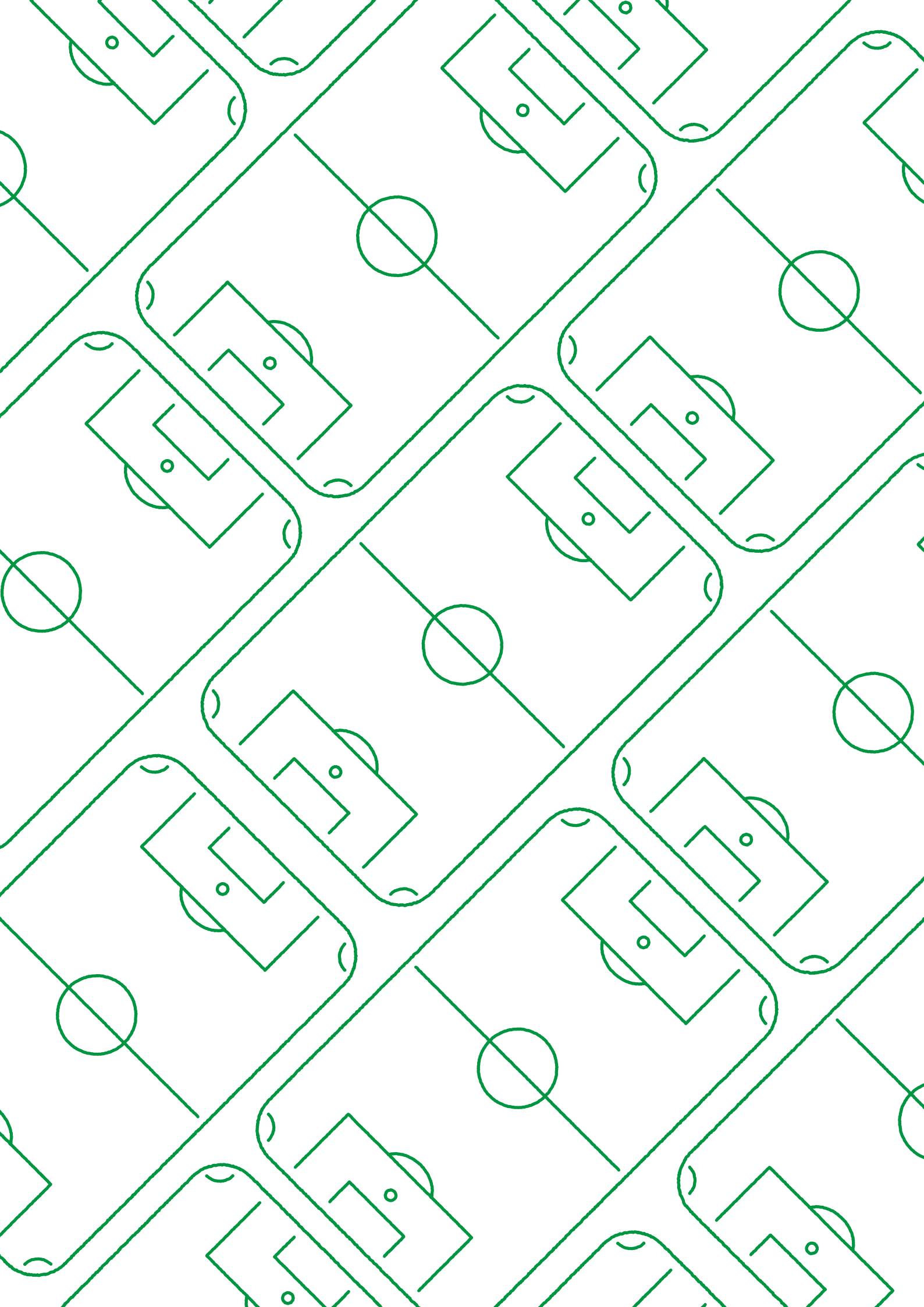




MANUAL METODOLÓGICO

ESCUELAS SOCIODEPORTIVAS
“VALORES A LA CANCHA”







FUNDACIÓN
RIVER PLATE

info@fundacionriver.org.ar
+54 11 4789-1157
Av. Figueroa Alcorta 7597
(C1424BCL)
CABA, Buenos Aires, Argentina.

Índice

PRÓLOGO	5
PRESENTACIÓN	6
CONTEXTO	8
El aspecto social del deporte en Argentina y el mundo	
El deporte como herramienta de inclusión y desarrollo	
VALORES A LA CANCHA	10
El fútbol como dispositivo pedagógico y social	
El punto de partida: la pedagogía del vínculo	
PRINCIPIOS	12
Herramientas	13
Tarjeta verde y Copa de Valores	
Posta de Valores	
Semáforo Social y trabajo en red	
Qué hacer frente a la vulneración de derechos de niñas, niños o adolescentes	
El rol del facilitador/entrenador	16
Responsabilidades, actitudes y habilidades	
El triángulo deportivo: deportista, entrenador, familia	17
Cómo construir y sostener el vínculo	18
MODELO METODOLÓGICO	20
Construcción de alianzas y diagnóstico comunitario	21
Dentro de la cancha: fútbol y valores	22
Valores vinculados al juego	
Valores vinculados al espíritu del juego	
Enseñanza de valores desde acciones deportivas	
Asociación de un valor al contenido específico	
Contenidos del juego en relación al tiempo (momentos)	
Contenidos del juego en relación al espacio	
Otros contenidos del juego	
Aspectos físicos	
Reglamentos y conducta en el campo de juego	
Valores asociados a cada concepto	

ENTRENAMIENTO	32
Periodización del aprendizaje	33
Desarrollo y formación deportiva por categoría	33
Criterios de planificación según edades	34
Distinción por edades	
Distinción de las áreas formativas	
Consideraciones previas respecto del orden físico	
Desarrollo de los entrenamientos	35
La organización del tiempo y los ciclos	
Macro ciclo	
Mesociclo	
Micro ciclo	
Sesión de entrenamiento	
Componente y objetivo	
Etapas del entrenamiento	
Etapa 1: Ronda inicial	
Etapa 2: Entrada en calor	
Etapa 3: Componente centra	
Etapa 4: Juego real	
Etapa 5: Vuelta a la calma	
¿Qué enseñar? Planificación deportiva según etapas de desarrollo	
Nivel 1: Período de iniciación	
Nivel 2: Período de formación base	
Nivel 3: Período de profundización	
Nivel 4: Período de desarrollo	
Nivel 5: Período de optimización	
MÉTODO FUERA DE LA CANCHA	52
Talleres de valores	53
Estructura y dinámica	
Planificación de talleres: niveles 1, 2 y 3	
Planificación de talleres: niveles 4 y 5	
Talleres para las familias: formar a los que forman	
Evaluación formativa	
Unidad de Intervención Socia	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
AGRADECIMIENTOS	59

Prólogo

Es un orgullo enorme para mí escribir las palabras que abren este manual. Y lo es por tres motivos que tocan lo más profundo de mi historia personal.

Primero, como hombre del fútbol. Porque este deporte fue, desde chico, mucho más que una pelota. El fútbol me formó, me ayudó a construir mi identidad. Me dio valores, amigos para toda la vida y un lugar de pertenencia. Aprendí a convivir, a respetar, a trabajar en equipo. Entendí que no se trata solo de jugar bien, sino de ser buena persona dentro y fuera de la cancha.

Segundo, como hombre de River Plate. Sentir que la Fundación representa al club desde un lugar tan transformador me llena de orgullo. River es grande por lo que logra en lo deportivo, claro, pero también –y sobre todo– por lo que representa. Que desde el deporte podamos transformar realidades, acompañar procesos, formar personas... eso también hace a la grandeza de nuestro club.

