales acontecimientos cumpliremos los objetivos…", está mal. Los objetivos deben ser lo más independiente posible de factores circunstanciales. Por supuesto que las circunstancias imprevistas aparecen siempre, si estas ponen en peligro el logro de los objetivos debemos repensarlos o reformularlos si es necesario.

Medibles: deben poder ser evaluados en su cumplimiento por indicadores que se establezcan. Vale decir, un objetivo tiene claramente un nivel de logro a alcanzar que en el plazo establecido debe poder ser medido.
Por eso no pueden ponerse objetivos en donde no se sepa si se cumplieron o si la evaluación es determinada mas por apreciaciones que por datos o información.
Por ej: "mejorar el nivel de ingresos…", eso no es un objetivo, mejorar ¿cuánto?, ¿en qué plazo?...si puede ser un objetivo "mejorar un 20 % en los próximos 6 meses…" ahí se cumplen las dos consignas: es medible y tiene plazo.

Puede pasar que los objetivos pueden superarse, también ahí deben ser reformulados

Claros: deben explicarse en su misma definición, no se puede andar aclarando o explicando demasiado. El o los objetivos se expresan y explican por sí mismos y deben tener una redacción clara, visual y concisa.

Tres cuestiones mas respecto de los objetivos: a) deben ser compartidos y comunicados, todos deben saberlos, no puede pasar que algunos no lo tengan en claro pues sus conductas se orientarán en otro sentido. Suele pasar que ante la falta de claridad de los objetivos, cada uno fija los que les parece…y, b) Pueden revisarse en la medida que vamos avanzando en su búsqueda y a partir de esa revisión pueden reformularse o consolidarse. No debemos estar atados a objetivos que en un momento parecían cumplibles y con el correr del tiempo vemos que no se puede: hay que cambiarlos. También puede pasar que los objetivos pueden superarse, también ahí deben ser reformulados; y, c) los objetivos son logros que debo, quiero y puedo alcanzar, no puedo poner de objetivos logros ya alcanzados o que representan volver a instancias anteriores, siempre son a futuro y hacia nivel de logro que nos hagan crecer y desarrollarnos.

Misión →	La institución según su rol en la sociedad
Visión →	La gestión en particular según sus propósitos y aspiraciones
Valores →	La institución, los directivos y las personas según sus conductas
Direccionamiento →	Orientación hacia el o los públicos de interés
Posicionamiento →	La forma en que el entorno percibe a la institución
Objetivos →	Niveles de logro a alcanzar por la institución en plazos establecidos

¿Cuál o cuáles son nuestros objetivos para 2020?

Síntesis

- Una institución deportiva es una organización humana y como tal debe establecer pautas para poder desarrollarse, cumplir su propósito y perdurar en el tiempo.

- Estas pautas son producto de la cultura institucional y deben obrar en favor de ella.

- Debemos desarrollar la inteligencia adpatativa y la inteligencia cultural.

- Toda institución debe tener una estrategia de gestión y un plan que la ponga en acción.

- Hay dos formas de gestión: reactiva y proactiva. Ambas conviven pues se gestiona en simultáneo y no en sucesivo.

- La herramienta fundamental para eso es la planificación estratégica.

- La planificación estratégica tiene 6 componentes fundamentales:

    - Misión
    - Visión
    - Valores
    - Direccionamiento
    - Posicionamiento
    - Objetivos

El presente módulo recorre algunos conceptos fundamentales acerca de las estructuras organizacionales y las funciones individuales y de los equipos de trabajo. Es muy importante tener en cuenta que, si bien los diseños de estructura no se dan de cero y se parte de estructuras u organigramas ya existentes, "pensar" el diseño de la organización nos permite tener más coherencia interna y ajustar los principios de liderazgo, comunicación interna y toma de decisiones. Esperamos que este material represente un aporte al respecto.

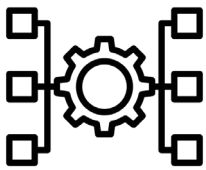
La estructura organizacional

La estructura organizacional básicamente, es la organización de la división de tareas o actividades para organizarlas en sectores o áreas. Esta organización interna no sólo busca porder ser más eficiente en el logro de los objetivos, sino que también facilita la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de problemas (como veremos en el transcurso del presente módulo).
La estructura se representa gráficamente a través del organigrama. Nosotros vamos a seguir el organigrama de Mintzberg (autor citado en el módulo anterior).

> *Mintzberg dice de la estructura: «Es el conjunto de todas las formas de trabajo en diferentes tareas, y cómo se lleva a cabo la coordinación de estas».*

La estructura organizacional:

- Permite la especialización de las diferentes áreas, a partir de que cuanto mayor sea el tamaño de una organización o institución, más especializada debe estar.
- Puede ser centralizada o descentralizada, dependiendo de si las decisiones están concentradas en los altos cargos o en los equipos de trabajo.
- Comprende colaboración y coordinación entre las diferentes unidades de estructura.



- Representa a las personas que integran la organización. Está diseñada en base a un objetivo real y alcanzable, y a su vez, adaptada a las tecnologías y herramientas que posee la empresa.

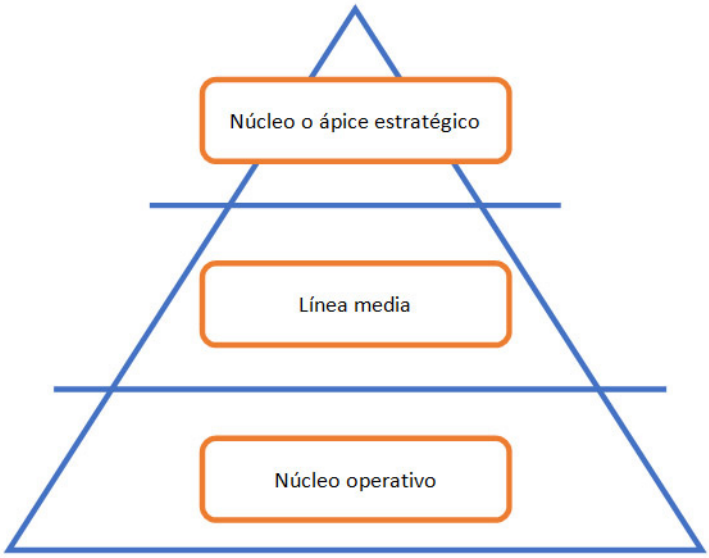
- Si bien es de carácter formal, normalmente se generan comunicaciones y vínculos informales o naturales; estos canales informales deben convivir con la estructura sin generar conflicto con la misma. Si los canales informales de comunicación predominan sobre los formales que derivan de la estructura se produce un conflicto donde tienden a predominar los lazos informales y la organización de la estructura pasa a ser un simple enunciado teórico que nadie o muy pocos cumplen. En este caso: o se modifica la estructura para acomodarla al nivel más informal de la organización (se "sincera" la estructura) o se formalizan esos canales para acoplarlos a la estructura.

Esta tensión entre la organización estructural y la organización informal sucede habitualmente en todas los proyectos humanos y necesariamente implica aprendizaje para convivir. Son imposibles de lograr los dos extremos: 100% de formalidad genera una estructura y una organización muy rígida, poco adaptable y demasiado previsible, en general anula la espontaneidad y la creatividad de las personas, es poco estimulante y rutinaria. Por otro lado 100% de informalidad sería caótico y corrosivo, predomina la individualidad y las posiciones de poder, predomina el "todo vale"; obviamente sería muy difícil que se sostenga en el tiempo y que sea eficiente en sus procesos.
Nosotros sugerimos modelos estructurales simples, fáciles de entender y de cumplir y flexibles, que impliquen:

- Definir los niveles de liderazgo y toma de decisiones.
- Definir las funciones de las personas y los equipos de trabajo.
- Coordinar el vínculo de las subestructuras (sectores).
- Establecer los niveles y formas comunicacionales.
- Permitir modificarse adaptativamente por cambio en el contexto, cambio interno, crecimiento, etc.
- No necesitar ser "sobreobservada" sino que naturalmente organiza lo que pasa en el día a día.
- Ser conocida por todos los miembros de la organización.

Organigrama (Modelo Mintzberg)

Organización simple: 3 áreas



Núcleo o ápice estratégico:

Representa al nivel más alto de conducción en una organización. Lo forman las personas que toman las decisiones estratégicas (ver módulo de planeamiento) y que poseen el liderazgo institucional.
Toma diferentes nombres o formas según el tipo de organización o institución. Por ej, en una empresa multinacional es el directorio, en un PYME sus dueños y la más alta gerencia, en una ONG la comisión directiva, etc.
Es flexible en cuanto a quién o quienes ocupan ese lugar. En las organizaciones muy personalistas la cumbre estratégica suele ser una sola persona, a lo sumo dos o tres (se denomina muchas veces “mesa chica”) que son quienes toman todas las decisiones de la organización sin importar si estas son trascendentes o cotidianas y de funcionamiento. En las organizaciones más horizontales o con liderazgo colectivo el ápice estratégico suele ser más grande en cuanto a la cantidad de personas.

Funciones generales del ápice estratégico:

- Toma de decisiones estratégicas.
- Liderazgo institucional.
- Responsabilidad general sobre lo que pasa en la institución.
- Deben velar por el cumplimiento de la misión y los valores y generar la visión.
- Responsables de las relaciones institucionales (vínculos con la comunidad, otras instituciones, etc).

- Deben velar por el cumplimiento del estatuto y las normas internas.
- Determinan el “qué” institucional (establecen qué hay que hacer y hacia dónde se dirige la institución.
- Determinan los objetivos.
- Tienen la responsabilidad máxima respecto de las acciones de la organización.

Línea media

Representa a todas las posiciones intermedias de la organización, habitualmente conocido como mandos medios. La LM tiene dos características: tienen una posición estructural inferior al ápice, vale decir reciben los mandatos del nivel más alto de la conducción y, por otro lado, tiene personas y/o equipos a cargo. Reciben y dan órdenes institucionales.
La línea media toma distintas formas y nombres según la organización: gerentes, directores, supervisores, etc. Pueden tanto reemplazar transitoriamente al ápice o pueden tener tareas operativas directas.
La LM se debe componer de gente especializada en el área en la cual se desempeñan pero que tengan la capacidad de conducir equipos y tomar decisiones.

Funciones de la línea media:

- Transmitir hacia toda la estructura el mandato, la visión y los valores institucionales.
- Conducir personas y equipos de trabajo.
- Tener conocimiento técnico amplio del área en la cual se desempeñan.
- Tener autoridad hacia abajo de la pirámide, ser respetado por quienes conducen.
- Reemplazar transitoriamente al ápice estratégico.
- Reemplazar transitoriamente al núcleo operativo.
- “Traducir” el mandato, de arriba hacia abajo, y las problemáticas que surgen en el día a día, de abajo hacia arriba.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos establecidos para la eficiencia organizacional.
- Definir funciones y supervisarlas.
- Promover acciones de mejora, propias o propuestas por su equipo.

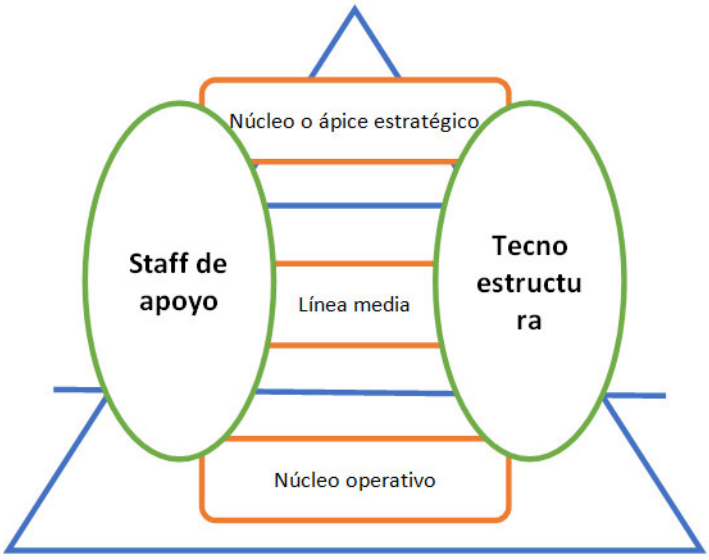
Núcleo operativo

Es el sector de la organización que está en contacto directo con los productos y/o servicios; operan directamente con el usuario y están en el día a día. Habitualmente el NO está integrado por personas que tienen o van adquiriendo las competencias técnicas específicas necesarias para el funcionamiento del sector. Reportan a la jefatura (línea media) y es importante que ese reporte refleje los cambios que se requiere en la operatoria (que se diseña en niveles más altos de la organización pero que se pone a prueba y en tensión en el quehacer cotidiano) para ajustar los diseños procedimentales a la realidad de ejecución. Si no pasa eso o los reportes que el NO le envía a la LM no son lo suficientemente oportunos y realistas, los procedimientos suelen eludirse en función de las necesidades operativas. Es muy importante la cercanía en la gestión.

Funciones del núcleo operativo:

- Operar directamente con los productos y servicios.
- Ser la cara visible de la organización ante el usuario.
- Tener la competencia técnica necesaria para cumplir eficientemente la función.
- Reportar lo necesario hacia arriba (informes) para chequear el funcionamiento y los procedimientos.
- Cuidar los recursos y promover la mejora de los mismos.
- Proponer a su jefatura directa todo aquello que mejore la operatoria.

Estructuras complementarias: 2 áreas de soporte y apoyo



Mintzberg agrega dos sectores que prestan apoyo a la organización central:

Staff de apoyo:

- Son sectores o bien internos o bien tercerizados que prestan servicios necesarios en todos los niveles de la organización.
- Si son internos, pueden permanecer en la estructura central.
- Si son tercerizados son contratados a tal fin o bien para facilitar la operación porque tienen competencias técnicas superiores a las internas o bien para abaratar costos.

Ejemplos de staff de apoyo: servicios de limpieza, desinfección, jardinería y cuidados de instalaciones, confitería, seguridad, recepción ,etc.

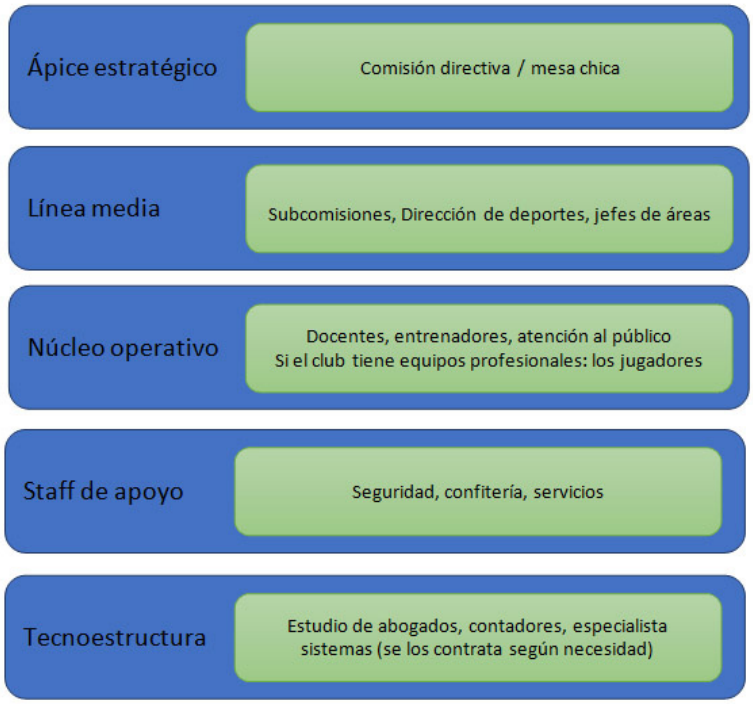
Tecnoestructura:

- Son servicios profesionales especializados.
- Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- Pueden ser internos y formar parte de la estructura central.
- Pueden ser externos y contratados para circunstancias especiales.
- Son servicios de mayor complejidad que el staff de apoyo y requieren mayor especialización.

Ejemplos de tecnoestructura: abogado, contador, especialista en sistemas, arquitecto (si hay obras), asesoramiento profesional especial, etc.
En las organizaciones, a medida que crecen y se complejizan, parte del Staff de apoyo y la tecnoestructura se convierten en áreas internas directas, por ej. si se incorpora el área de legales, en vez de contratarla en forma circunstancial.

Seguimos el organigrama de Mintzberg porque es sencillo de visualizar, abarca todas las formas internas que puede tener una organización y es flexible en su aplicación adaptándose a cualquier tipo de organización (desde una ONG hasta una empresa grande, desde un pequeño emprendimiento hasta un organismo gubernamental, desde una organización simple a una compleja.

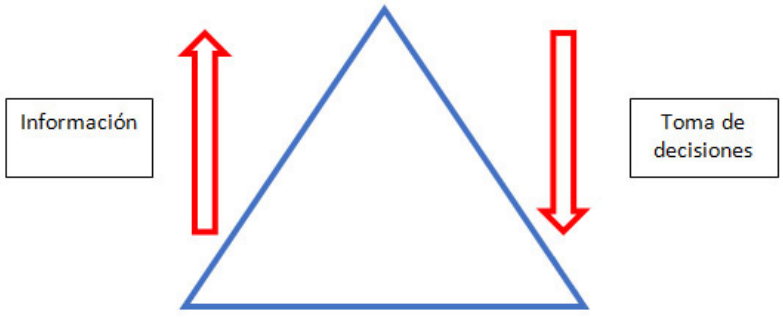
El organigrama en una ONG, por ejemplo un Club



Estudios complementarios de la estructura organizacional

Vamos a hacer un análisis complementario a la estructura organizacional que completa la visión general de la misma y fortalece el concepto que toda organización debe tener en una estructura organizada y flexible para ser viable en su operación y sustentar sus acciones en el tiempo.

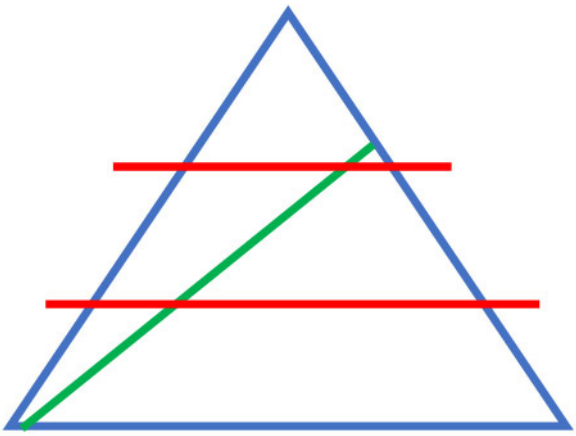
1. Flujo de comunicación en la estructura



- Como vemos en el esquema los niveles inferiores de la estructura deben proveer la información necesaria para que las áreas de comando tomen las decisiones correctas. Si la información es oportuna, completa, precisa y organizada facilita la toma de decisiones.