Y en tercer lugar, escribo este prólogo también como dirigente de William Kemmis, el club de barrio donde todo empezó para mí. Cuando la Fundación River Plate llegó con su metodología a nuestra región, con capacitaciones y propuestas concretas, sentí una emoción especial. Ver cómo se forma a los entrenadores, a los dirigentes, cómo se trabaja para fortalecer los clubes de base... eso tiene una potencia enorme. Porque quienes estamos al frente de un club sabemos que no solo formamos jugadores: formamos personas. Y hacerlo con una metodología que pone a la persona en el centro, que entiende que el deporte es una herramienta de integración y cohesión social, es una oportunidad que no podemos dejar pasar.

En tiempos en los que tanto se fragmenta, el deporte tiene la capacidad de unir. Y los clubes, sobre todo los de barrio, siguen siendo espacios clave para contener, para educar, para construir comunidad. Que este manual circule, inspire y multiplique esa manera de trabajar es algo que celebro profundamente.

Gracias por dejarme ser parte.

Leonardo Ponzio

Presentación

Quienes formamos parte de Fundación River Plate creemos en la promoción de los valores a través del deporte y en la necesidad de compartir con mayor profundidad nuestra manera de entender el trabajo que realizamos a diario en nuestras escuelas de fútbol para que pueda escalar y replicarse en cualquier lugar del país. Por eso, este manual nace como una herramienta para ordenar, transmitir y fortalecer una práctica que venimos construyendo colectivamente desde hace años, en diálogo permanente con niños, niñas, adolescentes, familias, entrenadores, organizaciones locales y comunidades. Nuestro propósito es ofrecer un marco que a la vez que describa lo que hacemos, permita comprender por qué lo hacemos de esta manera y qué sentido tiene para nosotros, para que otros puedan apropiárselo y multiplicarlo.

Creemos firmemente que el fútbol, más allá de sus dimensiones técnicas o competitivas, es un campo fértil para el desarrollo humano. En un país en el que el deporte ocupa un lugar tan central para muchas personas y está tan arraigado a la cultura, estamos convencidos de que, bien acompañado, puede convertirse en una herramienta poderosa para la inclusión, el aprendizaje, la convivencia y la construcción de ciudadanía. De ahí que este manual no es solo un instructivo, sino una invitación a sumarse a una forma de trabajar en la que lo más importante no es el rendimiento, sino las **personas**.

La propuesta metodológica que presentamos aquí parte de una visión humanista que pone en el centro a cada chico y a cada chica, con su historia, su contexto, sus tiempos y sus búsquedas. Entendemos que el deporte no transforma por sí solo: necesita de vínculos, de presencia, de escucha, de una planificación intencionada y de personas comprometidas que acompañen con sensibilidad y criterio. Por eso, este manual busca ser una guía para quienes llevan adelante este trabajo en territorio, ofreciendo orientaciones claras, fundamentos pedagógicos, principios que nos identifican y herramientas prácticas para el día a día.

Al mismo tiempo, queremos dejar en claro que no buscamos imponer una única manera de hacer las cosas. Todo lo contrario: confiamos en la capacidad y la creatividad

de quienes se ponen al frente de los espacios para adaptar esta propuesta a su realidad, enriquecerla y hacerla propia. Por eso, concebimos este manual como una base común, pero también como un punto de partida para seguir aprendiendo juntos. Cada encuentro, cada entrenamiento y cada conversación nos enseñan algo nuevo, y estamos convencidos de que ese conocimiento colectivo debe seguir alimentando nuestro camino.

En contextos en los que muchos adolescentes se alejan del deporte por falta de motivación o por experiencias negativas, nos proponemos construir espacios donde el juego recupere su valor, donde el cuerpo se sienta bienvenido, donde el vínculo con el otro sea fuente de confianza y donde cada niño pueda desplegar lo mejor de sí, sin presiones ni etiquetas. Creemos en un fútbol que abra puertas, no que las cierre; que incluya, que abrace, que enseñe a convivir y a soñar en equipo.

Este manual es también una forma de honrar el compromiso de tantas personas que, con esfuerzo y dedicación, hacen posible este proyecto todos los días. Sabemos que su trabajo es muchas veces silencioso, pero de un valor incalculable. Queremos que encuentren en estas páginas un respaldo, una compañía, una orientación. Que se sientan parte de una comunidad que trabaja con una misma convicción: que cada vez que un niño entra a una cancha, tiene derecho no solo a jugar, sino también a ser escuchado, cuidado y respetado.

Por tal razón, y aunque es un manual pensado para todas las personas que forman parte o desean formar parte del trabajo que llevamos adelante desde Fundación River Plate, este material está especialmente dirigido a entrenadores, coordinadores, facilitadores, docentes, referentes comunitarios y a quienes, desde distintos lugares, asumen la tarea de acompañar a niñas, niños y adolescentes en su proceso de formación a través del deporte.

Muchas veces, quienes están al frente de los espacios no solo enseñan técnicas o dirigen entrenamientos: también contienen, observan, escuchan, motivan, sostienen. Por eso, este manual busca brindarles herramientas conceptuales, pedagógicas y prácticas para enriquecer su mira-

da, fortalecer sus intervenciones y ayudarlos a tomar decisiones cotidianas con mayor claridad y confianza.

Al mismo tiempo, creemos que este manual puede ser útil para instituciones, organizaciones sociales, clubes de barrio y otros proyectos deportivos o educativos que comparten nuestra preocupación por construir espacios más inclusivos, respetuosos y transformadores. No importa si el contexto es urbano o rural, grande o pequeño; lo que proponemos acá puede –y debe– adaptarse a cada realidad, conservando siempre el eje en la persona.

Queremos que este manual sea una guía, pero también un punto de encuentro. Un material que acompañe, que inspire, que habilite preguntas y que refuerce lo que muchas veces se hace con intuición y compromiso, pero que sea con el respaldo suficiente.

Por eso, lo organizamos en seis secciones principales que dialogan entre sí. Comienza con un contexto marco que permite ubicar la propuesta dentro de la realidad social, educativa y deportiva que vivimos. Luego desarrolla los fundamentos teóricos y pedagógicos que sustentan nuestro enfoque para dar paso a los principios que orientan la metodología. A partir de ahí, se presenta el modelo y toda su aplicación, tanto dentro como fuera de la cancha. Finalmente, se incluyen herramientas prácticas listas

para aplicar en el día a día y se aporta una selección de referencias que pueden ser útiles para profundizar en los conceptos mencionados.

Sugerimos que el manual se use como una guía flexible. Puede acompañar el armado de una planificación, ofrecer claridad en momentos de duda, ayudar a revisar una práctica, aportar argumentos para conversar con otros equipos o simplemente servir de inspiración cuando hace falta volver al sentido profundo de lo que hacemos.

También esperamos que funcione como una base común desde la cual seguir construyendo, compartiendo aprendizajes, adaptando lo que haga falta y sumando nuevas ideas. Lo que acá presentamos no es un punto de llegada, sino parte de un camino que seguimos recorriendo juntos. Cada experiencia, cada entrenamiento, cada vínculo que se construye en la cancha puede seguir alimentando este material y enriqueciéndolo con lo que de verdad importa: lo que pasa en el encuentro con los chicos y chicas, en ese momento en el que el juego se vuelve aprendizaje y el deporte se transforma en una oportunidad.

Aspiramos a que este material sirva para multiplicar experiencias y para seguir construyendo juntos un deporte más humano, más justo y más transformador. Esa es nuestra meta. Y este, apenas un paso más en ese camino.



Contexto

El aspecto social del deporte en Argentina y el mundo

En la actualidad, múltiples informes internacionales y estudios regionales alertan sobre una tendencia sostenida a la baja en los niveles de actividad física en niños y adolescentes. Según la Organización Mundial de la Salud, en 2024 apenas un 8% de los adolescentes del mundo alcanzó el mínimo recomendado de una hora diaria de actividad física moderada o intensa. Esta cifra no solo preocupa por su magnitud, sino por las consecuencias que arrastra: aumento de enfermedades crónicas, afectación de la salud mental, deterioro de habilidades sociales y mayores niveles de aislamiento.

Argentina no es ajena a esta realidad. Datos del Ministerio de Salud del año 2022 indican que 8 de cada 10 adolescentes entre 13 y 15 años no cumplen con esos niveles mínimos de movimiento. En paralelo, crece el tiempo frente a pantallas, disminuyen las opciones de juego libre en los espacios públicos y se profundizan las desigualdades en el acceso a actividades deportivas organizadas. La falta de infraestructura adecuada, la peligrosidad de los espacios públicos, la precariedad económica y la sobrecarga de tareas escolares o familiares son algunas de las barreras que limitan la participación activa de niños y adolescentes en actividades físicas regulares.

Uno de los datos más relevantes en este escenario es el de la deserción deportiva temprana. Se estima que un tercio de los jóvenes abandona la práctica deportiva antes de los 18 años. Las principales razones señaladas por los propios adolescentes no son físicas ni económicas, sino emocionales y relacionales: se van porque «ya no es divertido», «me siento presionado», «me exigen demasiado», «me tratan mal». Estas respuestas revelan que el problema no es solo la falta de acceso; también es el tipo de experiencias que se viven dentro del deporte, muchas veces centradas en el rendimiento, en la competencia desmedida o en relaciones adultocéntricas que no habilitan la expresión genuina de los niños.

Frente a este panorama, el deporte adquiere una relevancia estratégica. Además de ser respuesta a una crisis de sedentarismo, se presenta como campo privilegiado para promover la salud integral, la inclusión, la participación ciudadana, la convivencia en la diversidad y la construcción de sentido. Pero para que ese potencial se concrete, es necesario repensar sus formas, revisar sus prácticas, construir metodologías que prioricen a la persona y sus procesos por encima de los resultados inmediatos.

En este punto, el caso argentino ofrece un terreno fértil. El fútbol ocupa un lugar privilegiado en la cultura nacional, pues atraviesa generaciones, clases sociales, géneros y regiones. Además, es pasión, identidad colectiva, juego compartido y lenguaje común.

Pero también es un espacio en el que se reproducen desigualdades, violencias simbólicas, presiones tempranas y lógicas de exclusión. Convertir esa potencia cultural en una herramienta pedagógica requiere de propuestas serias, sistemáticas y sensibles a los contextos.

Las escuelas de fútbol locales, como las que impulsamos en Fundación River Plate, se ubican justamente en ese cruce entre la práctica deportiva y la intervención social. Son espacios dedicados a recuperar el sentido lúdico del deporte, construir vínculos de cuidado, transmitir valores y acompañar procesos de crecimiento integral. En territorios muchas veces marcados por la desigualdad y la fragmentación, las escuelitas representan una oportunidad real de inclusión, pertenencia y transformación.

Este manual se inscribe en ese desafío y propone una metodología que, a la vez que busca mejorar la calidad de las prácticas deportivas, también fortalece el rol del deporte como motor de desarrollo personal. Porque el fútbol, en la medida en que se lo piense, se lo organice y se lo acompañe con responsabilidad pedagógica, puede convertirse en una experiencia profundamente formativa. Y porque cada vez que un niño o una niña entran a una cancha, se abre un universo de posibilidades: de jugar, de aprender, de encontrarse con otros, de soñar. El aporte de Valores a la Cancha es que ese universo y esas posibilidades se transformen en una experiencia valiosa.

El deporte como herramienta de inclusión y desarrollo

El deporte tiene una capacidad única para generar comunidad, despertar emociones, convocar voluntades y crear experiencias compartidas. A lo largo de la historia, ha funcionado como un punto de encuentro entre personas de distintos orígenes, edades y realidades. Su poder para movilizar no reside solo en el movimiento del cuerpo, sino en el entramado simbólico, cultural y social que lo rodea. Esta potencia lo convierte en una herramienta privilegiada

para abordar problemáticas complejas, promover la inclusión social y acompañar procesos de desarrollo humano.

El deporte puede y debe ser comprendido como un fenómeno integral, no únicamente como una disciplina deportiva. De esta manera, en él se ponen en juego múltiples dimensiones que van desde los aspectos físicos hasta los emocionales, cognitivos y sociales. Entonces, cuando se crea un entorno que valora estas dimensiones, el deporte puede ofrecer oportunidades de aprendizaje, de expresión y de transformación personal y colectiva. Pero para que eso ocurra, es necesario diseñar propuestas pedagógicas intencionadas, sensibles a los contextos y comprometidas con la equidad.

En muchos barrios y comunidades, el deporte representa uno de los pocos espacios en los que los niños pueden estar, ser escuchados, moverse con libertad y participar de una experiencia colectiva de forma sostenida. Allí donde escasean los recursos materiales o simbólicos, el deporte puede convertirse en un ancla vital, una fuente de estabilidad emocional y una oportunidad para sentirse parte de algo más grande. La inclusión no ocurre solamente por la presencia, también requiere de un trabajo permanente para que cada quien encuentre un lugar en el que se sienta reconocido y legitimado en sus deseos y necesidades.

El desarrollo, desde esta perspectiva, no se limita a la mejora en habilidades físicas o técnicas. Es más que eso, porque es un conducto que fortalece la autoestima, abre la posibilidad de hacer lazos significativos y aporta a la construcción de autonomía desde el descubrimiento de la propia capacidad para superar obstáculos, trabajar en equipo y tomar

decisiones. Si las condiciones son propicias y si el adulto que acompaña tiene una mirada formativa, todo eso puede aprenderse y ejercitarse dentro de una cancha.

Con todo esto, el fútbol es mucho más que un deporte; podría decirse, incluso, que es un lenguaje cotidiano que explora las identidades, especialmente en Argentina, dada su masividad y su carga simbólica. Eso es lo que propone esta metodología, aprovecharlo y convertirlo en una herramienta estratégica para trabajar con los niños y adolescentes, sobre todo en contextos en los que otras propuestas educativas o culturales pueden resultar más ajenas o menos convocantes.

Pero ese mismo peso cultural también exige responsabilidad. Es necesario no reproducir los modelos tradicionales sin revisión crítica para evitar que se refuercen estereotipos, violencias, jerarquías y exclusiones. Por eso, pensar el fútbol como herramienta de inclusión y desarrollo implica transformarlo desde adentro. Hace falta proponer prácticas centradas en el juego y ancladas en los valores, lo que se traduce en abrir ese lugar a quienes históricamente fueron desplazados: niñas que desean jugar, chicos con discapacidad y adolescentes que no se ajustan a los estereotipos del «buen jugador», por ejemplo. Y, para que tenga un verdadero impacto en la persona y en la comunidad, hay que asumir que lo que se aprende en la cancha no se queda en la cancha: circula, se extiende, se convierte en parte de la vida. Trabajar desde este enfoque es, a la vez que una elección metodológica, una decisión política y ética. Es elegir poner al deporte al servicio de la dignidad, de la justicia social y del derecho de cada niño o niña a crecer en un entorno que lo cuide, lo valore y lo ayude a desplegar su potencial.