- La información toma diferentes formas a medida que ascendemos de nivel, por ej. lo que originalmente puede ser una notificación verbal de una empleada administrativa a su jefa de área (Supervisora, gerente, etc), se transforma en un informe más organizado y justificado que hace la jefa de área a la cumbre estratégica.

2. Roles en la toma de decisiones en la estructura



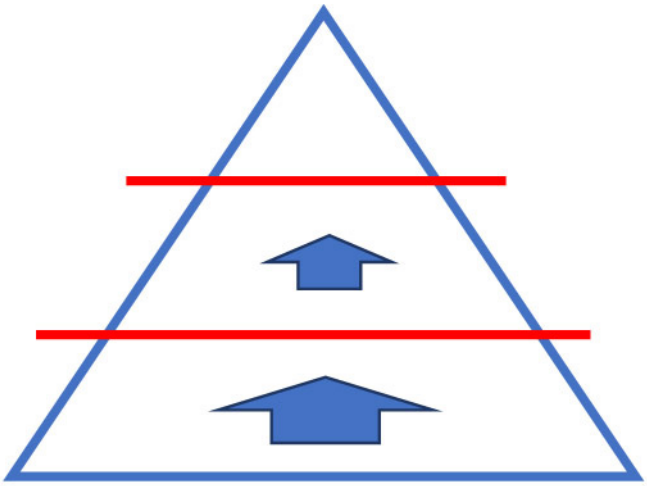
- La línea verde establece una división diagonal:
  a) hacia arriba de la línea verde las decisiones son más estratégicas, más globales y más vinculadas al mediano y largo plazo de la organización y,
  b) hacia abajo las decisiones son más operativas, correspondientes al día a día.
- A medida que se asciende en la organización más se aleja el personal de su competencia técnica y va requiriendo distintas habilidades (de liderazgo, de toma de decisiones, de visión general de la organización). El ascenso organizacional implica distintos roles y más responsabilidad en la toma de decisiones. Por ej, un médico de guardia en un hospital es núcleo operativo y toma decisiones de diagnóstico y tratamiento con sus pacientes.

Estado ideal de toma de decisiones:

- ✔ Ápice estratégico: 90 % decisiones estratégicas (¿Qué se debe hacer?) y 10% decisiones tácticas u operativas (¿Cómo se debe hacer?)
- ✔ Línea media: 50% y 50%
- ✔ Núcleo operativo: 10% y 90%

3. Problemas y soluciones

Definimos problema: situación o circunstancia que se presenta, que con los recursos existentes, no se puede resolver o no se puede visualizar alternativas posibles para solucionarla (vale decir no se aprecia claramente una combinación de recursos existentes que permita solucionarla).
Debemos diferenciar problemas de conflictos: los primeros hacen referencia a recursos y procedimientos. Vincula a las personas y a lo material y/o procedimental. Los problemas se solucionan o no, son más complejos o más sencillos, pero no involucran situaciones vinculares.
Los conflictos hacen referencia a los vínculos personales, a las vicisitudes relacionales entre dos o mas personas. La solución de los conflictos es distinta a la de los problemas, no alcanza con reparar o cambiar el recurso, las personas no somos piezas intercambiables; los conflictos se solucionan mejorando la comunicación y utilizando técnicas de negociación espacial o relacional.



Cada persona en una posición organizacional se justifica porque hay problemas que resolver. Si por ej, no habría enfermos no se necesitarían médicos, si no habría alumnos y problemas educativos no habría maestros, si no hubiera temas administrativos que resolver no habría empleados administrativos, si los productos fuesen perfectos y baratos no se necesitarían asesores comerciales y vendedores…y así con todos los trabajos. Vale decir: cada función se justifica en función de los problemas que puede y debe resolver, nosotros nos quejamos siempre justamente de los que dan sentido a la organización.
Ahora ¿Cómo se resuelven los problemas?. Imaginemos que alguien que ocupa un lugar en el núcleo operativo, por ejemplo un empleado de mantenimiento de un club, tiene que resolver 10 situaciones por día (para poner un numero cualquiera que nos sirva de ejemplo).

Cuando se junta con el intendente del club no le traslada los 10 problemas porque éste le podría decir tranquilamente, y con razón: “Si no resolvés nada ¿qué función cumplís?”; seguramente cuando se reúna con el intendente le traslade aquel o aquellos problemas que lo exceden en la toma de decisiones o que no cuenta con los recursos para resolver. Entonces de los 10 problemas, por ejemplo, resuelve 7 y 3 los eleva a su superior. A su vez el intendente del club ahora tiene que resolver 3 problemas que excedían a la posición inferior pero él debe solucionar.
Pasa lo mismo si va con los 3 problemas a la Comisión Directiva para que lo solucionen; pasa lo mismo que en el caso anterior. Entonces de los 3 problemas, su nivel de toma de decisiones alcanza para solucionar 2, por ej. Su posición tiene más recursos y un espectro más amplio en la toma de decisiones que el empleado de mantenimiento. Entonces el intendente pasa a la CD 1 problema, que es el que lo excede. Y la CD debe resolver ese problema.
Con todo esto quiero decir que el diseño de la estructura que estamos analizando no sólo sirve para determinar posiciones y funciones y ordenar la comunicación, sino que sirve también para determinar la toma de decisiones y la resolución de problemas. Cada nivel tiene que resolver una cantidad de situaciones que le son propias.

Resumen de los elementos estudiados de la estructura:

1. División jerárquica y de funciones en tres niveles básicos.
2. Dos estructuras de apoyo que pueden ser internas o externas según el tamaño, tipo, característica, etc de la organización.
3. Patrones comunicacionales básicos y ordenadores: información y toma de decisiones.
4. Roles en la toma de decisiones: algunos se concentran en las decisiones estratégicas, otros en las tácticas y otros en las operativas.
5. Definición de las características y cantidad de problemas a resolver en cada nivel.

Elementos complementarios en el estudio de la estructura organizacional.

- Hay organizaciones más verticalistas y otras mas horizontales en el liderazgo. La pirámide de la estructura será mas elevada o mas aplanada según el caso.
- Hay relaciones de poder internas que no siempre se reflejan en la estructura y organigrama. Funciones que están en el mismo nivel no tienen el mismo poder interno y el mismo nivel de cercanía con el ápice estratégico.

- Una persona puede ocupar más de un nivel en una organización. Por ej. en una organización pequeña, por ej. una PYME, el dueño está en el ápice estratégico pero también es posible que gerencie un área y que hasta se dedique a tareas de atención al público. Con lo cual recorre los tres niveles. Esto es posible, lo que tiene que tener en claro es qué función está cumpliendo en cada uno de esos momentos.
- Las estructuras deben ser flexibles y adaptarse a las circunstancias.

Roles y funciones (Modelo de D'aprix)

Diferenciamos rol y función:

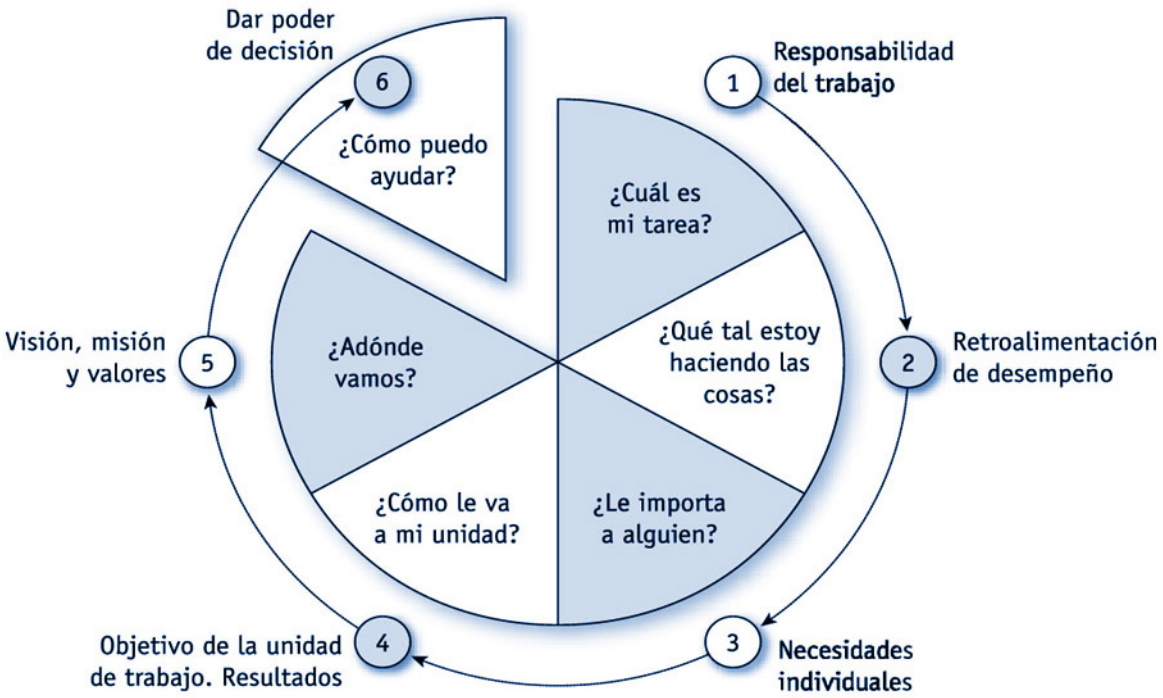
Función: posición relativa que se ocupa en una organización y que está definida por una serie de conocimiento, habilidades y actitudes que se deben cumplir. La función está establecida antes que la persona que ocupa el cargo.

Rol: valor personal que ocupa cada uno en una organización y/o equipo. El rol está caracterizado por el tipo de personalidad, diferentes hablidades, experiencia y antigüedad, conocimientos, etc. Por ej., hay alguien que cumple un rol interno de consejero por su experiencia, otro que cumple un rol de motivador y genera entusiasmo por su personalidad, hay otro que se encarga siempre de representar al grupo por su temperamento… el rol está vinculado a elementos que van más allá de la función.

Roger D'aprix, un especialista en el estudio de las organizaciones humanas y en comunicación organizacional, tiene varios libros, uno muy valorado es "Comunicación para el cambio" donde establece los parámetros de la comunicación eficiente en una organización a partir de la estructura y de las relaciones personales.

Definió el modelo de las 6 preguntas, cuya respuesta nos puede indicar no sólo el nivel comunicacional existente sino la claridad de roles y funciones, la eficiencia del liderazgo, el compromiso con los valores, la conformación de equipos y el sentido de pertenencia.

Verán en el gráfico las 6 preguntas claves que hay que hacerle a los miembros de una organización y la claridad de respuesta es un buen indicador de funcionamiento y eficiencia de la estructura. Este concepto esta ampliado en el video de soporte.



1. **¿Cuál es la tarea?**

- Dar definiciones claras de las funciones a la gente.
- Acordar prioridades y plazos.
- Dar información necesaria para hacer la tarea.
- Hacer participar a los colaboradores en la planificación, la toma de decisiones y la implementación de cambios.
- Ligar las tareas de las que son responsables los empleados a la estrategia y las prioridades de la institución.

2. **¿Qué tal se están haciendo las cosas?**

- Dar retroalimentación -positiva y negativa- con relación al desempeño.
- Decirle a los colaboradores lo que hacen bien y lo que hacen mal.
- Debatir sobre las acciones mutuas para mejorar el desempeño.
- Hacer de la retroalimentación una actividad frecuente y oportuna.

3. **¿Le importa a alguien lo que se hace?**

- Tomarse el tiempo necesario y hablar honestamente con los colaboradores, valorándolos como personas.

- Hacer reuniones en las que sus colaboradores tengan la oportunidad de expresar sus ideas y preocupaciones.
- Solicitar retroalimentación sobre su estilo de conducción.
- Reconocer y actuar utilizando las ideas de la gente.

4. ¿Cómo le va a mi unidad?

- Comunicar información general sobre la marcha de su equipo.
- Debatir sobre objetivos del equipo y cómo se integran a los objetivos generales de la organización.
- Reconocer los logros del equipo de trabajo.
- Debatir sobre la necesidad de mejorar el desempeño del equipo.
- Promover un espacio, herramientas y estrategias que favorezcan la conformación de un equipo de trabajo.

5. ¿Dónde vamos?

- Mostrar convicción y compromiso personal con la visión, misión y la estrategia de la organización.
- Internalizar el sistema de valores y actuar en concordancia.
- Relacionar la experiencia del equipo de trabajo con la visión, la misión y los valores.
- Estar presente para sus colaboradores.
- Que sientan que los conduce alguien que entiende y se interesa por ellos.

6. ¿Cómo puedo ayudar?

- Aporta oportunidades genuinas de involucrarse.
  Le da a la gente el poder de tomar iniciativas y decisiones sin tener que adivinar qué es lo correcto.
- Apoya a los que corren riesgos, aun cuando se equivocan.
- Reconoce y premia los aportes reales.
- Alienta y da apoyo a la colaboración multi funcional.
- Promueve la confianza mutua.

La eficiencia de la estructura se determina por

a) La organización segmentada y la flexibilidad que se tiene en función de los cambios.
b) El nivel de comunicación interno.
c) La claridad de funciones y roles.
d) La conformación de equipos de trabajo sólidos.
e) La claridad en la toma de decisiones.
f) La cantidad, calidad y capacidad para resolver problemas y conflictos en cada uno de los niveles estructurales.

Palabras de cierre:

El presente manual de gestión institucional armado en dos módulos, pretende hacer un recorrido de los fundamentos conceptuales y prácticos de la gestión. Pensamos siempre que debemos desarrollar gestiones inteligentes: el video de Gore y el power point avanzan al respecto.

Es desafío para todos aquellos que tenemos alguna responsabilidad de conducción, sobre todo para las instituciones medias y pequeñas, donde muchas veces los recursos escasean y las dificultades del día a día dejan poco espacio para realizar análisis y planificar correctamente, orientarse hacia la construcción de un futuro sustentable para la institución y la comunidad. Esperamos que este curso les sirva como herramienta de referencia.

Lic. Alfredo Fenili
afenili@deportes.gov.ar

Mayo de 2020

INTRODUCCIÓN

En la medida que lean este apunte, trasládense a su Club y comparen, no todos son iguales

Es muy común escuchar a entrenadores de diferentes deportes, hablar sobre "proyectos presentados", o que el Club o la Federación "aceptó mi proyecto sobre el de otro", o que tal o cual jugador no entendió o no comparte "mi proyecto".

Ahora bien, ¿qué es un proyecto?, la fijación de un sueldo, horarios, competencia etc., o es algo mas que ello y que implica una elaboración intelectual de quien lo presente, en el cual los aspectos mencionados se hacen presente, pero no son "el todo".

Un PDI no se trata de un "hacer por hacer", o un "ejercicio intelectual" para ser guardado y no mirarlo nuevamente. **La planificación es el resultado de una articulación entre el conocimiento y la acción,** no un documento que se podría pedir por correo a otros que lo hayan elaborado.

Intentaré plantear en este apunte algunos aspectos que hacen a la conformación de un proyecto, como modo de introducción al mismo, **y teniendo en cuenta que la organización también se organiza.**

Todo entrenador puede crear un proyecto deportivo para su institución, es decir, tener claridad y orden en el planteamiento de los objetivos, desarrollando su trabajo dentro de un contexto en el cual todos saben qué es lo que se quiere lograr.

La elaboración de un proyecto abarca **no solamente la faz deportiva** sino también la faz social en donde se incluyen a todas las personas que conforman el grupo voleibol, jugadores, padres, subcomisión, dirigentes.

Todos sabrán cómo piensa el entrenador, qué es lo que quiere lograr, cómo va a desarrollar su trabajo. No hay que ser pesimistas, ni tampoco prometer algo que no vamos a poder cumplir, simplemente, hay que ser realistas con las circunstancias del club, posibilidades de desarrollo, etc.

El hablar de un diseño de proyecto, es hablar

1ª) de las relaciones entre la teoría y la práctica (no como una dominante sobre la otra, sino como un camino de ida y vuelta)

2º) de las relaciones entre los integrantes de dicho proyecto, club o asociación, entrenadores, dirigentes, jugadores, en la permanente lucha de los espacios de decisión sobre el mismo.

En definitiva, discutir un PDI es discutir pautas, objetivos, valores, criterios de formación, y principios para el desarrollo de la institución.

LA REALIZACION DE UN POSIBLE PROYECTO INSTITUCIONAL

"El mejor proyecto no es el mejor escrito, sino el que se puede realizar"

El desarrollo de las especializaciones en la actualidad es cualitativamente distinto al pensado a comienzos de siglo. En lugar de pretender saber más sobre un objeto fragmentado (en este caso el voleibol), la tendencia actual se orienta a integrar dimensiones sobre un objeto más complejo. Reuniendo aportes de más de una disciplina. La perspectiva interdisciplinaria permite construir teorías para el análisis de un campo complejo en el que confluyen dos o más niveles de la realidad. Pretende este trabajo entonces, hablar sobre gestión institucional, y voleibol.

Es importante entender que si una organización no programa su propio trabajo, cuesta entenderla como una organización. Y que es deber de la misma generarlo, no esperar que nos llegue desde arriba o salga naturalmente, en una concepción normativa de la actividad. Más aún sabiendo que dicha información no existe en abundancia en nuestro país.

1) CONTEXTO GENERAL

Sería lógico, al iniciar este trabajo intentar comprender de una manera mas profunda las instituciones sobre la que haremos referencia, como modo de saber dónde estamos parados, y sobre qué estamos hablando.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUBES COMO ORGANIZACIÓN, MAS ALLA DE SUS PROBLEMAS ECONÓMICOS.

✓ Sus metas y objetivos son ambiguos:

Si nos preguntamos o bien consultamos, a la sociedad en general cuales son las metas y objetivos de los clubes, varias serían las respuestas a obtener. Desde **"sacar los chicos de la calle"** dejando al adulto fuera de su estructura, **"promover actividades que mejoren la salud de sus asociados",** en donde no encasillan los fanáticos de una disciplina deportiva, por ejemplo el fútbol, donde uno puede ver como la presión, los nervios a veces acompañados por el tabaco o alcohol son parte de ellos, **"mejorar conductas humanas"** y nos encontramos con las organizadas barras bravas de las instituciones, con todo lo que ello implica, **"el deporte social**" y aparece la cada vez mas rápida selección de talentos y descarte en edades tempranas, **"el deporte competitivo"** y la gran mayoría no cuenta con la mínima infraestructura para desarrollarlo, **"brindar servicios a la comunidad"** comunidad que deberá tener la cuota al día para ingresar, y así podríamos seguir enumerando cantidad de buenas intenciones, todas diferentes, todas discutibles si se cumplen o no, y para unos serán válidas algunas de las planteadas y para otras personas todo lo contrario.