Valores a la cancha

El fútbol como dispositivo pedagógico y social

En Fundación River Plate nos propusimos dos cosas: generar un cambio social a partir del trabajo con los niños y niñas de las escuelas de fútbol, y fomentar valores a través del fútbol. Todo el mundo está de acuerdo en que el deporte es una gran herramienta para ello, sin embargo, a la hora de trabajar en cancha, la pregunta es exactamente cómo es que se «fomentan valores». Ahí surge la necesidad de desarrollar una metodología pedagógica sobre valores que tome como herramienta al fútbol.

Y respecto del primer punto, el diferencial está puesto en que se trata de una escuela de fútbol que basa su metodología en lo que llamamos la pedagogía del vínculo.

El punto de partida: la pedagogía del vínculo

En el corazón de las escuelitas de fútbol de Fundación River Plate se encuentra una filosofía educativa que trasciende lo deportivo: la pedagogía del vínculo. Este enfoque no solo busca enseñar habilidades futbolísticas, sino también crear relaciones significativas entre los entrenadores y los niños y adolescentes. Pero, ¿qué significa la pedagogía del vínculo?

Esta idea propone que el aprendizaje sucede mejor en un ambiente en el que las relaciones son respetuosas y genuinas. En el deporte, esto significa que los entrenadores no solo son instructores, sino también mentores que guían emocionalmente a los jóvenes.

Un vínculo sano entre profesor y jugador es lo que permite que el niño se transforme a partir del aprendizaje. Cuando los jóvenes se sienten valorados y comprendidos, aprenden mejor, se animan a enfrentar desafíos, aceptan retroalimentación y persisten frente a las dificultades. Esto, además de mejorar su desempeño en el deporte, refuerza su autoestima y habilidades sociales.

La pedagogía del vínculo reconoce que el aprendizaje es un proceso único para cada persona. Cada niño tiene su propio ritmo y enfrenta distintos retos. Por eso, en las escuelitas de fútbol, los entrenadores, además de



enseñar técnicas y tácticas, prestan atención a las necesidades individuales. Este enfoque busca formar deportistas, pero, sobre todo, personas íntegras.

De esta forma, entrenar significa más que enseñar habilidades deportivas. Los entrenadores son ejemplos a seguir, modelando valores como el trabajo en equipo, la disciplina y el juego limpio. Cada práctica se convierte en una oportunidad para brindar herramientas que acompañarán a los jóvenes mucho más allá del campo de juego.

Una de las claves de esta pedagogía es la mirada como punto de partida. La mirada tiene un poder profundo en los vínculos de aprendizaje, más allá de lo visual. Ser mirados genuinamente, con atención y presencia, nos confirma como personas valiosas y reconocidas. En contextos pedagógicos, esta mirada atenta del otro transmite aceptación, interés y cuidado. Es el gesto que habilita la confianza necesaria para abrirse al aprendizaje y al desarrollo personal. Cuando la mirada reconoce al otro como sujeto único, con su historia, su contexto y su manera de ser, se construye un vínculo educativo auténtico. No se ve solo lo que el otro es, también todo lo que puede llegar a ser. Lejos de imponer moldes, se acompaña desde el respeto y la sensibilidad. En estos

escenarios, el aprendizaje no es solo la transmisión de contenidos, sino una experiencia de crecimiento mutuo, en la que quien enseña también aprende, y quien aprende también enseña, porque se siente habilitado para hacerlo desde su singularidad.

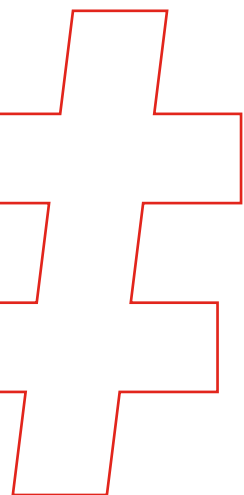
En definitiva, ser mirados de verdad, sin juicios ni indiferencias, nos fortalece. Nos permite habitar los espacios de formación como alumnos o educadores, pero siempre como personas íntegras. La mirada que acoge, que se detiene, que no pasa por alto, es un acto profundamente pedagógico. Allí nace el aprendizaje significativo y se siembra la posibilidad de una transformación real.

Como mencionamos anteriormente, que la persona se sienta valorada es la base del proceso de aprendizaje y ahí el rol del entrenador es el cimiento, ya que es quien ve y conecta con el mundo de los niños para influir positivamente en su desarrollo: entrar con la de ellos para salirnos con la nuestra. Esto significa comprender sus intereses, motivaciones y desafíos, ajustando las estrategias educativas a las necesidades individuales de

cada uno. Para lograrlo, es fundamental considerar lo que llamamos el triángulo deportivo: el deportista, el entrenador y la familia. Esta interacción asegura que el aprendizaje y el desarrollo integral se construyan desde una base sólida de apoyo mutuo.

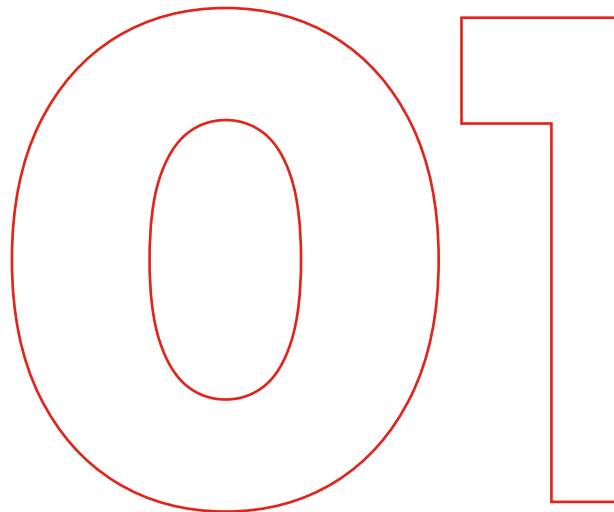
Por lo tanto, estar presente, tanto física como emocionalmente, es fundamental en este enfoque. Los entrenadores, a la vez que dirigen ejercicios, escuchan, apoyan y guían. Esta presencia activa crea un ambiente de seguridad y confianza en el que los niños pueden crecer integralmente.

En resumen, la pedagogía del vínculo enriquece la experiencia deportiva y también potencia el proceso educativo. Al sentirse valorados, los jóvenes están más dispuestos a aprender, crecer y convertirse en ciudadanos comprometidos con su comunidad. Este enfoque transforma vidas, fomenta valores duraderos y contribuye a construir una sociedad más solidaria desde el campo de juego, al promover un contexto que habilita la generación de vínculos sanos y quiebre otras lógicas preexistentes en el barrio.



**FUNDACIÓN
RIVER PLATE**

Principios



**VALORES
A LA CANCHA**

El enfoque que proponemos desde Fundación River Plate se basa en el aprendizaje experiencial. Es decir, los valores no se transmiten desde la teoría, sino que se viven en el cuerpo, a través del juego y la práctica concreta. Estas vivencias se nombran, ordenan y significan mediante la palabra, en un espacio breve de reflexión guiada por el adulto formador.

Este proceso consta de tres etapas fundamentales:

- **Vivencia corporal:** el jugador o jugadora ejecuta una acción deportiva planificada, sin anticipar el valor que se busca trabajar.
- **Reflexión teórica:** una vez finalizada la acción, el entrenador propone un momento breve de análisis verbal (no más de 40 segundos), en el que se pone en palabras lo vivido, se identifica la actitud observada y se asocia explícitamente al valor correspondiente.
- **Asociación con palabra clave:** se asigna una palabra o frase breve que sintetice el valor trabajado, creando un puente cognitivo que permita recuperar esa experiencia en contextos similares.

Este mecanismo se refuerza progresivamente hasta generar un **lenguaje común dentro del equipo**, que permita evocar y aplicar los valores en distintas situaciones del juego.

Para ilustrar esta metodología, tomemos como ejemplo el remate al arco, conducta vinculada al rol de «finalizador» en el espacio ofensivo. El valor predominante asociado es la **perseverancia**.

Durante el entrenamiento, el jugador realiza múltiples remates al arco. Se busca que experimente por sí mismo que, a medida que repite el gesto, mejora su ejecución. El entrenador no interviene en esta primera etapa, permitiendo que la experiencia surja de manera autónoma.

Una vez finalizada la práctica, se genera el espacio de reflexión. Allí, el entrenador señala que insistir, aun cuando algo no sale bien al principio, permite mejorar. Y le pone nombre a esa actitud: «eso que hiciste, de seguir intentando, se llama perseverancia». De este modo, se nombra la vivencia y se asocia a un valor.

Para consolidar este aprendizaje, se introduce una palabra o frase clave; en este caso, «no te rindas», que será

utilizada cada vez que el jugador enfrente una situación desafiante. Al oírla, la mente del jugador remitirá automáticamente a la experiencia vivida y podrá reproducir el valor a través de la conducta. Con el tiempo, este mecanismo se internaliza y se vuelve disponible para ser aplicado también en situaciones extradeportivas.

De esta manera, este modelo metodológico propone un enfoque integral de la enseñanza deportiva. Así, el fútbol no solo se entrena como técnica o competencia, sino que se convierte en un vehículo privilegiado para la formación en valores. Al vivir la experiencia, reflexionarla y asociarla a un lenguaje común, el aprendizaje se vuelve significativo y perdurable. El campo de juego, entonces, se transforma en una verdadera escuela de vida.

Herramientas

Tarjeta verde y Copa de Valores

La asociación de valores a contenidos deportivos no opera de forma aislada; por el contrario, debe ser complementada y profundizada con la utilización de herramientas didácticas que hacen las veces de reforzadores positivos del aprendizaje.

Desde Fundación River Plate entendemos que es superior el premiar por sobre el castigar. El castigo opera desde el miedo, lo que puede provocar rechazo y que, en muchos casos, no se generen aprendizajes generales, sino conductas asociadas a represalias vinculadas a personas o ambientes específicos. En ese sentido, no se establecen conductas a seguir, sino conductas a evitar en determinadas situaciones o contextos.

Por su parte, el premio opera desde la motivación, teniendo un impacto considerablemente superior al miedo, con una huella positiva en la persona. Así, se establecen ciertas prácticas como modelos positivos a seguir y cultivar.

Por todo esto, la principal herramienta utilizada en el marco del entrenamiento y la competencia, vinculada directamente al juego en sí, es el uso de la **tarjeta verde**, cuyo fin es premiar acciones positivas que surgen del uso de los valores.

1. La metodología de la tarjeta verde como refuerzo positivo tiene diversos antecedentes internacionales. En Colombia, el árbitro Roosevelt Castro Bohórquez la utilizó desde la década de 1990 en el fútbol amateur para reconocer gestos de respeto y fair play. En Italia, la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) implementó oficialmente el programa “Green Card – Fair Play” en 2012 para las categorías formativas. En España, la Real Federación Andaluza de Fútbol (RFAF) aprobó su uso en 2014 en el fútbol base, convirtiéndose en la primera federación iberoamericana en institucionalizarla y posteriormente registrar su marca y modelo metodológico en Argentina, lo que consolidó su reconocimiento formal en el ámbito educativo y deportivo. (Fuentes: FIGC, “Progetto Green Card – Fair Play”, 2012; RFAF, “La RFAF pone en marcha la Tarjeta Verde del Fair Play”, 2014; Soccerblade.com, “Green Cards in Soccer – Fact or Theory?”, 2022).

La tarjeta verde es utilizada tanto en el entrenamiento como en los partidos, para **destacar y valorar actitudes deseables entre los jugadores**, no en tanto desempeño deportivo, sino en cuanto a los valores que denotan las actitudes y acciones de cada uno. Acercarse a levantar del piso a un compañero o rival caído, comunicar al árbitro con honestidad cuando omitió una situación en el accionar o cobró de forma errónea, consolar a un rival, alentar a compañeros o adversarios, entre otras, son actitudes que merecen el premio de la tarjeta verde. Los gestos y actitudes generosas, y las acciones solidarias, empáticas y que denotan compañerismo, deben ser reconocidas por entrenadores o árbitros.

En los entrenamientos, las tarjetas verdes pueden aparecer cuando una acción que denota el uso de los valores aparece de forma puntual en un momento determinado. En ese caso, el juego es detenido y el entrenador felicita a quien ha sido merecedor de la tarjeta frente a todo el grupo.

Pero también, al finalizar el entrenamiento, durante la vuelta a la calma, puede premiarse a un jugador con una tarjeta verde, ya no por una acción puntual, sino por un conjunto de actitudes o conductas que a lo largo del entrenamiento han denotado el aprendizaje y utilización de valores.

La tarjeta verde cobrará especial relevancia, ya que, al finalizar el mes, se nombrará capitán de la categoría al niño que haya obtenido mayor cantidad de tarjetas verdes. Además, en caso de tener que asistir a competencias representando al **seleccionado de Fundación River Plate**, uno de los elementos primordiales a tener en cuenta para ser convocados será la cantidad de tarjetas verdes que se hayan obtenido. Así, los jugadores no solo estarán pendientes de su desarrollo deportivo, sino, fundamentalmente, de su desarrollo humano. El foco deja de estar puesto en el resultado, para estar puesto en el proceso.

Además, la tarjeta verde también es utilizada en las competencias oficiales. En cada uno de los torneos organizados por Fundación River Plate, además de premiarse al equipo campeón deportivo, también se entrega la copa más grande, llamada **Copa de Valores**, que levanta el equipo que más tarjetas verdes acumuló a lo largo del torneo. El mensaje queda explícitamente demostrado: ya no se trata de «cómo salimos», sino de «cómo jugamos», poniendo énfasis en el modo de habitar la cancha y el juego por sobre el resultado.

Posta de Valores

En el marco de los reforzadores positivos, además de la tarjeta verde, las capitanías, las convocatorias al selectivo o la Copa de Valores, está también la **Posta de Valores**, que no es otra cosa que una kermesse de juegos en el

marco de los torneos organizados, que tienen como principal objetivo hacer interactuar a equipos rivales, utilizando los valores como canal para disminuir el nivel de competencia y enaltecer el vínculo por sobre los resultados.

Así, en la previa de las instancias finales, se organiza una serie de juegos que están vinculados a valores (suelen ser los mismos utilizados en los talleres de valores), en los que deben jugar de manera ensamblada los equipos que luego serán rivales. Hacer juntos una carrera de embolsados o algún otro juego, distiende las tensiones y forja vínculos desde el disfrute. Así, al terminar de jugar en la posta de valores para comenzar a jugar los partidos finales, el clima entre jugadores cambia de forma radical y el partido puede desarrollarse en un entorno fraterno y de armonía.

Queremos que cada niño y niña que pase por nuestro espacio de formación ame tanto el juego como los valores que en él pueden manifestarse, entendiendo la cancha como el campo de juego para toda la vida.