✓ No poseen una cultura uniforme:

Cada Club tiene una cultura diferente (tomado el término como todo aquello que hace a su característica y representación, en sus modos de actuar y mostrarse en sociedad). Los podemos encontrar desde aquellos **"tradicionalistas"** en donde el pasado parece ser la base de sustentación de su presente y futuro, viendo como la realidad le pasa por encima, **"los clubes empresas"** y en ese sentido fijémonos en la Liga Nacional de Voleibol en donde podemos ubicar a la mayoría de sus

participantes. Y quienes buscan **“una posición intermedia”** entre ambas posiciones.

✓ La articulación entre las unidades que la integran es débil:

Es muy difícil encontrar un Club en donde, los estamentos administrativos, de conducción y deportivos se encuentren perfectamente integrados. Generalmente se produce una dominación de una de las partes sobre otras, que incluso cambian de acuerdo a las características de los dirigentes que lo conduzcan. En la mayoría de los casos un deporte crece sobre los “restos” de los otros. Lo que habla de una normalmente ausencia de política institucional. Esto ocurre en la mayoría de las veces producto de la necesidad de sobrevivir y mantenerse, impidiendo el tiempo y la inversión que implicaría que no suceda lo antes planteado.

✓ Son vulnerables al contexto:

Pocas instituciones son tan vulnerables al contexto como las deportivas, a la primer crisis económica, la sociedad lo primero que hace es no pagar la cuota societaria. Esto sin hacer referencia a las de fútbol, que además están atadas a los resultados deportivos, mas que cualquier otra.

✓ Es una realidad compleja y multidimensional:

Cuando hablamos de un Club, generalmente se tiende a hablar de “pasiones” “compromiso” “pertenencia” “es de todos” “fanatismo” y muchas palabras mas, que configuran un panorama de resguardo de la institución. La realidad marca cada día mas, que los clubes se están transformando en prestadores de servicios, que a modo de una heladería, algunos, esperan el verano para acomodarse económicamente, o a modo de una librería, otros esperan el invierno. Siempre en consonancia con el servicio que presten. Los socios/consumidores optarán en que período del año se harán socios y cuál no, o que institución le brinda en ese momento el mejor servicio para sus intereses.

En la parte deportiva, y aún dejando fuera el profesionalismo, son pocos los deportistas que llegando a un determinado nivel no exijan desde un viático, una beca o algún tipo de privilegio para desarrollar su actividad, ingresando en una especie de retribución que no siempre esta acompañada por un entrenamiento intenso.

✓ Dificultades en la preparación técnica de sus entrenadores:

El Club debe ser una de las pocas instituciones que deposita a la mayoría de sus asociados y deportistas en personal que no se preocupa por especializar. En cualquier fábrica, o empresa, la capacitación forma parte de la inversión de la institución. Como reaseguro de su futuro.

✓ Autonomía limitada y dependencia para gestionar sus recursos:

Las realidades antes expresadas, y la necesidad de buscar nuevos ingresos para poder funcionar impiden su real autonomía (que sería realidad si se podría funcionar con la cuota societaria), cayendo en los pedidos al estado (relaciones o contraprestaciones) o Sponsorización (relaciones también en la mayoría de los casos)

✓ Dirección más centrada en la conservación que en la innovación:

Indudablemente todo esto termina generando una mentalidad de conservación de lo que se tiene, que a la de generar nuevas propuestas que apunten a un crecimiento sostenido y no a un hecho puntual. Que nadie juegue Liga Nacional en nuestra Asociación es un ejemplo de ello.

✓ Inestabilidad del personal:

La relación laboral en los clubes no es permanente, producto de diferentes factores tales como la remuneración, precariedad de la relación, presentación de otras oportunidades, no ser el único medio de vida y es una actividad muy agotadora, etc.

✓ Carácter discontinuo de su actividad:

Tal como expresamos en otro ítem, las actividades más importantes de los clubes tienen períodos de actividad y otros no. Los cuales no siempre son usados para programar el primero, sino que son tomados como períodos de “desaparecer” hastiados de lo difícil que se hace el día a día.

MODO DE ACTUACIÓN DE LOS ENTRENADORES EN EL CLUB

En esta última dimensión podemos diferenciar las "cuatro grandes formas de cultura de los profesores/entrenadores" que presenta:

- **Individualismo**
- **Colaboración**
- **Colegialidad artificial**
- **Balcanización**

En este punto, haré algunas consideraciones para que ustedes tengan en cuenta en la caracterización de cada una de ellas:

✓ Respecto del **INDIVIDUALISMO**, producto de la intensa cantidad de trabajo que excede a sus funciones naturales, el entrenador no solo cumple las tareas de entrenar, muchas veces debe representar a la institución en los organismos oficiales del deporte, organizar eventos para recaudar dinero, contratar transportes, llevar adelante la tarea administrativa etc. Todo esto transforma al entrenador en un profesional “individualista” encerrado en sus tareas que le impiden dedicarse a lleno a su función y tener una visión general del proceso institucional.

✓ En cuanto a la **COLABORACIÓN,** comienza por ubicar la importancia de su discusión, en tanto *"... gran* parte de la carga se echó sobre estos frágiles hombros”. En este apartado voy a identificar 2 posicionamientos teóricos diferentes frente a este lugar dado a la colaboración: a) uno dominante en los discursos sobre la colaboración, construido desde la "perspectiva cultural" que piensa las relaciones sociales centradas en el consenso y b) la "perspectiva micropolítica", que piensa las relaciones desde la diferencia y el poder.

✓ A partir de allí diferenciará entre ésta y lo que denomina **LA COLEGIALIDAD ARTIFICIAL** identificando algunos de sus rasgos más salientes, reglamentada por la administración, obligatoria, orientada a la implementación, fija en tiempo y espacio, previsible. En donde los entrenadores reunidos por un dirigente o bien por un entrenador en jefe, son convocados a reunirse. En realidad los entrenadores pueden no encontrar sentido a estas citas, incluso cuando

pertenecen a diferentes ramas y los recursos no alcanzan para todos.

- ✓ Finalmente describe la **BALCANIZACIÓN**, que como forma de relación se caracteriza por la fragmentación en pequeños grupos relativamente aislados y a veces enfrentados entre sí por intereses diferentes.

2) COMO PLANIFICAR EN ESTE CONTEXTO

Siguiendo con nuestro recorrido, pasamos, abordaremos al tiene por objeto central al paradigma/modelo de la **Planificación estratégica situacional**.

A lo largo de las conceptualizaciones vertidas, se van describiendo los rasgos centrales de la misma, así como las **diferencias fundamentales** que presenta respecto de la denominada **Planificación normativa.**

El señalamiento de estas diferencias debería facilitarnos la posibilidad de identificar cuáles son los cambios de enfoque o perspectiva, sobre la tarea de Planificar, que este modelo de la Planificación nos plantea, en relación con lo que hemos estado acostumbrados a entender por ello en el modelo de la planificación normativa.

Trataríamos entonces de:

- ✓ **diferenciar la planificación estratégica situacional de la normativa**
- ✓ **conceptualizar e identificar los rasgos centrales de un modelo de planificación estratégica**
- ✓ **identificar los momentos presentes en el**

Veamos más detenidamente estas cuestiones.

Les sugiero que vayan identificando las diferencias entre ambas, como un modo de acercarse más al significado de la segunda. Les propongo aquí una serie de aspectos, que les sugiero traten de completar con otros elementos que encuentren:

Planificación normativa	Planificación estratégica situacional (la que intentaremos desarrollar)
Surge y se consolida como garantía del control de las acciones	Busca orientar y transformar los procesos definidos desde un marco colectivo, es decir el trabajo colectivo que hablamos con anterioridad
Separa las tareas del planificador y del actor, muchas veces repitiendo planificaciones extraídas desde otros ámbitos o de bibliografía	Incluye y considera centralmente al *otro*, sus intereses y necesidades, como parte de la organización de las acciones. Ese "otro" hace referencia a jugadores, entrenadores, socios, dirigentes etc.
Opera desde diseños rígidos en la definición de objetivos, acciones y tiempos	Trabaja identificando los problemas y sus causas, y diseña estrategias para abordarlos
Busca ajustar la realidad al diseño	Trabaja con escenarios situacionales posibles alternativos
Tyler, Taba, Bobbit, Bloom	Schawd, Stenhouse, Novak, Apple, Giroux, Bernstein, Pinar

La planificación normativa se basa en la idea que la planificación es un documento que se puede comprar, es de carácter absolutamente certero y que no representan las luchas internas o sociales de la institución.

¿Cómo podemos caracterizar entonces a la planificación estratégica situacional?

Podemos señalar que centralmente, como tarea de quien debe tomar decisiones, la *planificación situacional*:

- Parte de una interpretación/explicación de una situación dada, que se contrapone con una imagen-objetivo, en la que los problemas que presenta esa situación pueden ser resueltos.
- Pone entonces el énfasis en el momento de la acción y usa la exploración sobre el futuro como un recurso para darle racionalidad a la acción.

- La planificación implica entonces *cálculo y acción* como aspectos inseparables y recurrentes.
- El cálculo precede y preside la acción en tanto configura las estrategias que permitirán sortear los obstáculos que se presentan.

3) LLEGAMOS ENTONCES A LA CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DEPORTIVO INSTITUCIONAL

Que puede ser a nivel macro (Federación Nacional, Provincial o Local)

O micro (club)

Cuales son los componentes del PDI

Desarrollamos como componentes del Proyecto Deportivo Institucional los siguientes elementos:

1. **Las Intenciones pedagógicas**
   - 1.1 la identidad institucional
   - 1.2. la imagen objetivo
   - 1.3. la estructura organizativa

2. **La Programación deportiva**
3. **La Normativa Institucional**

Iniciemos entonces el estudio de las **intenciones pedagógicas,** que dividimos en tres fases o etapas:

1. **La identidad institucional**: que es algo así como la carta de presentación de la institución, distinguiendo la cultura institucional, que brindará coherencia a la vida misma del club. Es además muy importante para dar a conocer a quienes se acercan a la institución por primera vez, principios, valores que la guían deben estar en ella.

Una herramienta interesante para ayudar a la conformación del estudio de la identidad institucional, es la “plantilla FODA” muy utilizada en ámbitos de estudios educativos. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, son elementos a detallar dentro de ella, y su relleno se hace en forma conjunta con los integrantes de la institución, ya sea primero en pequeños grupos y luego en una integración general.

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
AMENAZAS:	OPORTUNIDADES:

Piense cada uno como podría llenar esta planilla en su propia institución.

2. **La Imagen Objetivo:** nos remonta a otro nivel, al ámbito de lo que deseamos, de aquello que queremos construir. Así como la Identidad es una foto del presente, la imagen objetivo es la foto del futuro que quisiéramos para nosotros, es el horizonte, el motor que empuja y direcciona el conjunto de la vida institucional, que a la vez justifica las decisiones y acciones que se toman y ejecutan a diario.

No se puede construir sino se parte de un “diálogo con la Identidad”, no se trata de una expresión de buenas intenciones, sino una visión real y positiva de lo posible. Recordando también que no siempre lo viejo es malo, y lo nuevo es mejor.

3. **La estructura organizativa:** este apartado pretende dar respuesta a la pregunta ¿cómo nos organizamos? En los clubes como en cualquier otro lugar, existen un conjunto de elementos (equipos, cargos, servicios, estamentos de gobierno etc) que conviene conocer y articular adecuadamente. Conviene tener presente que los propósitos no siempre se consiguen a través de la estructura manifiesta reconocida formalmente, no siempre el poder esta en el despacho del presidente.

Si lo miramos desde el punto de vista de la enseñanza deportiva, se suele dar por sentada una estructura que se volvió rutina, y que pocos se atreven a cuestionar, ya sea porque se esta cómodo, o simplemente por la fuerza de la costumbre, por ejemplo parecería que solo se aprende si se esta con compañeros de la misma edad, que mas allá de la agrupación de los jugadores según la edad tiene amplios justificativos, cabe preguntarse si esta es la única estructura posible para propiciar el aprendizaje. O que siempre sea el mismo entrenador el que dirija el entrenamiento,

etc.

Pero para no irnos del tema, en este ítem los rubros de tiempo y espacio son de básica implementación, y en donde las habilidades de flexibilidad, adecuación y funcionalidad son su sustento de viabilidad.

Es importante determinar que la estructura más adecuada de cada club, es recomendable que se haga a partir del análisis del funcionamiento de la estructura ya existente. Aunque parezca insatisfactoria, siempre habrá en ella aspectos que merezca la pena conservar. Aquí conviene recordar que no siempre lo viejo es malo ni lo nuevo es mejor.

La programación deportiva: que es donde suele agotarse la planificación de los entrenadores deportivos:

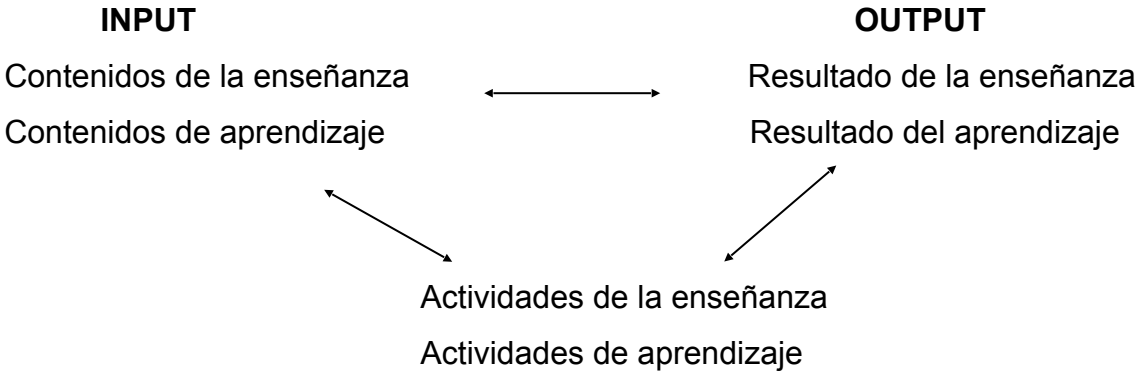
Cualquier tipo de programación se desarrolla en cuatro momentos:(según Zabalza, Ball, Davini)

a) **El momento analítico:** el momento analítico está dirigido a la construcción del conocimiento del contexto general, es un proceso de investigación reflexiva sobre la realidad en la que se quiere actuar, por ejemplo si estuviéramos hablando del voleibol masculino de una asociación, tendríamos que averiguar cantidad de equipos, cantidad de equipos con divisiones formativas, cantidad de jugadores, promedio de edad de los mismos, horas de entrenamiento, capacitación de los entrenadores dedicado a la rama, nivel técnico, táctico, dirigentes en cargo importantes que provengan del voleibol masculino, difusión, cantidad de jugadores en seleccionados, nivel de la asociación en competencias con sus pares etc.

b) **El momento político direccional:** es donde se delinean en forma teórica pero totalmente direccionada a la cuestión práctica, determinados principios que guiarán el trabajo a realizar, por ejemplo PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO en referencia a la cuestión pedagógica acorde a la rama (ejemplo no jugar en encuentros de mini varones con nenas), PRINCIPIOS PARA LA SELECCIÓN DE CONTENIDOS que esta en referencia a la selección y organización de contenidos técnicos acordes a la edad de los jugadores, PRINCIPIOS DE LA ENSEÑANZA que apuntan al desarrollo de estrategias de enseñanza (driles) para cada nivel técnico desarrollado,

PRINCIPIOS PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS JUGADORES por ejemplo planillas manuales de evaluación, PRINCIPIOS PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS ENTRENADORES como puede ser el conocimiento de los niveles técnicos alcanzados y tarea a desarrollar para los faltantes.

c) **Momento organizativo:** es la formulación del diseño curricular, organización y construcción. Muchas veces la tarea del planificador se agota en esta instancia olvidando las anteriores y posteriores.



Esta elaboración deberá tener el carácter de Procesual (desarrollada en el tiempo) Abierta (en permanente reajuste) y Colectiva (con la participación de todos los actores del hecho)

d) **Momento evaluativo:** establecimientos de fases y responsabilidades para el seguimiento y regulación de las prácticas, revisión periódica, y continua para la permanente introducción de modificaciones. Nunca como final del proceso.

La Normativa Institucional: la existencia de un institución social, o mas bien de toda la sociedad supone la presencia de normas que regulan su funcionamiento, si pensamos en diferentes tipos de sociedades, incluso a lo largo de la historia podremos observar que todas ellas se ha dado a sí mismas un conjunto de leyes, normas y reglamentaciones a partir de las cuales se definía aquello que se consideraría correcto o incorrecto. Los diez mandamientos son un ejemplo de ello.
Lo que ocurre en nuestra Asociación o nuestros clubes, donde vemos que cualquiera falta el respeto, difama, insulta, se oculta, habla por atrás, sin el más mínimo respeto

no solo a las personas (que es un problema cultural), sino a las normativas institucionales que regulan la legalidad y convivencia de sus integrantes. Todo eso, es la falta o el incumplimiento de las normativas institucionales. En este aspecto se incluye tanto lo implícito como lo explícito de las mismas.

4) LOS PROYECTOS Y SU FINALIDAD:

Los mismos pueden ser para:

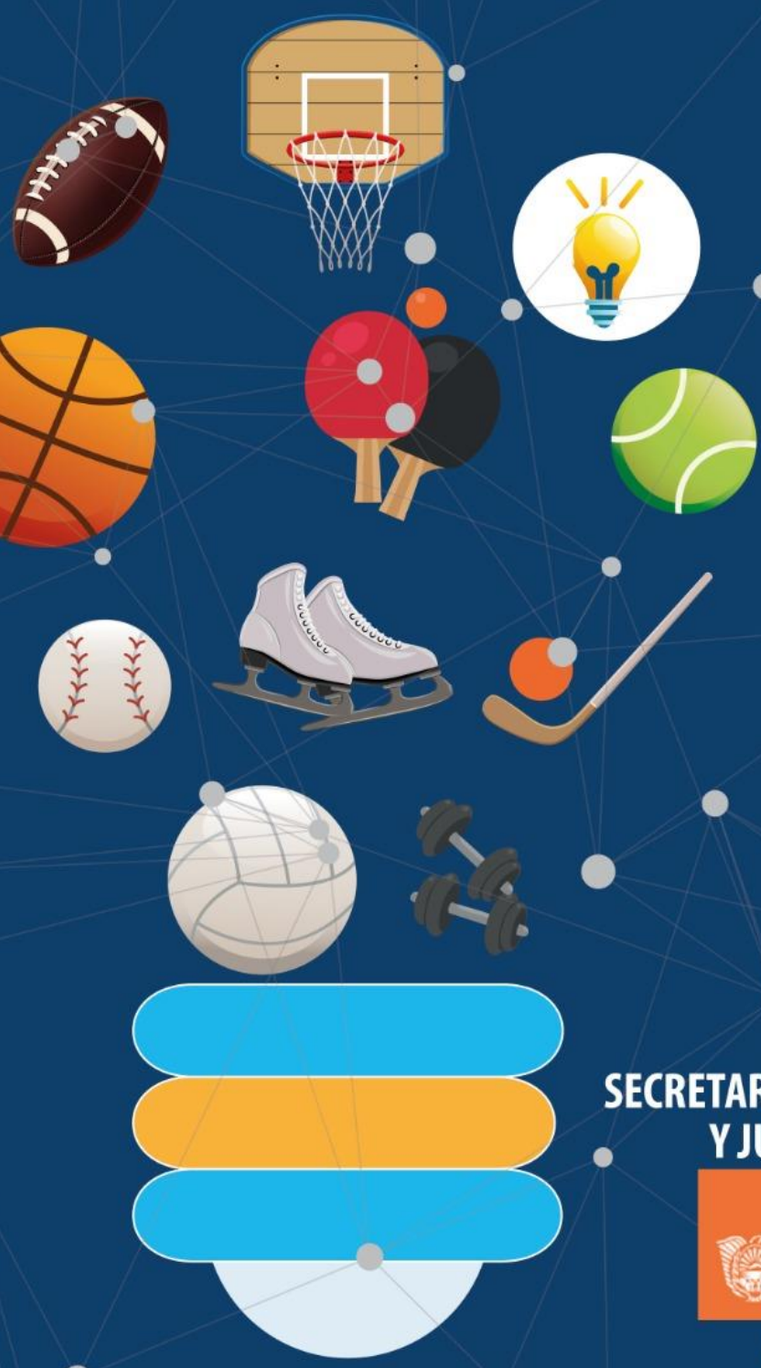
- Líneas de **corrección,** de situaciones no deseadas o deficientes
- Líneas de **mantenimiento** que profundizan algunos aspectos existentes o antes desarrollados
- Líneas de **innovación**, que promueven prácticas novedosas, que es lo que haría falta en este caso, no hace falta una simple corrección, el mantenimiento esta fuera de todo contexto. Quedando como necesaria la **innovación,** que podría plantearse desde el estudio y profundización de este trabajo, a cargo de un cuerpo de entrenadores exclusivamente de la rama masculina (por ejemplo los afectados a los seleccionados y cualquier otro interesado) que desarrollen y completen la propuesta planteada.

TRABAJO PRACTICO A REALIZAR

Realizar un Proyecto Deportivo Institucional, en referencia al Club donde trabaje o haya trabajado. Sin necesidad de mencionar su nombre verdadero.

1. Desarrolle el contexto general del club, utilice los 10 puntos explicados en el apunte.
2. Al iniciar la planificación, explique con sus palabras cuál es la diferencia entre los dos modos de planificación, opte por uno de ellos y explique los motivos de su decisión.
3. Detalle el PDI, detallando claramente cada uno de los tres componentes. Tal cual esta explicado en el apunte inicial. Siendo esta parte del TP la principal y obviamente la mas extensa.
4. Explique finalmente cuál es la finalidad del PDI elaborado, fundamentando la misma.
5. Es importante que la elaboración del PDI solicitado, no se agote en el recorrido antes expuesto, sino que sea también la elaboración producto de una investigación.

MANUAL BÁSICO PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS



SECRETARÍA DE DEPORTE Y JUVENTUD

Gobierno de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur

2020

Título: MANUAL BÁSICO PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

Año: 2020

Autor: Volpi, Carlos Federico.

Área: Secretaría de Deporte y Juventud

Gobierno de Tierra del Fuego, AeIAS.

''LAS MALVINAS SON Y SERÁN SIEMPRE ARGENTINAS''

INTRODUCCIÓN**:**

La Secretaría de Deporte y Juventud del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, AeIAS. en su interés de fortalecer la política deportiva a través de las organizaciones intermedias en todo el territorio provincial, ha diseñado este documento persiguiendo el objetivo de asesorar técnicamente y orientar a la comunidad sobre los requisitos esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de elaborar o reelaborar sus proyectos deportivos.

La presentación de un proyecto deportivo es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema o necesidades a la que hay que dar solución o respuesta

También implica para quienes lo elaboren, adquirir compromisos a la hora de aportar calidad durante la ejecución del proyecto y definir criterios para evaluar los procesos

Para llevar a cabo un proyecto es necesario que su formulación sea la correcta, que posea coherencia, sea realista y contenga todos los elementos esenciales para su ejecución, seguimiento y evaluación.

La asignación de recursos públicos de la Secretaría de Deporte y Juventud a los proyectos deportivos llevados a cabo por la comunidad tendrá rigurosos controles de su eficacia, eficiencia y transparencia.

Pero también, aunque desde las organizaciones intermedias no se persiga el objetivo del otorgamiento de recursos públicos, como ser: espacios de desarrollo deportivo, subsidios, espacio para eventos y alojamientos, es primordial que sus acciones actuales y futuras se lleven a cabo en el marco de proyectos, cumpliendo una serie de requisitos básicos en su elaboración y que la evaluación se realice con unos criterios objetivos y homogéneos para poder dar cuenta de sus resultados.

A la luz de estas consideraciones, este manual persigue el objetivo de asistir y orientar técnicamente a quienes quieran elaborar proyectos deportivos.

Este manual se enmarca en tres ejes:

- ✓ Instruir sobre cuáles son los contenidos primordiales que enmarcan a sus proyectos.
- ✓ Diseñar y desarrollar los contenidos presentados.
- ✓ Evaluar y dar seguimiento a los proyectos deportivos.

A pensar juntos:

Antes de sentarse a escribir este documento, ya habrán pensado sobre lo que motiva su realización y también muchas preguntas de diferentes cuestiones tratando de encontrar sus respuestas.

Siguiendo un orden lógico, partiendo de QUÉ se quiere hacer, planificarán el resto de las siguientes preguntas como una guía.

¿QUÉ se quiere hacer?	Descripción del proyecto
¿POR QUÉ se quiere hacer?	Fundamentación
¿PARA QUÉ se quiere hacer?	Objetivos
¿CUÁNTO se quiere hacer?	Metas
¿A QUIÉN va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
¿DÓNDE se quiere hacer?	Localización física, ubicación
¿CÓMO se va a hacer?	Actividades, tareas, metodología y organización
¿QUIÉNES lo van a hacer?	Entidad que lo desarrollará y organización
¿CUÁNDO se va a hacer?	Calendario de actividades o cronograma
¿CON QUÉ se va a hacer?	Recursos humanos, materiales, económicos
¿CÓMO se va a evaluar?	Instrumentos para medir la progresión hacia las metas propuestas

Con las personas interesadas buscarán dar respuestas a estas interrogantes, planificarán las acciones a llevar a cabo y al finalizar van a poder evaluar si cumplieron con los objetivos de manera total o que grado de cumplimiento tuvieron.

Comencemos.

¿QUÉ se quiere hacer? Descripción del Proyecto.

El título del proyecto dará una idea acerca del Qué, no siendo suficiente esto, es en este punto en el que hay que brindar la descripción amplia definiendo la centralidad, lo más importante que se pretende realizar.

Cabe aclarar que esta descripción no conviene que sea excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá ofreciendo información complementaria de todos sus aspectos. Lo que se pretende, es que la persona que desea conocer el proyecto, pueda tener de entrada, una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, etc.

¿POR QUÉ se quiere hacer? Fundamentación.

En este apartado deben estar presentes las razones que justifican que el proyecto se lleve a cabo, explicar la prioridad y urgencia de la necesidad o el problema al que se le busca solución. Es muy importante indicar por qué este proyecto es la mejor propuesta, el más adecuado y viable para la resolución de esa necesidad.

Prestar especial atención a no confundir la justificación (¿Por qué se hace?), con los objetivos (¿Para qué se hace?).

Entonces, primero se identifican las necesidades, causas y consecuencias que llevan a elaborar este proyecto deportivo. Identificado lo anterior se plantean las posibilidades que se tienen para intervenir, que su proyecto será viable, efectivo, etc. y sobre todo que es la mejor alternativa.

¿PARA QUÉ se quiere hacer? Objetivos.

Aquí determinarán lo que se pretende alcanzar, los resultados esperados trabajando este proyecto.
Tengan en cuenta a la hora de formular los objetivos los recursos que poseen o tendrán para llevar a cabo las tareas cotidianamente.

LOS OBJETIVOS PLANTEADOS DEBEN SER REALIZABLES

Ningún proyecto es bueno si los objetivos a alcanzar no son explícitos y definidos claramente. Formular bien los objetivos generales y específicos nos asegura elaborar un buen proyecto, los objetivos dan coherencia al conjunto de actividades que hacen al proyecto, estrategias, tiempos, destinatarios, recursos, etc.
Los objetivos se redactan con verbos infinitivos, vamos con un ejemplo de objetivo general y objetivos específicos:
Objetivo General:

- Mantener o incrementar la cantidad de socios del club.

Objetivos Específicos:

- Difundir de manera eficiente los servicios que brindamos para captar nuevos socios.
- Implementar promociones en una nueva tarifaria con planes familiares.
- Realizar encuestas de los servicios que prestamos a los efectos de conocer el grado de satisfacción de los socios.

Preguntas que ordenan a la hora de formular objetivos:

- ✓ ¿El objetivo es viable? ¿Se puede realizar?
- ✓ ¿El objetivo es realista? ¿Se va a poder realizar con los recursos y/o medios a nuestro alcance?
- ✓ ¿Es un objetivo evaluable? ¿Se va a poder constatar su realización?

Si la respuesta a estas preguntas es afirmativa en el diseño de los objetivos, ¡van por buen camino!

¿Cuánto se quiere hacer? Metas.

Como fue indicado anteriormente, los objetivos expresan los propósitos que se desean alcanzar. El mayor desafío es establecer los pasos precisos para resolver problemas concretos.

A los objetivos generales y específicos hay que transformarlos en operativos, traducirlos en logros específicos, es decir, indicar cuánto es que se quiere lograr, en cuánto tiempo y en un ámbito o espacio que se determine.

Objetivo:

- Mantener o incrementar la cantidad de socios del club.

Objetivo Operativo:

- Incrementar **un 10%** el número total de socios activos en el mes de **junio de 2020**.

¿A QUIÉN va dirigido? Destinatarios o beneficiarios.

Aquí identificarán quiénes serán las personas que serán directamente favorecidas por la realización del proyecto y quiénes serán los beneficiarios indirectos, o sea, a quienes favorecerán los impactos del proyecto de manera secundaria por la actuación deportiva realizada. Sobre este grupo indirecto también ha de cuantificarse y trazarse su perfil, ya que si se desea conocer el impacto del proyecto, será necesario dirigirnos a ellos para realizar los estudios oportunos.

2 puntos necesarios de determinar:

- A quiénes beneficiaremos, su perfil y principales características.
- Cuántos son los beneficiarios, personas, grupos, etc. beneficiarios/as directos o potenciales del proyecto.

Muchas veces no es posible saber el número concreto de destinatarios, en este caso es suficiente con realizar una estimación lo más aproximada posible.

¿DÓNDE se quiere hacer? Localización física, ubicación.

Determinarán el lugar o lugares donde se realizará el proyecto. Pueden aportar en caso de que consideren necesario imágenes, fotos, mapas u otros complementos.
Se puede determinar una localización macro (región, provincia, localidad, estancia, etc.) y/o una localización micro (barrio, manzana, gimnasio, plaza, playón deportivo, club, etc.) en donde se va a desarrollar el proyecto y la zona de influencia del mismo.

¿CÓMO se va a hacer? Actividades, tareas, metodología y organización.

Los siguientes puntos deben ser tenidos en cuenta al momento de la producción del proyecto, independientemente de la complejidad que posea. Este apartado tiene que echar luz sobre toda cuestión necesaria que ayude a una buena gestión del proyecto.

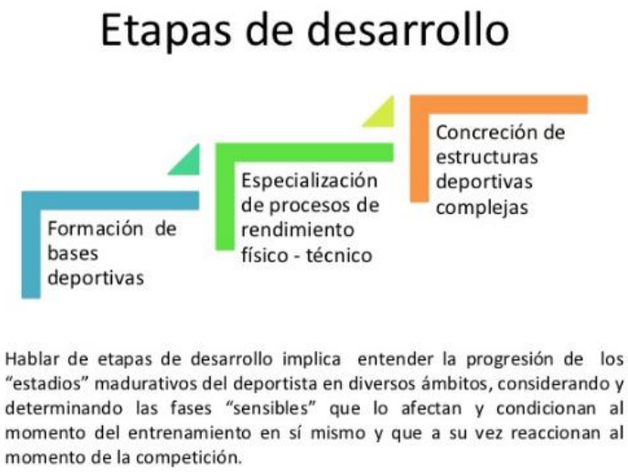
En muchos casos el fracaso viene dado por una mala gestión, aunque se trate de un buen proyecto

Preguntas que ordenan:

- ¿Cómo se van a distribuir las responsabilidades a la hora de ejecutar el proyecto y quién será la persona de tenga la máxima responsabilidad?
- ¿Cómo coordinarán acciones con otras organizaciones intermedias, organismos del Estado, etc. en actividades que se requiera articular (alojamiento, transporte, tramites de subsidios, espacios, arbitrajes, etc.)?
- ¿Cuál será la metodología de trabajo con el servicio prestado y cómo determinarán los protocolos de esa metodología?
- ¿Cómo serán los medios y formas de comunicar puertas adentro y puertas afuera del proyecto?
- ¿Cómo se llegará con su oferta deportiva a los destinatarios o implicados en el proyecto?

Para llevar un ordenamiento claro, progresivo y secuencial se debe tener en cuenta al menos estos factores:





No es la intención de este manual ser extensivos en contenidos que guarden relación con normativas vigentes ni tampoco a procesos de entrenamiento y aspectos pedagógico / didácticos de las disciplinas deportivas. En aspectos funcionales y metodológicos del entrenamiento con niños/as y adolescentes se recomienda la lectura del libro que se cita debajo ya que les ofrecerá un marco, una guía en la cual fundamentar las decisiones que tomen:

- ‘‘Apuntes del Entrenamiento Infantil’’

Javier Lunari

Primera Edición 2002

Impresión en papel: Impresos Saporiti

Edición Digital: Estudio Blanco & Berra

Sobre aportes de índole normativo/jurídico se recomienda la lectura de:

- Ley Nacional Nº 26.061 Ley de Protección Integral de Niños/as y Adolescentes.
- Ley Provincial T.D.F Nº 521 Ley de Protección Integral de los Derechos de Niños/as y Adolescentes.
- Ley Nacional de Deporte Nº 27.202
- Ley Provincial T.D.F Nº 637 Deportes – Fomento y Desarrollo de las Prácticas Deportivas: Adhesión a la Ley Nº 20.655. Modificación.

La comunidad puede acercarse a la Secretaría de Deporte y Juventud en las tres localidades de la provincia y pedir asesoramiento en materia de entrenamiento o solicitar capacitaciones que consideren oportunas para las instituciones deportivas que lo requieran.

¿QUIÉNES lo van a hacer? Recursos humanos y de gestión.

Es necesario poner atención en este punto, aquí se expone la información sobre su organización, la que se hará cargo del proyecto. Se debe indicar la naturaleza de la organización, su situación jurídica, administrativa, personal a cargo, servicios que ofrece, etc.

Se puede agregar la política deportiva de la institución y las relaciones con otras organizaciones intermedias.

Aquí vale la pena abrir un paréntesis y poner en valor al recurso humano, ya que cuando las personas se sienten valoradas redoblan sus esfuerzos, mejoran sus compromisos, se sienten más satisfechos y es una excelente oportunidad de construir grandes equipos de trabajo, sólidos y motivados para llevar a cabo cualquier proyecto.

El Recurso Humano: Es necesario disponer de las personas adecuadas y capacitadas para la realización de todas las tareas previstas.
Esto supone especificar el número de personas que trabajarán, las capacidades que requieran, delimitar responsabilidades, entre otras.
La calidad del servicio deportivo dependerá de las personas que lo desarrollen, el deporte posee una serie de condiciones específicas que dependiendo de cómo se desempeñen los responsables de la actividad logren generar beneficios directos e indirectos, si el desempeño no es el adecuado, generará problemas y efectos negativos en términos de salud, educación, seguridad, etc.

Todos los integrantes del equipo de trabajo deben conocer el proyecto deportivo, ya que son sus ejecutores y los responsables de llevarlo a cabo con responsabilidad

Dependiendo del tipo de proyecto que se gestione, se puede indicar si existe la necesidad de capacitar al personal para que puedan tener un mejor desempeño.

¿CUÁNDO se va a hacer? Calendario de actividades o cronograma

Es esencial a la realización del proyecto que se determine la duración de cada una de las actividades.
Esto permite ver si es factible la realización del proyecto, si hay distribuciones uniformes del trabajo, si los plazos se ajustan a la realidad, si se tuvo en consideración el tiempo que demanda obtener recursos para realizar actividades, si los plazos de tiempos asignados a cada actividad son los correctos, etc.
Para realizar un calendario propio del proyecto, están a mano diversas técnicas gráficas que permiten distribuir en el tiempo las distintas acciones para lograr captar rápidamente cuestiones operativas. Ejemplo de una técnica grafica de sencilla elaboración es el Diagrama de Gantt

¿CON QUÉ se va a hacer? Recursos humanos, materiales, económicos.

Todo proyecto que deseen comenzar tendrá que tener en cuenta los recursos de los que se dispondrán para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Los recursos humanos ya fueron descritos en un punto anterior, así que pondremos atención a dos recursos que se detallan a continuación:

Recursos Materiales: Instalaciones infraestructura, equipamientos, material técnico, etc.

Recursos Financieros: Es necesario estimar los fondos que se pueden conseguir de diferentes fuentes de ingresos, cuotas sociales, subsidios, créditos, etc.