Semáforo Social y trabajo en red

En Fundación River Plate somos conscientes de que muchos de nuestros participantes enfrentan diversos problemas sociales, lo que nos impulsa a ofrecerles un espacio de contención y acompañamiento. Nuestro objetivo es brindarles la oportunidad de desarrollarse de manera saludable y proporcionarles herramientas necesarias para convivir en sociedad. En este sentido, entendemos que el trabajo en red con organizaciones locales que acompañan la realidad diaria de los niños y sus familias es fundamental. Creemos que fortalecer las acciones de otras organizaciones en cada comunidad beneficia no solo a los participantes y sus familias, sino también a la sociedad en general. En cada barrio y localidad, Valores a la Cancha tiene un aliado estratégico con el que trabajamos conjuntamente para responder a las diversas situaciones que se presentan tanto dentro como fuera de la cancha.

Como parte de nuestro enfoque, utilizamos la información recabada en la **entrevista familiar** para mantener un registro de cada participante, lo que nos permite realizar un seguimiento más efectivo si se detectan situaciones de vulneración de derechos. El objetivo es siempre trabajar en colaboración con las organizaciones locales, que tienen equipos profesionales interdisciplinarios y establecidos en el territorio. Esto garantiza un acompañamiento adecuado.

En muchos casos, las personas al frente de espacios educativos sociodeportivos trabajan de manera aislada. Dado que las situaciones detectadas pueden ser complejas, re-

comendamos no abordar estos casos de forma individual, sino apoyarse en un equipo interdisciplinario para discutir el mejor enfoque de intervención. En aquellos casos en los que no exista un equipo de trabajo formal, es fundamental utilizar el concepto de «mapeo», que implica identificar y conocer las organizaciones sociales relevantes en el territorio, como escuelas, centros de salud y merenderos, entre otros. Este mapa permite derivar a los participantes a esos lugares cuando se detecta una situación problemática.

El vínculo establecido entre los educadores y los participantes es crucial para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este vínculo se basa en la confianza, lo que permite identificar cuando un niño manifiesta cambios conductuales que se sostienen en el tiempo y podrían, en ocasiones, ser indicadores de que algo le está pasando.

Es por esto que desde Fundación River Plate usamos el Semáforo Social. Esta herramienta de uso interno y confidencial, se completa, entre profesores, una vez al mes, en la misma planilla que se toma asistencia.

Su objetivo es que nos detengamos a pensar no solo cómo entrenó cada niño, sino, especialmente, cómo lo vimos desde un enfoque integral. Con la mirada puesta en su disfrute, su forma de vincularse, de comunicar y de ser, que tiene un carácter particular en cada uno. Al trabajar desde la pedagogía del vínculo, es fácil detectar estos cambios que no representan un buen o mal comportamiento, sino que, al sostenerse en el tiempo, pueden ser un llamado de atención.

En múltiples ocasiones, el Semáforo nos ayuda a identificar situaciones como la enfermedad o muerte de un familiar cercano, dificultades económicas por pérdida de empleo o casos que simplemente requieran de contención.

¿Cómo se usa el Semáforo?

Al comenzar el ciclo, todos los participantes tienen asignado el color verde, que simboliza que están avanzando, a su ritmo, en un proceso de evolución. Por ejemplo, aquellos que son tímidos y retraídos hablando poco, y quienes son más sociables o histriónicos, actuando en consonancia. No se asigna un rojo a un mal comportamiento o a un día en que alguien llega alterado a entrenar; se hace contemplando varios encuentros y el estado de la persona durante todo el ciclo.

Finalizado el siguiente mes, se vuelve a completar el Semáforo para poder establecer si hubo algún cambio significativo de conducta que se sostuvo a lo largo del tiempo, aunque no se entienda por qué. Solamente aquellos que tengan un vínculo con sus alumnos podrán decir si hay algo a destacar en este sentido o no y usar el Semáforo como herramienta para afinar la mirada.

Cuando se establece un amarillo, se interpreta como indicador de sospecha. Esto sirve para prestar más atención a cómo está esa persona. Frente a eso se buscará conversar y preguntar si le está pasando algo, consultar a la organización local, a la familia o adulto referente.

→

Desde nuestro rol de educadores no podemos resolver todos los problemas de los niños, por eso, a la hora de generar un vínculo es fundamental mantener una «sana cercanía, pero prudente distancia». Es necesario tener claro cuál es nuestro lugar, alejarnos en algunos casos para ganar perspectiva y abordar la situación de la mejor manera posible, trabajando con personas formadas para ello.

Cuando el niño o niña está efectivamente atravesando una situación de vida en la que sus derechos se ven vulnerados, se utilizará el color rojo. Esto servirá para prestarle especial atención, derivar el caso si es necesario y, mientras su asistencia continúe, velar por cuidar su momento de disfrute dentro del entrenamiento.

Hacer este ejercicio permite parar la pelota para mirar más allá en contextos en los que las vulneraciones a los derechos de niñas, niños y adolescentes son frecuentes.

Qué hacer frente a la vulneración de derechos de niñas, niños o adolescentes

El primer paso ante la sospecha de una vulneración es comunicar la situación. Desde Fundación River Plate, creamos, en 2020, la **Unidad de Intervención Social (UIS)** para abordar estos casos dentro de nuestros programas. Existe un manual interno mediante el cual los educadores deben informar cualquier situación sospechosa a los coordinadores de la UIS. A partir de ahí, el equipo de trabajo se encarga de decidir la estrategia de intervención más adecuada, considerando las particularidades del contexto y las posibles consecuencias de cada acción.

Es importante recordar que, como adultos responsables, tenemos la obligación legal de denunciar situaciones de vulneración de derechos que pongan en riesgo el desarrollo integral del niño, niña o adolescente. **Sin embargo, debemos tener en cuenta nuestra función y restricciones, por lo que debemos únicamente registrar lo que detectemos y derivar los casos a un organismo específicamente dedicado a la protección integral de los involucrados.**

Por eso, como equipo, nos formamos para prestar especial atención a los indicadores y para saber cómo actuar cuando se detectan vulneraciones de derechos vinculadas a casos de abuso, violencia o negligencia, que incluso pueden ser narradas o expresadas por los propios niños.

En estas situaciones, es esencial comprender que el relato se considera un pedido de ayuda. Es importante recordar que el niño o adolescente no está contando su experiencia «porque sí», sino porque necesita comunicarse. Por eso, el educador debe ser cuidadoso en mantener la confidencialidad y la confianza.

Se recomienda tomar nota de lo que se dice de manera fiel y también registrar las impresiones y sensaciones del adulto frente a la situación. Esto es clave para evitar la revictimización y que el niño tenga que relatar nueva-

mente lo sucedido, pudiendo derivar el caso a un organismo especializado.

Es fundamental tener en cuenta que solo conocemos una parte de la vida de los niños, por lo que no debemos hacer diagnósticos ni sacar conclusiones precipitadas.

Además, frente a los desafíos emocionales que supone detectar un caso y derivarlo, resulta esencial contar con espacios de supervisión profesional para procesar estas experiencias y minimizar su efecto en nuestra vida personal. Es recomendable registrar nuestras sensaciones después de vivir estas situaciones y buscar maneras de canalizar esas emociones, ya sea a través de actividades recreativas o del espacio formal de la terapia o supervisión.

El rol del facilitador/entrenador

En esta metodología resulta indispensable trabajar con una **pareja pedagógica** formada por un entrenador y una entrenadora, dado que las escuelas son mixtas. Esta dupla es clave para acompañar en pequeños grupos, no mayores a 25 participantes, organizándose entre ambos como auxiliar y titular. Más allá de las funciones, lo esencial radica en la complementariedad de sus perspectivas: juntos garantizan la atención personalizada que esta labor demanda, planificando y evaluando de manera colaborativa. De este modo, no recae en una sola persona la responsabilidad sobre la totalidad de las situaciones que puedan surgir; la dupla puede abordarlas desde miradas diversas, manteniendo presente el encuadre metodológico de valores y el enfoque pedagógico e informativo. Así, realizan una práctica más sólida, integral y coherente con los objetivos formativos.