La realización de un proyecto supone asumir costos y tener disponibilidad de fuentes de recursos para hacerles frente.

Por ello resulta necesario, establecer un presupuesto para presentar costos y beneficios que incluyen los siguientes rubros principales:

Costo de Recursos Humanos: El cálculo se establece con las personas que tengan trabajo remunerado interviniendo en la realización del proyecto, incluye personal técnico, auxiliares, administrativos, de servicio, etc.

Dietas o viáticos: Son las erogaciones por traslados del personal (transporte, alojamiento y alimentación, comunicaciones, etc.) necesarios para realizar actividades fuera del lugar donde residen.

Espacio: Depende si la entidad va a hacer frente a la construcción, compra y reacondicionamiento, o alquiler de un inmueble.

Material y equipos: Representan los costos de materiales deportivos, mobiliario, etc.

Servicios: Luz, gas y agua. Seguros, impuestos, insumos de oficina papelería, limpieza y conservación etc.

Gastos imprevistos: Se debe tener la previsión de asignar un porcentaje de dinero para gastos imprevistos. Generalmente se calcula sobre la base del 5% del total del presupuesto asignado a gastos.

Ingresos**:** Además de los ingresos dinerarios con aportes de las cuotas sociales, pueden obtenerse también otros tipos de ingresos que estén contemplados en el proyecto.

Tarea obligatoria: Se debe hacer siempre un presupuesto de los gastos y el cálculo de recursos para hacerles frente, para que la información quede más completa puede incluirse la fuente y origen de los mismos.

Para calcular costos, los siguientes rubros pueden ayudar a ordenar las cuentas:

Gastos directos: Son los costos inmediatos que guardan relación con los servicios y afectan su realización.

Gastos indirectos: Refieren los servicios complementarios que se tienen como resultado que el proyecto se esté ejecutando, por ejemplo, la realización de folletería para comunicar la oferta deportiva del club.

Gastos fijos: Estos no sufren variaciones en el corto plazo, alquileres, sueldos, etc.

Gastos corrientes: Son los gastos que se realizan en forma indispensable, asegurando el correcto funcionamiento de los servicios. Sufren variaciones de acuerdo a la magnitud de las tareas a desarrollar, ejemplo de ellos son la contratación de personal para un evento especial.

Costo de capital: Costos de las inversiones si las tuviere.

Resumiendo, para determinar de manera fiable las cuentas, hay que considerar tres elementos:

● Los distintos factores que integran el proyecto.

● La cantidad que se utilice de cada uno de los factores.

● El valor o precio de cada uno de esos factores.

En un proyecto en el que no hay recursos, el proyecto es más que nada una lista de buenas intenciones

¿CÓMO se va a evaluar? Instrumentos para saber cómo vamos.

Deben hacerse de instrumentos que les permitan medir si se acercan o alejan de las metas que se propusieron. Desde el inicio pudieron dar respuesta a las preguntas que orientaban, de alguna manera, un orden lógico para establecer un marco que contenga su proyecto y ordene acciones para arribar a resultados esperados.



Para llegar a los resultados, previamente intervinieron los recursos humanos, materiales y financieros transformándose en procesos. Los servicios que ustedes generen son la consecuencia de las actividades que planteen en el proyecto. Los resultados son los efectos de los servicios en los destinatarios.

Recalculando:
Sus servicios son el primer nivel de resultados a los que se llega por el hecho de haber realizado con éxito las actividades arribando al logro de los objetivos y metas (efectos).
Los indicadores para evaluar son tan importantes como los objetivos en un proyecto.

Los indicadores deben mostrar objetividad y comparabilidad. Les permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el nivel de cumplimiento de objetivos o el grado de satisfacción de un deportista en los entrenamientos.

Ejemplos de indicadores en el proceso de evaluación:

Indicador	Instrumento	Categorías	Criterios de Medidas
Aceptación de las actividades del proyecto	Cuestionario de estado de satisfacción	-Máxima satisfacción. -Más satisfecho que insatisfecho -No definido y contradictorio -Más insatisfecho que satisfecho -Máxima insatisfacción	Según puntuación de Cuadro Lógico de Iadov y según Índice General de Satisfacción Grupal (IGSG)
Satisfacción en las relaciones interpersonales	Cuestionario de estado de satisfacción	-Máxima satisfacción. -Más satisfecho que insatisfecho -No definido y contradictorio -Más insatisfecho que satisfecho -Máxima insatisfacción	
Participación	Observación Registro de participación en competencias deportivas	-Índice Alto -Índice Medio -Índice Bajo	90% o más. Entre 65 y 89% Menos del 65%
Apoyo Organizacional	- Observación - Encuesta a miembros de la comisión de padres y profesores involucrados.	-Apoyan -Apoyan regularmente -No apoyan	Todos coinciden en que apoyan. Hay diferencia en los criterios Todos coinciden en que no apoyan
Socialización o Integración	Integración de la evaluación de los indicadores: 1, 2, 3 y 4.	-Aceptación de las actividades del proyecto -Satisfacción en las relaciones interpersonales -Participación activa en las actividades del Proyecto. -Apoyo Organizacional	**Impacto Alto.** Cuatro categorías evaluadas favorablemente **Buen Impacto** Tres categorías evaluadas favorablemente **Impacto Bajo.** Dos categorías evaluadas favorablemente **Impacto Nulo.** Una o ninguna categoría es evaluada favorablemente

Dando un cierre a este manual básico, es que se busca a través de la elaboración de proyectos, idear planes que surjan de oportunidades, estableciendo modos de resolver necesidades y/o problemas que se presenten permitiendo a la vez reflexionar acerca de la propia práctica y/o enseñanza en materia deportiva.

La discusión central tiende a que los Organismos del Estado con la activa participación de la sociedad, deben establecer programas que garanticen el derecho al Deporte a toda la comunidad. La elaboración de proyectos va a colaborar en el ordenamiento del Sistema Deportivo, ese es el espíritu por el que se creó este manual.

‘‘Si logramos que nuestros deportistas se vayan del entrenamiento con muchas ganas de volver, vamos por buen camino’’

Bibliografía:

1. Martínez Aguado, D. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: la base de los proyectos deportivos. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, vol. 3 (12) pp. 205-222

2. Fernando Paris Roche (2012) ‘‘La planificación estratégica en las organizaciones deportivas’’. Paidotribo

3. Magaz-González, A.M.; Fanjul-Suárez, J.L. (2012) ‘‘Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas’’. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte / International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport, vol. 12, núm. 45, pp. 138-169

4. Ana María Gómez Tafalla, Juan A. Mestre Sancho. (2005). ‘‘La importancia del gestor deportivo en el municipio’’ Editorial INDE

5. Juan A. Mestre Sancho. (2004). ‘‘Planificación deportiva: teoría y práctica; bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte’’. Editorial INDE



Entrenador Nacional de Vóleibol Nivel II

Primera Edición - 2019

Construcción del Proceso Deportivo

Elaboración de Proyectos Deportivos. Diputación de Almería. Area de Deporte y Juventud

Le reenvió un material que desarrolla profundamente un modelo de elaboración de proyectos deportivos.

Este material tiene directa relación con el trabajo práctico a realizar

Docente: Lic. RODOLFO QUIROS

Alumno: Lic. RODOLFO QUIROS



EVENTOS DEPORTIVOS

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS
EVENTOS LOCALES 2016

ÁREA DE DEPORTE Y JUVENTUD
Pabellón Moisés Ruiz - Calle Níjar, 2
04006 Almería
950 22 27 63

ALMERÍA JUEGA LIMPIO

tuprovincia
www.dipalme.org

DIPUTACIÓN DE ALMERÍA

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Título: Manual para la elaboración de proyectos deportivos. Eventos Locales.
Año: 2016.
Autor: Sebastián Rangel Piedra.
Supervisión: Juan Luis Navarro Imberlón.
Maquetación: José Antonio González Ruiz.
Negociado: Animación deportiva.
Área: Deporte y juventud.
Entidad: Diputación de Almería.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN ____ 4

CONCEPTUALIZACIÓN ____ 5

GUIÓN BÁSICO DE UN PROYECTO DEPORTIVO ____ 6

A. De s c r ip ci ón ____ 6

B. J us ti fi c a ció n ____ 6

C. Destinatarios ____ 7

D. Localización y zona de influencia ____ 8

E. Objetivos ____ 8

F. Actividad y calendario ____ 12

G. Organización y Metodología ____ 13

H. Protocolo ____ 14

I. Seguridad ____ 16

J. Atención Sanitaria ____ 19

K. Medios de Comunicación ____ 21

L. Recursos necesarios, Presupuesto y Financiación ____ 24

M. Diseño de Evaluación y Seguimiento ____ 28

BIBLIOGRAFÍA ____ 30

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

INTRODUCCIÓN:

La presentación de un proyecto deportivo en el marco de la "*Convocatoria de ayudas públicas para ayuntamientos de la provincia de Almería menores de 20.000 habitantes para la organización de eventos deportivos que se promuevan en el ámbito municipal y que no formen parte de la programación de actividades intermunicipales que se gestionan con el apoyo de los grupos de gestión zonal de la Diputación de Almería*"; implica la adquisición de un compromiso de aportar calidad en el desarrollo de dichos proyectos y garantizar criterios para su valoración posterior.

Para ello, resultará imprescindible que los proyectos deportivos estén bien formulados, sean coherentes, realistas y contengan todos los elementos esenciales para su puesta en práctica, su seguimiento y evaluación. Pero sobre todo, supone un compromiso en la obtención de unos determinados resultados, que deberán ser mostrados y verificados; de ahí, que la evaluación y el seguimiento sea un aspecto central en todo proyecto, al que se le ha de prestar especial atención.

Las asignaciones públicas a los proyectos deportivos que, finalmente, concurran a la convocatoria de ayudas para eventos locales, se realizará con criterios de eficacia, eficiencia y transparencia. En este contexto, la Diputación de Almería ha realizado una revisión de los criterios de ayuda con el fin de que los importes se ajusten a los resultados alcanzados tras la ejecución de los proyectos.

Por esta razón, la convocatoria contempla los criterios y procedimientos que son considerados en el momento de valorar los proyectos deportivos presentados y en el pago de las ayudas que finalmente sean concedidas. Pero también, que los proyectos que concurren a dicha convocatoria, cumplen una serie de requisitos básicos en su elaboración y que la evaluación se realice con unos criterios objetivos y homogéneos para poder dar cuenta de sus resultados, a través de la presentación de la correspondiente memoria.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, este Manual va dirigido a los ayuntamientos de la provincia, adscritos al programa de animación deportiva "IMPULSO" que deseen presentar un proyecto deportivo con el objetivo de asesorar técnicamente y orientar sobre los requisitos esenciales que deben cumplir este tipo de proyectos y los criterios para la evaluación. En este contexto, el presente Manual, se estructura en torno a tres ejes fundamentales:

a. Contenidos básicos que todo proyecto deportivo debe incluir.

b. Cómo deben contemplarse cada uno de estos contenidos básicos y ejemplos.

c. Diseño de evaluación y seguimientos de los proyectos.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

CONCEPTUALIZACIÓN:

El documento de proyecto deportivo y proceso de planificación:

El documento de proyecto es el plan de acción elegido para producir o hacer realidad el evento deportivo que deseamos llevar a la práctica, un guión que anticipa una serie de cuestiones básicas en la intervención, implantación, seguimiento y evaluación.

Para ello, resulta imprescindible haber realizado un buen diagnóstico de la situación de partida sobre la que se va a intervenir, que servirá para después justificar y fundamentar el proyecto adecuadamente.

Siguiendo este plan de acción o planificación, una vez hecho este diagnóstico, se procede a la fase de programación, que consiste básicamente en dar respuesta a diez preguntas básicas sobre la acción planificada que supone el proyecto:

1. QUÉ se quiere hacer: Descripción del proyecto.
2. POR QUÉ se quiere hacer: Fundamentación.
3. PARA QUÉ se quiere hacer: Objetivos.
4. CUÁNTO se quiere hacer: Metas.
5. DÓNDE se quiere hacer: Localización física, ubicación física, etc…
6. CÓMO se va a hacer: Actividades, tareas, metodología y organización
7. CUÁNDO se va a hacer: Calendario de actividades o cronograma.
8. A QUIÉN va dirigido: Destinatarios o beneficiarios.
9. QUIÉNES lo van a hacer: Entidad que lo desarrollará y organización.
10. CON QUÉ se va a hacer: Recursos humanos, materiales, económicos…

Si respondemos a estas diez preguntas, estamos en condiciones de presentar un documento de proyecto y también de pasar a la siguiente fase de la planificación, a la ejecución de lo programado que llevará aparejado un seguimiento continuo, para garantizar el ajuste de las acciones programadas, calendario, recursos empleados, etc…Terminaremos con la evaluación, que al menos, debe valorar hasta qué punto se han alcanzado los resultados y efectos pretendidos.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

GUIÓN BÁSICO DE UN PROYECTO DEPORTIVO:

Teniendo en cuenta las cuestiones esenciales a las que debe responder un proyecto, el guión que debería contener todo proyecto y sus contenidos, se presenta a continuación.

A. Descripción:

Es una carta de presentación, en la que se resume la idea central y se explica, brevemente, en qué consiste, a quién va dirigido y qué se pretende con su puesta en marcha. Es necesario que la descripción se haga de la forma más precisa y concreta posible, evitando proporcionar información superflua y expresando:

1. Las razones que lo fundamentan y los principales datos de la situación de partida.
2. El carácter deportivo del evento (Internacional, nacional, autonómico, etc…).
3. Las metas que se pretenden alcanzar con la realización de la actividad a desarrollar.
4. La contextualización del proyecto en programas o planes de los Ayuntamientos de Municipios y Entidades Locales Autónomas que lo presenta.
5. Las entidades deportivas locales o provinciales que participan en la organización.

B. Justificación:

Es una argumentación de las razones que fundamentan el proyecto deportivo en dos sentidos:

1. Prioridad de las necesidades sobre las que el proyecto intervendrá.
2. Por qué resulta la mejor alternativa.

Para ello, sería necesario realizar un diagnóstico de situación de partida, con un doble componente:

- *Análisis y evaluación de las necesidades* sobre las que intervendrá el proyecto. Se trata de identificar estas necesidades, magnitud, cualificarlas y conocer sus causas y consecuencias para exponerlas en la justificación. No se trata de una exposición exhaustiva, sino selectiva, presentando los principales indicadores de la situación que servirán de referencia comparativa una vez concluido el proyecto.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

- *Análisis y evaluación de las alternativas de intervención.* Tras conocer las necesidades, incluiremos una breve reseña evaluativa de las distintas posibilidades de intervención, considerando puntos de vista como la viabilidad, la efectividad, el impacto, la oportunidad, etc…Desprendiendo de ello, que el proyecto que se presenta es la mejor alternativa de actuación.

No debemos confundir la justificación ¿Por qué se hace?, con los objetivos ¿Para qué se hace? Debemos explicar por qué queremos llevar a la práctica este proyecto, en base a la necesidad que se desea atender, argumentando que es la mejor alternativa de solución (Interés, innovación, etc…), y adjuntando, el marco jurídico de referencia.

C. Destinatarios:

Los destinatarios son quienes van a ser beneficiarios directos del proyecto deportivo. Pudiendo ser personas físicas, grupos de personas o población, personas jurídicas (asociaciones, entidades deportivas, etc…). Debiendo informar de dos aspectos básicos dentro de este apartado:

1. A quiénes nos dirigimos: perfil y principales características de los destinatarios del proyecto.
2. A cuántos nos dirigimos: Número de personas, entidades, etc… que son beneficiarios/as directos o potenciales del proyecto.

En muchas ocasiones, no será posible proporcionar la cifra concreta de destinatarios, porque resulta un dato difícil de conocer, siendo suficiente con realizar una estimación, basada en estudios solventes a fin de determinar una cifra aproximada de destinatarios.

Además de los destinatarios directos de un proyecto, también se suelen identificar destinatarios indirectos que se pueden ver afectados o beneficiados de manera secundaria por la/s actuación/es deportiva/s realizada/s. Estos destinatarios indirectos también han de cuantificarse y trazarse su perfil, pues si se desea conocer el impacto del proyecto, será necesario dirigirnos a ellos para realizar los estudios oportunos.

Ejemplo: Tejido asociativo, empresas de servicios, etc…

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

D. Localización y zona de influencia:

Detallará el lugar donde se desarrollará el proyecto, pudiéndose tratar de un lugar con dirección concreta o un área territorial determinada que se considere como área de influencia del proyecto.

Es recomendable incluir en este apartado un mapa, croquis o similar que permita visualizar, fácilmente, la ubicación del proyecto y, en su caso, el ámbito territorial de influencia.

Proyecto: Playoffs 2015 – 2016. Superliga Voleibol Masculina.
Localización: Pabellón Moisés Ruiz – Almería.
Ámbito de influencia: Barrios de San Luis, Regiones, Diezmo, Nueva Andalucía, etc…En el distrito 04009.



E. Objetivos:

Deben de ser redactados después de haber realizado un cuidadoso análisis y diagnóstico de la realidad y consideración de los recursos que se disponen, pues éstos marcarán la viabilidad y el alcance de aquello que se pretende realizar. Por tanto, los objetivos son el eje en torno al cual pivotan todos los elementos del proyecto, tanto los que ya se han descrito, como los que quedan por detallar.

Expresarán lo que pretendemos alcanzar con el proyecto, qué resultados y efectos queremos conseguir por medio de su ejecución.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.



En general, los cambios y resultados que se pretenden lograr se suelen expresar en tres niveles de concreción:

- *Objetivos generales*: Describen las finalidades genéricas del proyecto sin llegar a precisar los resultados concretos que se pretenden alcanzar.

- *Objetivos específicos*: Se derivan de los objetivos generales y los concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos, expresando los cambios o efectos más concretos que se pretenden alcanzar.

- *Objetivos operativos*: Concretan los objetivos específicos, son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. Así nos permiten hacer seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir.

De esta forma, se muestra una concatenación de hipótesis que si son alcanzadas y constatadas, habrán conseguido los efectos perseguidos, logrando así la eficacia y efectividad del proyecto.

A la hora de definir los objetivos de un proyecto se pueden dar dos posibilidades:

a) Que el proyecto se encuadre en un programa y/o plan pre-existente. En este caso, los objetivos generales y específicos del proyecto vendrían dados por la planificación en la que el proyecto se enmarca y los objetivos operativos serían la concreción en resultados cuantificables de los objetivos de nivel superior.

b) Que el proyecto sea una unidad de actuación independiente, no relacionada con una planificación pre-existente. En este caso, será necesario definir los tres niveles de objetivos, considerando que:

   1. El objetivo u objetivos generales del proyecto expresan el propósito central que se persigue con el proyecto. No señalan resultados concretos, ni directamente medibles por medio de indicadores.