Responsabilidades, actitudes y habilidades

Sin dudas, optar por trabajar desde una pedagogía del vínculo, que priorice la educación y formación integral por sobre la mera adquisición de destrezas deportivas, supone pensar al formador como un docente, que no solo posea las cualidades de un entrenador, sino que se distinga por aquellas habilidades y capacidades que lo transforman en un verdadero maestro. Johan Cruyff afirma que en el fútbol hay **«muchos buenos entrenadores, pero pocos buenos maestros»**.

Los formadores deberán, ante todo, ser proactivos. Es decir, personas que, de manera constante, busquen intervenir en el proceso pedagógico como un actor fundamental. Esto implica la capacidad de saber cuándo ocupar el centro del proceso y cuándo correrse a un costado para que los chicos puedan hacer su propio camino.

Definitivamente, hay ciertas cualidades que no se podrán obviar: deberá ser responsable, puntual, respetuoso y empático.

Al liderar el proceso educativo, será responsabilidad suya el correcto desarrollo de los entrenamientos y actividades. Esto supone la planificación previa y la evaluación posterior.

Se espera de ellos una actitud de líder frente a la comunidad, facilitando a los niños las herramientas necesarias para su desarrollo personal. Esto implica una escucha activa, la capacidad de contener y acompañar sin juzgar y la madurez emocional para poder sostener, como se mencionó, una sana cercanía y una prudente distancia.

En el marco de los entrenamientos, el formador deberá tener una presencia activa en el campo de juego, interviniendo cada vez que sea necesario, conduciendo la actividad desde dentro del terreno, buscando siempre que sean los jugadores los que logren realizar una correcta toma de decisiones. Esto sin perder la dimensión lúdica del juego que tan fundamental es para el desarrollo del niño.

Finalmente, se espera de los formadores una actitud de permanente búsqueda de crecimiento. Es decir, un deseo de formación constante y de mejora continua. Esto será vital para mantener siempre activa la motivación, tanto personal, como de quienes participen de las actividades.

El triángulo deportivo: deportista, entrenador, familia

Cuando hablamos de iniciación deportiva, es esencial poner el foco en lo que llamamos el triángulo deportivo, es decir, la relación entre el deportista, el entrenador y su familia. Basándonos en este concepto, podemos establecer tres objetivos específicos en este período:

- **Establecer una comunicación fluida y asertiva entre los tres agentes**
- **Lograr una orientación educativa de esta práctica**
- **Evitar la presión por los resultados inmediatos y el consiguiente estrés de los participantes**



En los últimos años podemos ver con claridad una dinámica que fue desgastando la relación entre los entrenadores y las familias. Este fenómeno, que nace en el ámbito educativo, puede ser fácilmente trasladado al contexto deportivo: padres que no respetan las decisiones del entrenador y entrenadores que no comunican de forma adecuada. De esta manera, se deja al niño con la incertidumbre del doble mensaje. Ante esta realidad, muchos clubes y organizaciones toman la decisión de prohibir el ingreso de las familias a los entrenamientos o los partidos, respondiendo más a una evitación que a un afrontamiento del problema. Sin embargo, es esencial trabajar en la psicoeducación y en el acercamiento asertivo de padres y madres al deporte de sus hijos. Su figura tendrá un impacto notable en la motivación del niño, por lo que correrlos de la escena solo logrará un cambio temporal y poco sostenible. El desafío se encuentra en poder entrenar conductas que apoyen el disfrute y brinden un nivel de mayor autoconfianza en los niños. En este sentido, desde Fundación River Plate proponemos:

- Escuchar con interés lo que el niño tiene para decir sobre el deporte y su elección
- Preguntar al niño para favorecer su reflexión personal y no brindar recetas de éxito
- Atenuar el excesivo entusiasmo al hablar del deporte (tanto en la victoria como en la derrota)
- Aprobar e incentivar su esfuerzo, basándose en sus fortalezas y reforzándolo positivamente
- Ayudar a valorar el progreso y el aprendizaje, más allá del resultado

- Fomentar el disfrute por sobre el resto de las motivaciones

Todas estas iniciativas serán base y potenciadoras de ambientes deportivos de disfrute y de realización personal, entendiendo el deporte como un ámbito de desarrollo sano de la persona humana y transformándolo en un ambiente de adquisición de hábitos y valores. Al fin y al cabo, se puede entender al deporte como un micromundo de lo que sucede en nuestra vida diaria y donde también debemos preguntarnos por el sentido de nuestro quehacer deportivo.

Según Albert Bandura¹, psicólogo canadiense conocido por su Teoría del Aprendizaje Social, los niños aprenden en entornos sociales al observar e imitar el comportamiento de otras personas. Este proceso se complementa con descubrimientos recientes en neurociencia, que revelan la existencia de neuronas especializadas llamadas neuronas espejo, que operan mediante la copia y repetición de lo que se observa. Teniendo esto en cuenta, es fundamental destacar el rol de la familia como principal agente de socialización, no solo en el inicio del camino deportivo –como la elección del deporte y el tipo de práctica–, sino en la forma en que el niño se vincula con la actividad física y el deporte; es decir, si establece una relación positiva, negativa o indiferente, cómo se sostiene en el tiempo su dedicación, y qué actitud desarrolla hacia dicha experiencia. La familia no debe ser excluida de la formación deportiva; por el contrario, debe ser integrada a través de la educación y la participación. Será responsabilidad del entrenador o la organización comunicar a los padres la orientación pedagógica del espacio, los objetivos que se persiguen y la metodología con la que se lleva adelante el proceso.

Cómo construir y sostener el vínculo

Ya mencionamos que la base sobre la que se asienta esta metodología de trabajo es la pedagogía del vínculo. Por ello, necesitamos profundizar aún más en este fundamento. Antes de hablar de la relación pedagógica entre el entrenador y el niño, es fundamental comprender la importancia del vínculo con sí mismo como base de todo proceso de aprendizaje. El vínculo es la conexión emocional y relacional que se establece entre personas, y que cumple un rol decisivo en el modo en que alguien se dispone a aprender. Lejos de ser un accesorio del acto edu-

cativo, el vínculo es su condición de posibilidad: cuando nos sentimos en confianza, seguros y valorados, estamos más abiertos al conocimiento, más dispuestos a equivocarnos, a preguntar, a crear.

En contextos educativos, el vínculo que se genera entre profesor y alumno puede ser el factor que marque la diferencia entre una experiencia de crecimiento o una experiencia frustrante. Un vínculo cuidado y respetuoso proporciona un sostén emocional que regula la ansiedad, potencia la curiosidad y estimula el deseo de aprender. Al contrario, la ausencia de vínculo o la presencia de un vínculo negativo (basado en el juicio, la indiferencia o el autoritarismo) puede bloquear el aprendizaje y afectar la autoestima de quien aprende.

En este sentido, es importante marcar la diferencia entre **ver** y **mirar**. Ver es un acto biológico, automático, que ocurre sin intención: simplemente captamos estímulos visuales. En cambio, mirar implica una **intención consciente**, una disposición interna hacia el otro. Cuando miramos, elegimos detenernos, prestar atención, involucrarnos. En los vínculos de aprendizaje, esta diferencia es fundamental: podemos ver a alguien sin realmente percibirlo, sin registrar su estado emocional, su esfuerzo o su necesidad.

Mirar, en cambio, es un acto que construye presencia. Es decirle al otro «estás acá y te reconozco como alguien que importa». En los contextos pedagógicos, esta forma de mirar genera sentido de pertenencia, autoestima y motivación. Los niños que se sienten verdaderamente mirados suelen desarrollar una mayor confianza en sí mismos y una disposición más abierta al aprendizaje, porque perciben que no son uno más, sino alguien valorado en su singularidad.