   2. Los objetivos específicos se derivan de los objetivos generales, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Tampoco apuntan a resultados concretos que se puedan medir a través de indicadores.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

3. Los objetivos operativos concretan los objetivos específicos. Son siempre cuantificables y medibles a través de indicadores. Si se verifica su cumplimiento, entonces se podrá decir que, con ello, se ha contribuido a la consecución de los efectos específicos y generales que no son, directamente, cuantificables.

No obstante, en el proyecto a presentar en la convocatoria de subvenciones a Ayuntamientos y Entidades Locales Autónomas de la provincia de Almería para la organización de eventos deportivos locales, no será necesario definir estos tres niveles en un intento de minimizar la complejidad del mismo. Siendo suficiente con definir los objetivos operativos concretos y medibles que se pretenden lograr, así como los efectos más o menos genéricos que se aspiran alcanzar a través de estos objetivos operativos.

Es preciso que, al menos se verifique, a la hora de definir y seleccionar los objetivos del proyecto se cumpla con tres requisitos básicos mediante algunas preguntas de control:

1. ¿Es un objetivo viable? ¿Se puede llevar a la práctica?
2. ¿Es un objetivo realista? ¿Se puede alcanzar con los medios y recursos disponibles?
3. ¿Es un objetivo evaluable? ¿Se va a poder constatar su logro?

Finalmente, a la hora de formular los objetivos será necesario respetar algunas reglas esenciales. No tratándose de reglas, simplemente, formales sino de reglas que garantizan la propia viabilidad del proyecto y su posterior evaluación.

1) La estructura gramatical básica de un objetivo, sea cual sea su nivel, es una oración enunciativa simple con los siguientes elementos:

VERBO + OBJETO DIRECTO + COMPLEMENTOS CIRCUNSTANCIALES

El **verbo** expresa la acción que se va a desarrollar y ha de ir en infinitivo. Es conveniente expresar una sola acción en cada objetivo (un solo verbo). En función del nivel de los objetivos en que nos encontremos, se utilizarán verbos más abstractos o más concretos:

Ejemplo: Promover, prevenir, favorecer, dinamizar, impulsar, aumentar, disminuir, mejorar, mantener, crear, realizar, etc…

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

El **objeto directo,** expresa el objeto de la acción que enuncia el verbo. También este objeto es cada vez más concreto a medida que se desciende un escalón en el nivel de los objetivos.

- Ejemplo de objetivos generales:

  Promover la participación de la población en la actividad deportiva municipal.

- Ejemplo de objetivos específicos:

  Dinamizar convocatoria de ayuda económica a los municipios para la realización de eventos deportivos.

- Ejemplo de objetivos operativos:

  Incrementar el número de vecinos en las actuaciones deportivas impulsadas por el Ayuntamiento.

Los **complementos circunstanciales**, se han de incorporar para hacer más claro su contenido (véanse los ejemplos anteriores), siendo esenciales para ayudar a concretar **cuánto** se quiere conseguir con el objetivo, **dónde** y/o **cuándo**.

2) La redacción de un objetivo operativo ha de permitir la formulación de **indicadores de evaluación y metas** que permitan valorar hasta qué punto se han conseguido los resultados que se perseguían. Las metas concretan cuánto se va a hacer, es decir, el resultado que se persigue en un tiempo y espacio limitados. En este sentido, cada indicador que se defina para la evaluación debe incorporar una meta, que servirá de referente para evaluar los resultados del proyecto. Ejemplo:

Objetivos	**Indicadores de Evaluación**	**Metas**
Promover la participación de la población en la actividad deportiva municipal.	Número de colectivos o entidades municipales participantes en el desarrollo de la práctica deportiva.	Incrementar un 15 % el número de colectivos o entidades participantes con respecto a la edición anterior.
Dinamizar convocatoria de ayuda económica a los municipios para la realización de eventos deportivos.	Volumen de asistencia económica a los municipios para la realización de eventos deportivos.	Incrementar un 10 % la partida presupuestaria destinada a la asistencia económica a los Aytos. para la realización de eventos deportivos.
Incrementar el número de vecinos en los eventos deportivos impulsados por el Ayuntamiento.	Cantidad de participantes (activos y pasivos), asistentes.	Incrementar un 10 % el número de personas participantes.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

En resumen, a la hora de formular los objetivos de un proyecto se recomienda:

- Redactarlos de forma clara, breve y concisa, respetando la estructura gramatical básica: Verbo en infinitivo + objeto directo + complementos circunstanciales (cuánto, cuándo y dónde)
- Ajustar su redacción al nivel del objetivo que se trate, utilizando un lenguaje más concreto a medida que se desciende de lo general a lo operativo.
- Si el proyecto se enmarca en una planificación pre-existente (plan, programa), será necesario precisar los objetivos operativos en consonancia o alineación con los generales y/o específicos.
- Acomodar el número de objetivos a las posibilidades de alcance y consecución, siendo estos viables, realistas y evaluables.

F. Actividad y Calendario:

Entendemos que son eventos deportivos, aquellas actuaciones deportivas puntuales en las que se une el carácter competitivo y/o festivo, con alto nivel de repercusión social, presencia y/o seguimiento de los medios de comunicación y gran participación.

Para alcanzar los objetivos planteados en el evento deportivo es necesario el desarrollo de una serie de hitos, en un tiempo y con unos recursos determinados. Debiendo definir en todos ellos:

1. Cuantificar los recursos precisos para su puesta en práctica.
2. Designar persona responsable (Coordinador Deportivo Municipal del Evento).
3. Establecer calendario de ejecución.

Para ello, es recomendable elaborar un **cronograma** del evento deportivo (Ejemplo: Diagrama de Gantt), en el que se mostrará claramente la temporalización y se visualizará la planificación temporal de todo el proyecto deportivo. Dependiendo de la complejidad del mismo, los diferentes procesos a desarrollar se pueden agrupar en fases o etapas, así como fijar hitos o momentos claves dentro del "Proceso de Organización".

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

CRONOGRAMA DEL EVENTO DEPORTIVO													
Actividades	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**Responsable**

G. Organización y Metodología:

En este apartado se establece la manera en la que se va a gestionar el proyecto de evento deportivo en la práctica:

1. Cómo se van a repartir las responsabilidades de su ejecución y quién será el responsable último.
2. Cómo se va a realizar la coordinación entre entidades, organismos, etc, en aquellas actividades que lo requieran (Ejemplo: Arbitraje o jueces, difusión, servicios sanitarios, seguridad, patrocinio, alojamiento, etc…)
3. Cómo se va a realizar la comunicación interna y externa del proyecto.
4. Cómo se pretende incorporar la participación de los destinatarios o implicados en el proyecto.
5. Cuál será la metodología de trabajo a seguir y los protocolos establecidos dentro de esa metodología.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Estos elementos se han de desarrollar, detallar y plasmar en el proyecto, según la complejidad del evento deportivo. En cualquier caso, han de quedar claras todas las cuestiones necesarias para la buena gestión del proyecto, pues en muchos casos el fracaso viene dado por una mala gestión, aunque se trate de un buen proyecto.

En este sentido, es preciso tener en cuenta de cara a la elaboración del presupuesto que estas tareas tienen un coste que, a veces, no se suele considerar y que en ciertos casos puede desequilibrar las cuentas estimadas inicialmente.

H. Protocolo:

Reúne el conjunto de actuaciones relacionadas con la organización que tienen como finalidad el reconocimiento, la representación y la precedencia de los distintos agentes que intervienen en el evento deportivo: deportistas, autoridades, patrocinadores, etc. Consiste fundamentalmente en la realización de diferentes tipos de actos (ceremonias, premiaciones, invitaciones, zonas de atención preferente, gestión de palco, etc…), así como las relaciones públicas y la atención a los referidos colectivos. Para todo ello, deberá existir la figura de la persona responsable de protocolo.

EJEMPLO DE ACTOS / ACCIONES

a. Diseño de invitaciones y envío a invitados.
b. Emisión y control de acreditaciones preferentes.
c. Ordenación de personalidades y autoridades en palco.
d. Ordenación de la entrega de premios.
e. Recepción y entrega de obsequios.
f. Ceremonia de apertura.
g. Ceremonia de clausura.
h. Control y desarrollo logístico de banderas y símbolos de representación.
i. Normas de etiqueta.
j. Otras acciones de protocolo.

Por esta razón, en el apartado protocolario de un evento deportivo, deberemos prestar una especial atención a las ceremonias relacionadas con las personas: deportistas, directivos, autoridades, etc…así como, con aquellos símbolos que son utilizados en los actos.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

1. Objetivos Generales:

- Informar y ayudar a los invitados y asistentes al evento deportivo.
- Enriquecer el desarrollo del evento desde el punto de vista de su organización.
- Evitar y/o resolver dificultades, problemas y situaciones que puedan surgir durante el evento deportivo en el marco de las relaciones sociales e institucionales.

2. Objetivos Específicos:

- Atender a las personas relacionadas con el evento deportivo.
- Ordenar las diferentes actuaciones con flexibilidad, diálogo, negociación, pero aplicando los reglamentos y normas pertinentes.

Además, la metodología a emplear debe adaptarse a una triple jerarquización que debe contemplar la arquitectura y dimensión de todo evento deportivo. Lo cual, nos obligará ha jerarquizar espacios, tiempos y personas; así como, diseñar la logística de apoyo necesaria.

Ejemplo: Descripción del protocolo de "Invitaciones".

El responsable de protocolo o persona en quién delegue, junto a la sección administrativa son los encargados del diseño, características de invitaciones y de la información que lo acompaña (dípticos, trípticos, etc.), así como de su envío y recepción de confirmaciones. Para ello, se elaborará un listado de personas invitadas (personalidades, vips, etc…), a fin de controlar, registrar y reconocer con antelación a las personas que asistirán al evento deportivo al objeto de tener previsto los siguientes factores:

a. Asignación de puestos.
b. Obsequios.
c. Capacidad y número de asientos.
d. Régimen de atención de cada invitado.
e. Transporte.
f. Alojamiento.
g. Seguridad.
h. Acreditaciones.
i. Etc…

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Los documentos remitidos para la invitación, deberán enviarse, vía correo electrónico y ordinario. El contenido de la invitación dejará, perfectamente, claro:

a. Quién invita.

b. A quién invita.

c. Fecha, hora, lugar.

d. Incluirá logotipo, escudos de la institución organizadora y colaboradora.

e. Para el acto…

f. Perteneciente al evento deportivo "*Nombre del Evento*"

I. Seguridad:

Es una parte más de la gestión de un evento deportivo, a tener en cuenta por los organizadores. Dicha gestión requiere de un enfoque, basado en el binomio "NECESIDADES – SOLUCIONES" de protección con la finalidad de prever y prevenir, sucesos no deseables que atenten contra la seguridad de personas y bienes materiales. Todo ello, supone la necesidad de tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Conocimiento de las obligaciones de protección y necesidades de seguridad.
2. Conocimiento de los posibles riesgos de daños en nuestro evento y estimación de las necesidades de seguridad.
3. Conocimiento de las soluciones de seguridad y responsabilidad por daños.

Queda claro que la razón de ser de la seguridad es la existencia de riesgos y daños, por lo que debemos tener en cuenta estos cuatro factores determinantes:

1. Dimensión y tipo de evento deportivo.
2. Lugar y espacio de celebración.
3. Tipo y número de concurrentes.
4. Tipo y número de deportistas.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Con los objetivos de:

a. Prevenir las causas de cualquier emergencia.
b. Neutralizar y reducir sus consecuencias.
c. Garantizar una correcta evacuación.
d. Implementar el rescate y salvamento.
e. Minimizar los daños humanos y materiales.
f. Atender a los servicios de emergencia.
g. Atender a los medios de comunicación.

Las necesidades de seguridad, determinadas por la cuantificación de los riesgos, tienen que contar con las correspondientes soluciones. Dichas soluciones pasarán por establecer medidas:

1. **Procedimientos Operativos**: Criterios de aplicación de las medidas. Guía rápida que permite iniciar una serie de acciones para identificar los incidentes e iniciar su correcta neutralización (Control de acceso al recinto, protección del público asistente, control de aforo, áreas neutralizadas, suspensión de evento, desalojo, etc…)

   - Procedimiento de Activación: Cuando se detecta un incidente.

   - Procedimiento de Operación: Cuando se activa los medios de intervención.

DISTRIBUCIÓN DE POSIBLES ACCIONES

Antes del Evento	Durante el Evento	Después del Evento
Protección arbitral Protección de equipos Control de grupos exterior Control de grupos interior Control de colas Revisión de bultos, bolsas, etc… Requisas Protección lugares específicos. Seguridad exterior. Supervisión Seguridad Privada Otras…	Separación de hinchadas. Preservar zona de juego / deportiva Protección arbitral / Jueces. Protección deportistas. Protección de lugares específicos. Seguridad exterior Otras…	Control de grupos exterior. Control de salidas. Protección arbitral / Jueces. Protección deportistas. Otras….

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

2. **Medios**: Recursos que posibilitan la implantación y aplicación de los procedimientos.

   - Humanos (Seguridad del Estado – Seguridad privada – Colaboradores)
   - Materiales (Activos / Pasivos) (Físicos – Electrónicos – etc)
   - Otros (Permisos, Reglamentos, Certificaciones, Planos, Seguro de accidente, Seguro de responsabilidad civil – etc…)

3. **Servicios**: Asistencia que posibilita el empleo de los medios.

   - Unidad de control operativo, circuito cerrado de video vigilancia, control de presencia en zonas, Bomberos, emergencias 112, etc…

Por ello, la descripción sencilla, estructurada y coordinada de las medidas (procedimientos, medios y servicios), es el requisito que debe recoger este epígrafe.

La Comisión Permanente de la Comisión Estatal contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte, se encarga de recordar a las Federaciones Deportivas Españolas, la obligación de elaborar un Protocolo de Seguridad, Prevención y Control, a quienes organicen competiciones deportivas incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley 19/2007, de 11 de julio, tal como dispone el artículo 5 del Reglamento de Prevención de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte (Real Decreto 203/2010, de 26 de febrero).

Además, dentro del marco jurídico, deberemos tener muy en cuenta:

a. Ley 13/1999, de 15 de diciembre, de Espectáculos Públicos y actividades recreativas de Andalucía.

b. Decreto 195/2007, de 26 de junio, por el que se establecen las condiciones generales para la celebración de espectáculos públicos y actividades recreativas de carácter ocasional y extraordinario.

c. Decreto 38/2007, de 12 de abril, por el que se regulan las condiciones de los seguros obligatorios de responsabilidad civil exigibles para la celebración de espectáculos públicos y actividades recreativas.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Ejemplo: Descripción de "Protección de árbitros y deportistas durante actividad". Distribución del Personal

El personal uniformado se distribuirá alrededor del terreno de juego y próximo a los banquillos "XX" minutos antes del inicio del evento deportivo:

- Cuerpos y fuerzas del Estado / Seguridad Privada, encargados de las puertas X y XX se situarán en el banquillo de acceso a vestuarios (Central).
- Cuerpos y fuerzas del Estado / Seguridad Privada, encargados de las puertas X y XX se situarán en el banquillo de la zona contra U.C.O.
- Cuerpos y fuerzas del Estado / Seguridad Privada, encargados de las puertas XX se situarán en los fondos del terreno de juego.
- El resto de Cuerpos y fuerzas del Estado / Seguridad Privada, se distribuirá en los banquillos en función del número de dispositivos.
- En el descanso el personal de seguridad situado junto a los banquillos, colaborará en salida de jugadores y árbitros a vestuarios, en apoyo del personal de Seguridad Privada.
- Los Cuerpos y fuerza del Estado / Seguridad Privada, durante el evento deportivo, estarán controlando las zonas de donde pueden provenir incidentes, esto es, mirando a las gradas, salidas, etc. A fin de comunicar y atajar lo antes posible cualquier conato de violencia.
- El personal no uniformado controlará las aficiones conflictivas.

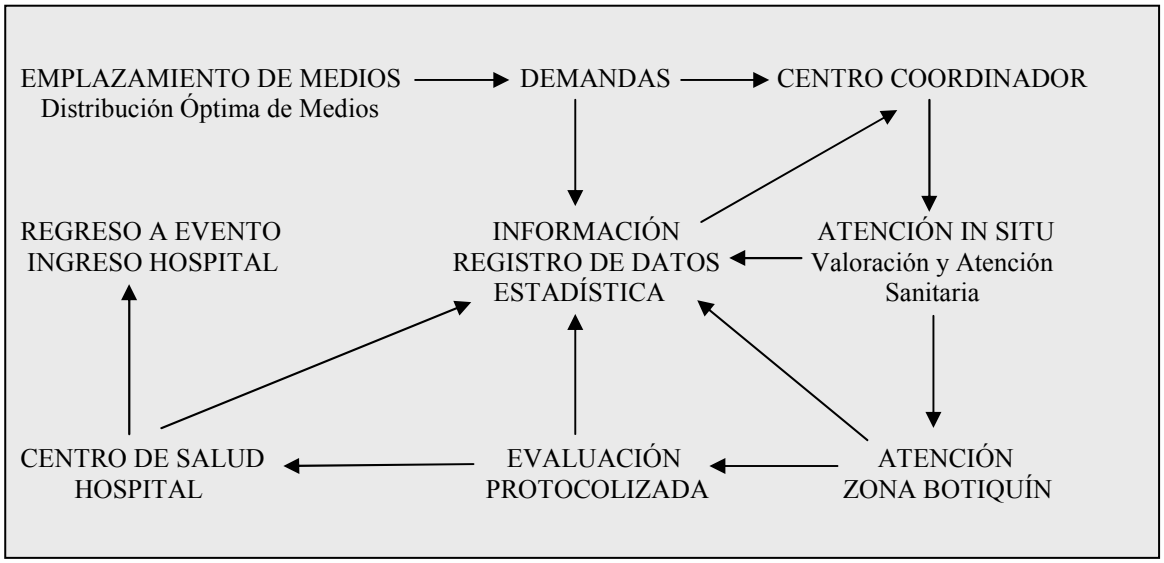
J. Atención Sanitaria:

Los eventos deportivos son acontecimientos con gran afluencia de personas que siempre suponen situaciones de riesgo previsible y, en consecuencia, precisan protección para atención sanitaria, cobertura de salud pública y emergencias que, de forma colectiva, pudieran producirse (Deportistas, organizadores, jueces / árbitros, delegados, medios de comunicación, voluntarios, personalidades, espectadores, etc…)

Las necesidades de atención sanitaria, serán muy variadas, en función del tipo de deporte, los escenarios para su desarrollo, el nivel o alcance de la competición y su duración, pudiendo ser necesaria desde la vigilancia y control epidemiológico, una correcta higiene alimentaria, salubridad medio ambiental, posibles dopajes, etc…hasta un sencillo protocolo de atención y traslado de espectadores y deportistas.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

La logística de cobertura sanitaria debe comenzar por el emplazamiento y la distribución óptima de los recursos para que, cuando se produzca la demanda o necesidad pueda trasladarse la emergencia a través de un centro coordinador que regule la respuesta. Dicha respuesta, consistirá en un primer momento, la atención "in situ", pasando a la zona de botiquín, sí el personal sanitario lo considera y, finalmente, la evacuación protocolizada al centro de salud u hospital más cercano, mediante ambulancia. Tras las atenciones hospitalarias, la persona herida o enferma, se podrá reintegrar al lugar de celebración del evento deportivo o permanecer ingresado en el hospital, si así es aconsejado. Todo ello, mediante el adecuado registro de información que permita un análisis estadístico posterior.



Desde el punto de vista metodológico del diseño, el Organizador deberá disponer de un plan que analice la atención sanitaria individual en los lugares o áreas previamente determinadas, las emergencias colectivas, los sistemas de información, estadísticas y servicios.

El "Servicio Sanitario", deberá estar íntimamente relacionada con el de Seguridad que, como ya hemos comentado, integra fuerzas y cuerpos de seguridad del estado, seguridad privada, técnicos de protección civil, etc….Pudiéndose contemplar la siguiente batería de requisitos para seleccionar aquellos que cada organización considera convenientes, necesarios y/o imprescindibles:

a. Personal facultativo sanitario (Médico/a).
b. Personal técnico en enfermería.
c. Personal técnico en fisioterápia.
d. Técnico de traslado.
e. Personal titulado en primeros auxilios y técnicas de SVB.
f. Personal autorizado para la utilización de desfibrilador semiautomático.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

g. Dependencia de atención sanitaria (Habitación, carpa, etc…)
h. Equipo ventilatorio.
i. Botiquín de primeros auxilios, debidamente equipado.

- Material de curas.
- Material de exploración y diagnostico.
- Material de movilización e inmovilización.
- Medidas de soporte vital básico (DESA, dispositivos para vías aéreas, protectores faciales…
- Etc…

j. Camilla para realizar curas y uso fisioterapéutico.
k. Camilla y portacamilla.
l. Ambulancias no asistenciales (Clase A1 – A2)
m. Ambulancias asistenciales (Clase B – C)
n. Cualquier otra medida que se considere necesaria.

Según Anexo II del Real Decreto 1428/2003, 21 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Circulación para la aplicación y desarrollo del Texto Articulado de la ley sobre el tráfico, circulación de vehículos a motor y seguridad vial aprobado por R.D.L. 339/1990, de 2 de marzo de 1990. Los servicios sanitarios deberá ser como mínimo: una ambulancia y un médico hasta 750 participantes. Para eventos de más de 750 tendrá que tener dos médicos, dos socorristas y dos ambulancias, incrementando un médico y una ambulancia por cada fracción de 1000 participantes.

K. Medios de comunicación:

Podemos entender la comunicación en un evento deportivo como el conjunto homogéneo y coordinado de acciones y herramientas que de forma corporativa y comercial buscan un efecto sinérgico y positivo, dando a conocer el evento deportivo a los agentes implicados y a la sociedad en general; utilizando para ello, los distintos canales y medios que nos permitan llegar al público destinatario.

La comunicación estará determinada por los objetivos marcados, las estrategias, prioridades, formas, instrumentos de comunicación a utilizar, recursos, mecanismos de control y evaluación para realizar los ajustes correspondientes, etc…

El objetivo general estará centrado en que el mayor número de personas sepan de la existencia del evento deportivo y/o conjunto de actos deportivos que lo conforman que además, repercutirá de forma muy positiva en la captación de posibles patrocinadores.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Objetivos Específicos:

a. Informar a la opinión pública de los diferentes aspectos organizativos a través de diferentes medios de comunicación convencionales.
   - Difundir información a públicos objetivos.
   - Conseguir credibilidad, prestigio y reputación.
b. Dar cobertura publicitaria mediante diferentes soportes.
   - Crear y editar diferentes documentos informativos.
c. Establecer un escaparate a través de Internet
   - Servir de punto de información.
   - Facilitar el intercambio de ideas con usuarios potenciales.
   - Facilitar tareas administrativas (Ejemplo: Inscripción)
d. Atender a personas interesadas de forma directa.
   - Tratar al usuario como se merece (Ejemplo: Oficina y/o Tlf de atención).
e. Etc…

Para ello, será necesario un equipo, capaz de unificar un sistema de comunicación que logre generar mayor penetración y convertir sus acciones en una verdadera experiencia de marca, centrada en los valores, inspiradora, seductora y que se convierta en una voz activa para alcanzar lo que soñamos, potenciando y viralizando, las acciones.

De esta manera, podríamos contemplar, a modo de ejemplo:

1. Programa de relación con medios de comunicación.
2. Programa de edición de soportes.
3. Programa de difusión por Internet.
4. Programa de Atención directa.
5. Programa de comunicación comercial.
6. Etc…

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

MEDIOS	ACCIÓNES
- Radio - Prensa - Revistas especializadas - Televisión	- (Entrevistas, flash, ráfagas, unidades móviles, etc…) - (Una, doble, media página, faldón, columna, etc…) - (Portada, artículo, entrevista, etc…) - (Rueda prensa, Spots, publirreportajes, bartering, etc…)
- Soporte papel - Soporte digital - Soporte estático - Soporte dinámico	- (Cartel, díptico, tríptico, cuaderno, etc…) - (Cuñas, vídeos, banner, etc…) - (Mupi, opi, marquesinas, display, photocalls, etc…) - (Loops: Transporte público, aéreo, etc…)
- Redes Sociales - Página Web - Mailing	- (Facebook, Google+, Twitter, Youtube, etc…) - (Portal municipal de deportes…) - (Correo electrónico…)
- Atención al público	- (Oficina, teléfono, buzón, WhatsApp, etc…)
- Comunicación institucional	- Branding (Nombre comunicativo, logotipo, color de identidad, tipografía, etc…) - Presentaciones (Ruedas de prensa, embajadores del evento, etc…)

Ejemplo: Descripción del protocolo de "Rueda de Prensa".

La rueda de prensa será convocada entre siete y diez días antes del evento, situándose su horario en una horquilla que irá desde las 10:30 a 12:30 horas con el fin de favorecer la presencia de medios de comunicación y propiciar su inclusión en las noticias de ese mismo día o el siguiente.

La convocatoria se realizará a través de dos documentos en formato PDF: Convocatoria y Dossier de prensa:

a. Convocatoria.

- Lugar, día y hora.
- Asunto (Presentación de evento deportivo).
- Comparecientes (Nombre y cargo).
- Breve explicación del evento.

b. Dossier de prensa.

- Será elaborado por el Ayuntamiento organizador.
- Hablará del funcionamiento e historial del evento.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Tras la convocatoria se realizará un seguimiento telefónico, a cada uno de los medios, para confirmar su presencia o asistencia.

En las necesidades de montaje se deberá contemplar una mesa vestida con una tela o mantel en color "….." y el escudo institucional (este mismo ejemplo será aplicable a la mesa de trofeos en el acto de premiación). Jamás vestiremos la mesa con una bandera porque, protocolariamente hablando, estaríamos menospreciando la bandera como símbolo.

Tras la mesa instalaremos un Photocall que cubre el área tras los comparecientes para dar publicidad a patrocinadores a través de sus imágenes corporativas. En cuanto a la ubicación de los periodistas y demás asistentes, dejaremos un pasillo central y "X" columnas y "X" filas de sillas; tras las cuales, se situarán las cámaras de televisión.

El orden de precedencia en la mesa, estará determinado por las autoridades o personalidades que finalmente acudan. En ella, el turno de palabra será en primer lugar el Alcalde – Presidente del municipio, su intervención se limitará a dar la bienvenida, presentar a las personas que lo acompañan, realizar una breve exposición del evento y agradecer a los medios su apoyo. Además, será quien vaya dando durante la rueda de prensa el turno de palabra a cada uno de los intervinientes.

Una vez finalizadas las intervenciones, los medios podrá acceder a entrevistas individuales y demás fotografías.

L. Recursos necesarios, presupuesto y financiación:

Todo proyecto requiere unos recursos para ser llevado a la práctica. Evaluar, adecuadamente, los recursos necesarios será la forma apropiada de elaborar el presupuesto necesario y la posterior búsqueda de financiación como aspectos centrales que debemos acometer a conciencia.

Para estimar los recursos que se precisan hay que distinguir, en primer lugar, los distintos tipos que se pueden considerar:

a) Materiales: infraestructuras, instalaciones, equipamientos, vehículos, material técnico, material fungible, etc…

b) Humanos: personal necesario para desarrollar el proyecto de evento deportivo.

c) Económico: recursos para pagar alguno de los conceptos que se pueden incluir en el proyecto.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Para la evaluación de los recursos necesarios, podríamos seguir un modelo similar al siguiente:

PROYECTO DE EVENTO DEPORTIVO			
EVENTO	**MATERIALES**	**HUMANOS**	**ECONÓMICOS**
1.- DISEÑO			
2.- DIFUSIÓN			
3.- INSCRIPCIÓN			
4.- ORGANIZACIÓN			
5.- EJECUCIÓN			
6.- EVALUACIÓN			

Una vez concretados los recursos, será necesario traducirlos en términos económicos, es decir, estimar su coste en euros. Asignando a cada uno de los conceptos un coste económico basado en los valores de mercado y buscando la mejor relación calidad / precio.

Una vez estimados todos los recursos y sus costes, se podrá elaborar el **presupuesto**, en el que se reflejarán todos los gastos, pero también los ingresos que se prevén para cubrirlos, según fuentes de financiación. Para elaborar el presupuesto, será necesario distinguir entre:

- **Recursos exclusivos**: Son aquellos que se destinan total y exclusivamente al evento deportivo y que no se dispone de ellos previamente, es decir, que es necesario financiarlos completamente.

- **Recursos adscritos**: Son aquellos recursos de los que se dispone y que se adscriben parcialmente y/o provisionalmente al evento deportivo. Al contabilizar este tipo de recursos, se muestra claramente la aportación que se hace al proyecto.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Por ejemplo, se puede requerir el alquiler de una sala para el desarrollo de una rueda de prensa, eso sería un gasto exclusivo. Sin embargo, si se utiliza un local municipal, será necesario estimar el coste de la infraestructura e incluirla en el presupuesto.

PRESUPUESTO DE GASTOS					
	EXCLUSIVOS		ADSCRITOS		TOTAL
	Concepto	Coste (€)	Concepto	Coste (€)	Coste (€)
Materiales	Infraestructuras		Infraestructuras		
	Equipamientos		Equipamientos		
	Vehículos		Vehículos		
	Material fungible		Material fungible		
Humanos	Personal		Personal		
	Formación		Formación		
	Dietas		Dietas		
Monetarios					
Total					

Por otra parte, el presupuesto de ingresos ha de mostrar las distintas fuentes a través de las cuales, se van a financiar los gastos, siendo necesario tener en cuenta que, al final, el presupuesto ha de estar equilibrado entre gastos e ingresos. Los conceptos que debe incluir el presupuesto de ingresos son los siguientes:

1. Ingresos por aportaciones de la Entidad Local: Se agregaría la cuantía de aportación económica directa al evento deportivo que, en su caso, realice el Ayuntamiento.

2. Ingresos por aportaciones de los "Usuarios / Participantes" en el evento deportivo: Se incluiría la cuantía que, en su caso, podrían aportar las personas participantes.

3. Ingresos generados por el Evento Deportivo: Se incluirían las cuantías que se puedan obtener por la venta de productos o servicios generados en el desarrollo o previo al evento.

4. Ingresos por donaciones, patrocinios y similares: Se incluirían las cuantías que se puedan obtener y estén realizadas por particulares o empresas, siempre que no medie contraprestación, pues entonces se contabilizarían como ingresos generados por el evento deportivo.

5. Ingresos por subvenciones de la administración pública: Se incluirían las que se prevén recibir a través de:

   - Diputación de Almería.
   - Otras administraciones públicas.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Por tanto, para computar los ingresos que se prevén percibir, el presupuesto de ingresos debería incluir:

PRESUPUESTO DE INGRESOS	
Ingresos	**Euros**
1. Financiación propia (Aportación Municipal)	
2. Aportación de los destinatarios.	
3. Ingresos generados por el evento deportivo.	
4. Ingresos por patrocinios, donaciones, etc…	
5. Ingresos por subvenciones o ayudas públicas	
TOTAL INGRESOS	

Finalmente, puesto que se ha de realizar un presupuesto equilibrado de gastos e ingresos, se puede utilizar el siguiente modelo. Se trata de un presupuesto global del evento deportivo, en el que se contabilizan todos los gastos y todos los ingresos. También, se incluirán como ingresos todas las ayudas y subvenciones que se reciben para el evento deportivo, no sólo las que se solicitan a la Diputación de Almería.

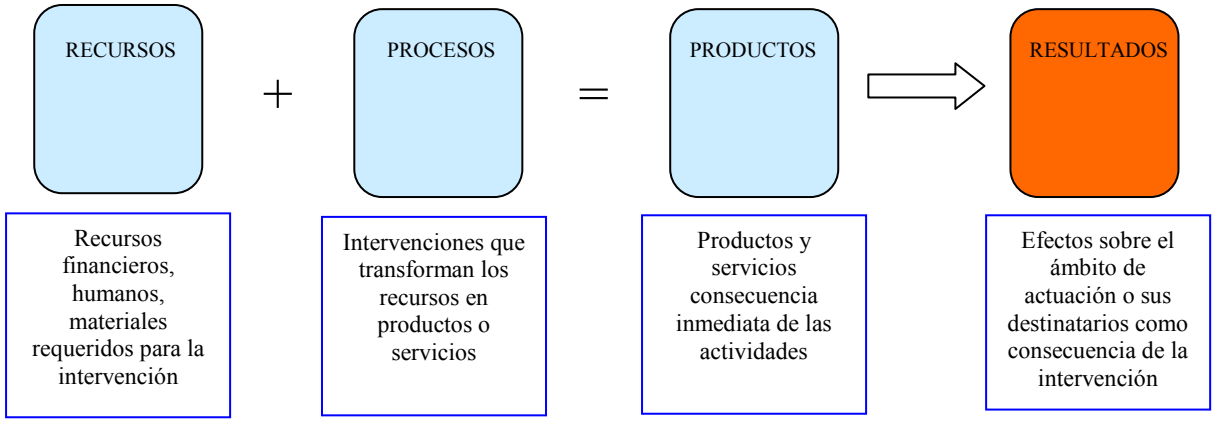
INGRESOS		**GASTOS**	
Conceptos	**Euros**	**Conceptos**	**Euros**
1. Financiación propia 2. Aportaciones de los destinatarios 3. Generados por el evento deportivo 4. Patrocinios, donaciones privadas 5.- Subvenciones o ayudas públicas		1. Recursos humanos 2. Recursos materiales 3. Recursos monetarios	
Total Ingresos		**Total gastos**	

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

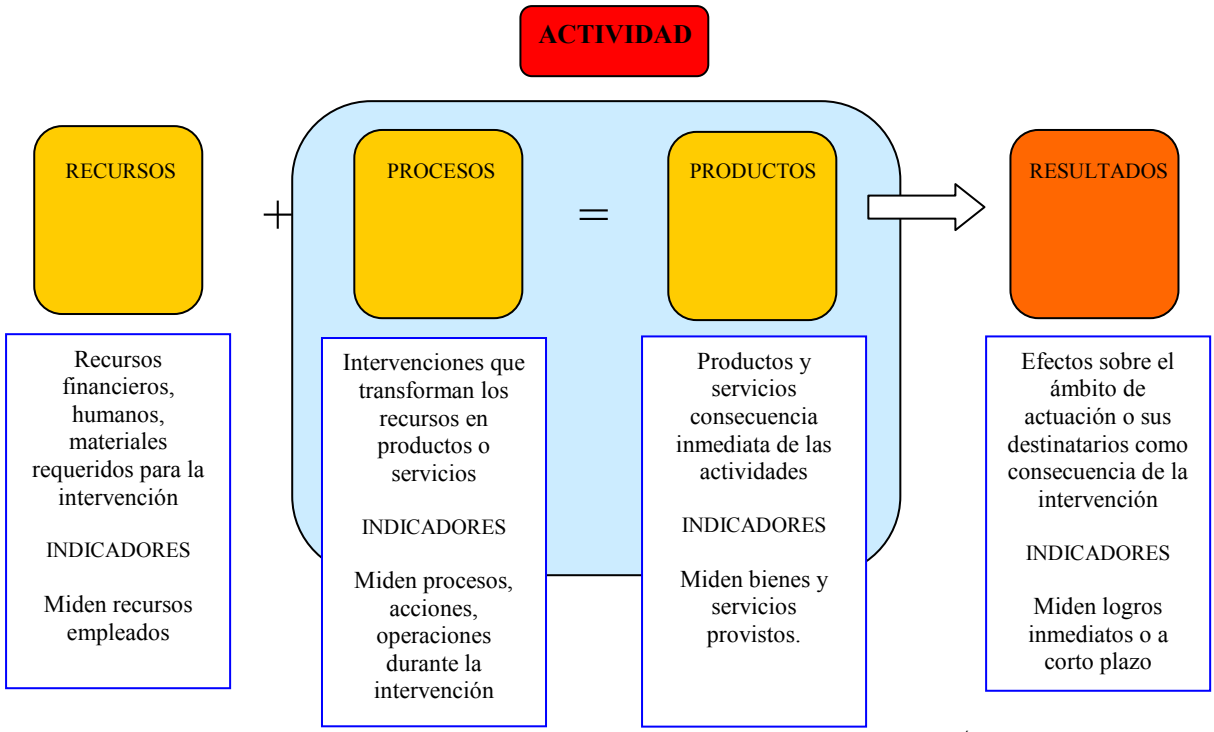
M. Diseño de Evaluación y Seguimiento:

Los Ayuntamientos beneficiarios de la convocatoria de ayudas para la realización de eventos locales, deben presentar una memoria justificativa, tras su realización. Por ello, la Diputación de Almería facilitará "Modelo de Memoria Justificativa" que los Ayuntamientos deberán cumplimentar y dar cuentas de los objetivos en términos de resultados y de impactos alcanzados. En la evaluación y seguimiento habrá que responder a tres preguntas básicas, a través del referido modelo de memoria:

1. ¿Qué se va a evaluar?: El modelo de memoria establece una cadena lógica en el desarrollo de un proyecto.



2. ¿Cómo se va a evaluar?: El modelo de memoria establece una serie de indicadores para comprobar que se ha llevado a cabo el evento previsto, obteniéndose los productos y/o servicios que se planteaban en el proyecto y los resultados definidos en los objetivos.



Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

a) **Indicadores de actividad**: Miden los procesos, acciones y operaciones que se desarrollan durante la implantación del proyecto, así como los bienes y servicios que se han provisto como resultado directo del evento local, informando específicamente de la eficacia operativa del proyecto. Ejemplo:

- Número total de personas participantes.
- Número total de personas por sexo.
- Número de usuarios por categoría.
- Número de horas del evento deportivo.
- Número de efectivos de seguridad.
- Número de efectivos sanitarios.
- Número de ambulancias.
- Número de soportes publicitarios editados (Cartelería, trípticos, etc…
- Número de impactos en redes sociales utilizadas.
- Número de medios de comunicación utilizados (Radio, TV, periódicos, etc)

b) **Indicadores de resultados**: Miden los logros inmediatos o en el corto plazo de la intervención. Los logros del evento y sus correspondientes metas pueden ir referidos:

- Satisfacción de los participantes en el evento deportivo.
- Porcentaje de ocupación de las plazas ofertadas.
- Tasa de abandono.
- Número de atenciones sanitarias realizadas.
- Porcentaje de participantes de fuera de la provincia de Almería.
- Porcentaje de gasto en jueces / árbitros.
- Porcentaje de gasto en premios.
- Número de mujeres que han terminado la prueba deportiva.
- Número de hombres que han terminado la prueba deportiva.
- Número de entidades colaboradoras en el evento deportivo.

3. ¿Quién va a evaluar?

Habrá que establecer quiénes serán los responsables de esta tarea, su dependencia funcional y el procedimiento organizativo fijado.

En el caso de la Diputación de Almería, esta llevará a cabo los controles necesarios sobre la gestión de las ayudas percibidas, constatando que los gastos concuerdan con los realizados y solicitando toda la información necesaria a efectos de seguimiento, evaluación y planificación.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Ayora, D. García, E. (2004). Organización de eventos deportivos. Ed. INDE, Barcelona.

2. Comisión Européenne (2006): Orientations indicatives sur les methodes d'evaluation. Indicateurs pour le suivi et I'evaluation. Document de travail No 2. Comisión Européenne.

3. Comisión estatal contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. (2014). Protocolo de medidas de seguridad, prevención y control en la organización de competiciones deportivas oficiales de ámbito estatal. Real Federación Española de Voleibol. Madrid.

4. Fernández, N. (2002): Manual de proyectos. Agencia andaluza del voluntariado. Ed. Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. Sevilla.

5. Fernández Vázquez, J.J. (2005). Vademécum de Protocolo y Ceremonial Deportivo. Ed. Paidotribo. Barcelona.

6. García Herrero, G.A. y Ramírez Navarro, J.M. (1996). Diseño y evaluación de proyectos sociales. Ed. Libros Certeza, Zaragoza.

7. Mediavilla, G. (2001): Comunicación corporativa en el deporte. Ed. Gymnos.

8. Mille, J.M. (2004): Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos. Útiles Prácticos, nª 13. Ed. Ajuntament de Barcelona. Barcelona.

9. Miro, O. Sánchez, M. Millá, J. (2000). Fútbol, televisión y servicios de urgencias. Med Clin. Barcelona.

10. Monroy, A.J. Sotomayor, B. (2013): Manual de organización de actividades y eventos deportivos. Grupo editorial universitario. Granada.

11. Moreno, E. (2000) Planificación de la cobertura sanitaria y de salud pública en los eventos deportivos. Curso de Verano de la Universidad del Mar sobre "Planificación de Eventos Deportivos Internacionales", Universidad de Murcia. Murcia.

12. Sánchez, O. (2016): Colección estudios de comunicación. Protocolo, comunicación y seguridad en eventos. Ed. Icono14. Madrid.

13. Sánchez, Pablo (2004): Marketing deportivo. Ed. Gymnos.

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

Índice

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.



DIPUTACIÓN DE ALMERÍA

Índice

Copia para uso personal de Lic. RODOLFO QUIROS (rodolfoquiros1960@hotmail.com). Se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.

FEDERACION SANTAFESINA DE VOLEIBOL



BREVE RESEÑA HISTORICA

- La FSV nace en la ciudad de Rosario como ARV en el Año 1947
- Las entidades Fundadoras fueron la Asoc. Cristiana de Jovenes, la Asociación de Profesionales de Educ. Física, y los clubes G y Esgrima, Newels y Regatas.
- En el Año 1952 se agregan equipos de la ciudad de Santa Fe y resuelve transformar a la ARV en la FSV.

FINALIDAD

Promover y desarrollar el voleibol en todo el territorio provincial.

Reunir a las instituciones en los términos del estatuto vigente, respetando las normativas que se dicten en el orden provincial, nacional e internacional.

OFICIALMENTE AFILIADA

FIVB

- Federación Internacional de Voleibol

FeVA

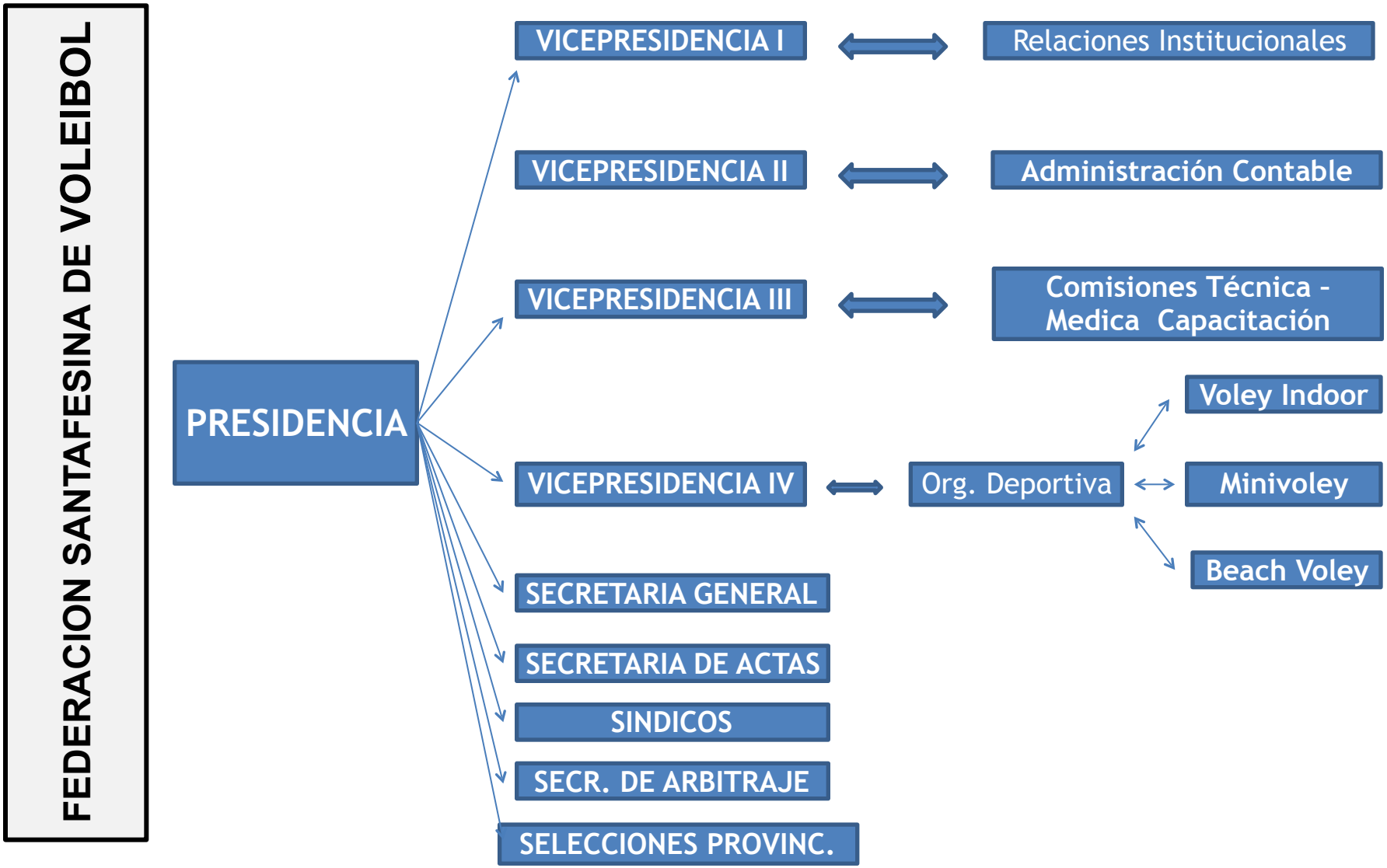
- Federación del Voleibol Argentino

FSV

- Federación Santafesina de Voleibol


GOBIERNO
CONSEJO DIRECTIVO
FISCALIZACION
MESA EJECUTIVA
ASAMBLEAS

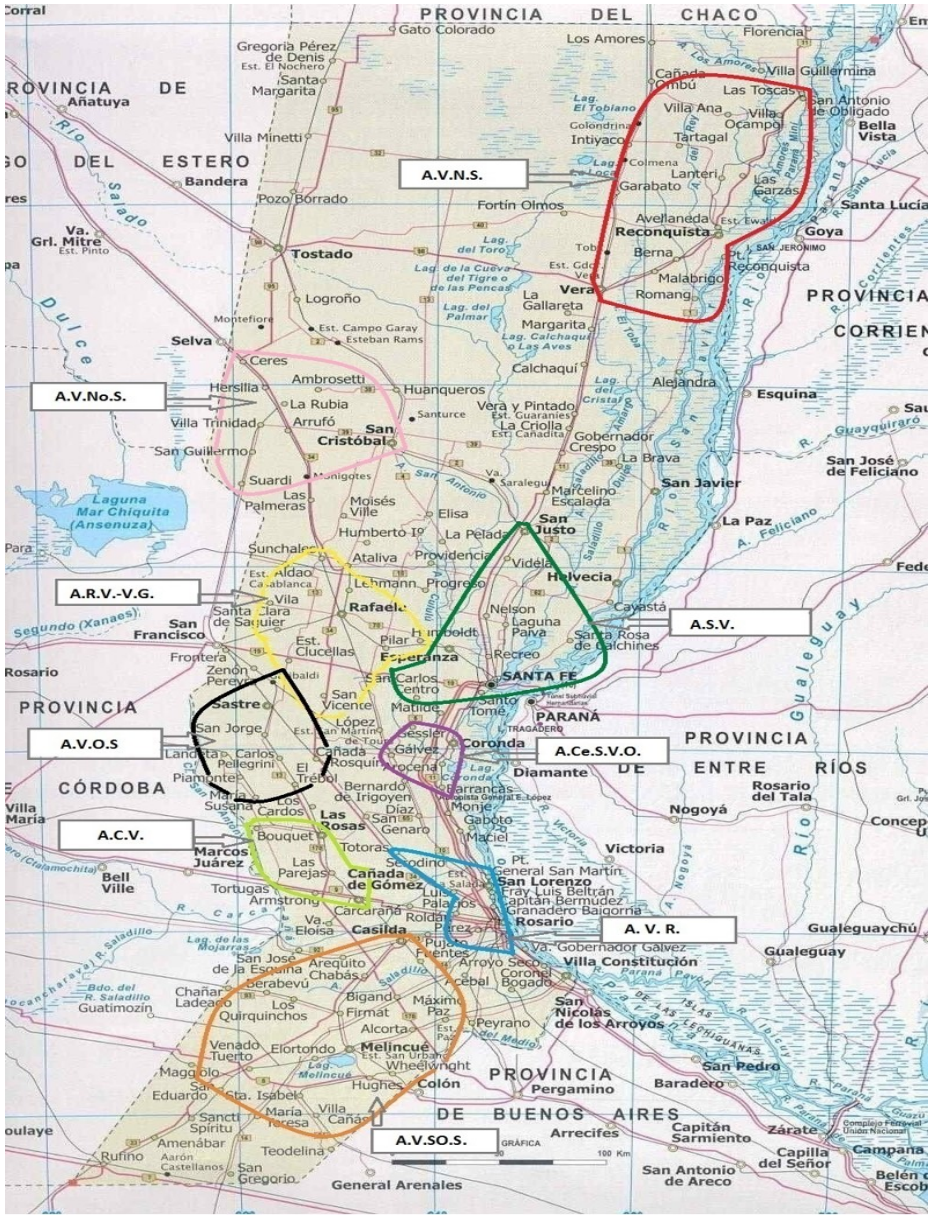
HACIA UNA GESTION EFICAZ



ASOCIACIONES AFILIADAS A LA FSV

- ASOCIACION DE VOLEY DEL NORTE SANTAFESINO (Ambas Ramas)
- ASOCIACION DE VOLEY DEL NOROESTE SANTAFESINO (Rama Femenina)
- ASOCIACION RAFAELINA (Ambas Ramas)
- ASOCIACION SANTAFESINA (Ambas Ramas)
- ASOCIACION DE VOLEY DEL OESTE SANTAFESINO (Rama Femenina)
- ASOCIACION DEL CENTRO SANTAFESINO (Rama Femenina)
- ASOCIACION ROSARINA (Ambas Ramas)
- ASOCIACION DEL SUROESTE SANTAFESINO (Ambas Ramas)
- ASOCIACION CAÑADENSE (Rama Femenina)

DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA DE CADA ASOCIACION


A.V.N.S.
A.V.No.S.
A.R.V.-V.G.
A.V.O.S
A.C.V.
A.V.SO.S.
A.S.V.
A.Ce.S.V.O.
A. V. R.
PROVINCIA DEL CHACO
PROVINCIA DE SANTA FE
PROVINCIA DE CÓRDOBA
PROVINCIA DE ENTRE RÍOS
PROVINCIA DE BUENOS AIRES
Reconquista
Vera
Tostado
Bandera
Añatuya
Selva
Villa Ana
Las Toscas
Avellaneda
Goya
Malabrigo
Romang
Garabato
Lanteri
Las Garzas
Santa Lucía
Esquina
San José de Feliciano
San Javier
La Paz
San Justo
Helvecia
Cayastá
Santa Rosa de Calchines
Coronda
SANTA FE
PARANÁ
Diamante
Nogoyá
Victoria
Rosario del Tala
San Lorenzo
Rosario
Villa Constitución
Gualeguaychú
Gualeguay
San Nicolás de los Arroyos
Pergamino
Baradero
San Pedro
Arrecifes
Capitán Sarmiento
Zárate
Campana
Capilla del Señor
San Antonio de Areco
General Arenales
Melincué
Casilda
Marcos Juárez
Bell Ville
Villa María
San Francisco
Sastre
Las Rosas
Cañada de Gómez
Rafaela
San Cristóbal
Santa Fe
Paraná
Río Salado
Río Dulce
Río Paraná
Río Gualeguay
Río Carcarañá
Río Tercero
Río Segundo (Xanaes)
Río Coronda
Río Corrientes
Río Arrecifes
Río Luján
Río Arrecifes
Río Gualeguaychú
Río Nogoyá
Río Victoria
Río Ibicuy
Río Barrancas

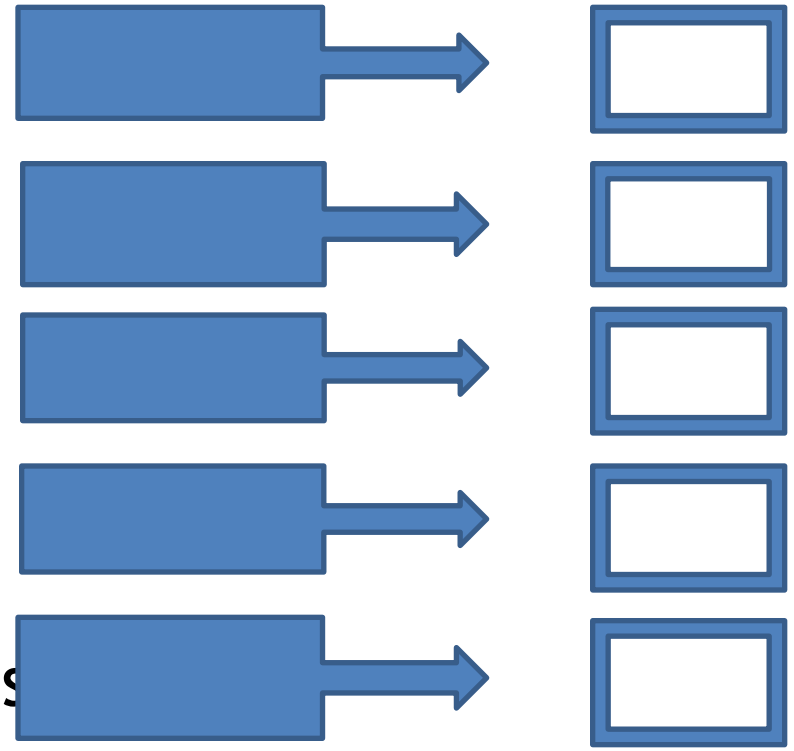
ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION

CANTIDAD DE CLUBES
120

CANTIDAD DE JUGADORES
2100

CANTIDAD DE JUGADORAS
3900

CANTIDAD DE ENTRENADORES



300

CANTIDAD DE ARBITROS

120

Perfil actual de Gestión de la FSV

Competencia Interna intensa

dificultad de extensos recorridos

Competencias Nacionales

Formar jugadores y equipos que logren altos rendimientos.

Torneos Abiertos

Organización de una buena cantidad de torneos abiertos autorizados por FeVA

Organizar Eventos Deportivos y de Capacitación

A nivel Provincial, Nacional e Internacional.

Debilidades en la Gestión de la FSV

- Largas distancias para competir. Excesivos gastos.
- Dificultad en la gestión de los recursos económicos y administrativos.
- Padrón de Jugadores Masculinos muy debilitado


Compensación de Gastos
Gestionar
Vóley en la Escuela
Captar Varones
POSIBLES SOLUCIONES
Cursos de Capacitación: dirigentes, árbitros, técnicos
Mejorar los recursos tecnológicos en el área administrativa