En Fundación River Plate buscamos el desarrollo de las personas. Por eso, entendemos que la persona tiene que ser abordada de manera integral. Esto implica reconocerla en toda su complejidad y en todas sus dimensiones:

- **Desarrollo físico:** salud, nutrición, crecimiento corporal, descanso
- **Desarrollo emocional y afectivo:** autoestima, gestión de emociones, vínculos saludables
- **Desarrollo social:** habilidades para relacionarse, convivir, cooperar
- **Desarrollo cognitivo:** pensamiento, aprendizaje, creatividad, resolución de problemas
- **Desarrollo ético y moral:** valores, sentido de justicia, empatía, responsabilidad
- **Desarrollo espiritual o identitario:** sentido de propósito, pertenencia, creencias

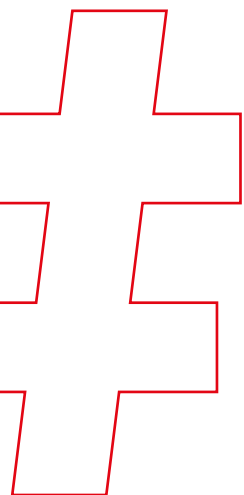
2. Bandura, A. *Teoría del aprendizaje social*. Prentice-Hall (1977).

Esto implica reconocer a la persona dentro de un contexto mayor y también en su contexto puntual, con sus características personales, emociones, historia, necesidades y deseos. Por todo esto, es fundamental pararse desde una mirada integral. Es decir, pasar de una mirada fragmentada, basada solo en el rendimiento o los resultados, a una mirada amplia y humanizante, que considera al otro en su totalidad. Esta mirada integral supone ver más allá de lo visible: atender no solo a lo que el otro muestra o dice, sino también a lo que calla, a lo que siente, a lo que necesita. Implica vincularse desde la empatía y la presencia, entendiendo que detrás de cada dificultad puede haber una historia, y que detrás de cada logro hay un esfuerzo que merece ser reconocido.

En esta misma línea, mirar de manera integral también nos lleva a comprender que, en el vínculo educativo, es **más importante estar que hacer**. Estar implica presencia

real, disposición emocional, una actitud de apertura hacia el otro. Muchas veces, en los entornos formativos, se privilegia la acción constante, la planificación, los resultados medibles; sin embargo, el aprendizaje más profundo se da cuando el educador está, cuando habilita un espacio de encuentro auténtico donde la persona se siente contenida, escuchada y valorada.

Estar no es pasividad, sino un acto de entrega consciente: es sostener el vínculo incluso en el silencio, en la espera, en la incertidumbre. Es comprender que no siempre tenemos que intervenir o resolver, sino simplemente acompañar con presencia y disponibilidad. En ese estar se construye confianza, se habilita la palabra, se genera un clima que favorece el desarrollo integral del otro. Muchas veces, lo que más necesita quien aprende no es una respuesta correcta, sino una presencia que lo mire sin apuro ni juicio.



**FUNDACIÓN
RIVER PLATE**

Modelo metodológico

→

02

VALORES
A LA CANCHA

Las escuelas de Valores a la Cancha, aunque están diseñadas para cumplir con la misión de la fundación de promover el desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes en contextos de vulnerabilidad social, tienen una metodología que puede aplicarse a cualquier contexto. Esto es posible porque concibe las particularidades de los participantes y su comunidad¹.

Construcción de alianzas y diagnóstico comunitario

La primera etapa del programa Valores a la Cancha se centra en el emplazamiento territorial y el reconocimiento del contexto comunitario, entendiendo que toda intervención significativa parte del respeto, la escucha y la construcción colectiva con quienes habitan ese espacio.

Establecer el programa en un barrio determinado implica mucho más que una decisión geográfica: se trata de insertarse respetuosamente en una comunidad, reconociendo sus dinámicas, trayectorias e identidades. Para ello, se define con qué organización de base se va a trabajar (club de barrio, comedor, centro comunitario o escuela, entre otros), priorizando siempre instituciones que ya cuenten con una legitimidad construida en el territorio.

A partir de esta articulación, se comienza a tejer una red de trabajo, estableciendo vínculos de confianza y colaboración con actores clave del entorno: referentes comunitarios, organizaciones sociales, escuelas y otras entidades del ecosistema local. Esta red será fundamental, tanto para el diseño contextualizado de las actividades como para su sostenibilidad en el tiempo.

Una vez establecida la alianza territorial, se avanza con un diagnóstico comunitario participativo, que permite conocer las características, necesidades y fortalezas del barrio y de las familias que lo habitan. Este diagnóstico incluye:

- Un relevamiento de información general sobre el contexto socioeconómico, cultural y ambiental del barrio
- La identificación de dinámicas sociales predominantes, potenciales situaciones de vulnerabilidad, y espacios de cuidado y contención existentes

- Un mapeo de oportunidades y desafíos para el desarrollo del programa en función del entorno

En esta etapa también se lleva a cabo un proceso de entrevistas familiares, diseñadas para conocer en profundidad a los participantes de cada escuela de fútbol, organizados por nivel y categoría, considerando:

- Su trayectoria de vida y contexto familiar
- Su vínculo con el deporte y con la escuela
- Las percepciones y valoraciones que sus familias tienen sobre el barrio, la comunidad y las oportunidades locales

Estas entrevistas, de carácter socioambiental, son herramientas fundamentales para diseñar una propuesta pedagógica situada que atienda no solo a los objetivos del programa, sino también a las realidades particulares de quienes lo integran.

Al comprender que el deporte tiene un carácter formativo, los profesores deben ser conscientes del espacio de aprendizaje y socialización que se genera en cada entrenamiento y en cada momento de juego. Para eso, cada escuela contará con cinco niveles de acuerdo a las edades de los participantes.

Como se mencionó anteriormente, estas escuelas de fútbol son mixtas; hasta los doce años inclusive entrenan juntos niñas y niños. Luego lo hacen en el mismo horario, pero en grupos separados a fin de tener un desarrollo acorde a cada etapa. Que en los primeros años compartan el espacio de entrenamiento, promueve la integración y una cultura del respeto y la igualdad entre géneros.

A su vez, con el fin de buscar el mejor estándar de abordaje posible, los grupos serán reducidos: tendrán un máximo de 20 participantes en los primeros niveles y de 25 en los mayores. Así el par de entrenadores podrá tener disponibilidad suficiente para abordar el grupo desde la pedagogía del vínculo y focalizar en la mirada individual.

Además, el programa cuenta con distintos niveles de supervisión y acompañamiento. Cada cuatro escuelas hay un coordinador que puede acompañar y hacer el seguimiento de la planificación, evaluación y monitoreo social de cada escuela y ser el nexo con la organización de base.

3. Actualmente, las escuelas de Valores a la Cancha de Fundación River Plate se llevan adelante en contextos muy diversos y diferentes entre sí, como la provincia de Buenos Aires, en Villa Itatí (Quilmes), Budge (Lomas de Zamora), Loma Hermosa (La Matanza), San Martín y Hurlingham; o en el interior del país, en el Barrio La Católica (Santiago del Estero) o en la comunidad MBya Guaraní de Iguazú (Misiones). En esta última, las diferencias culturales e idiomáticas son muy relevantes y, sin embargo, el modelo puede adaptarse favorablemente.

Y luego hay un coordinador general que vela por la implementación de la metodología en diferentes realidades y trabaja en la capacitación de los profesores a fin de promover la mejora continua.

Por otra parte, debido a la demanda, y a los efectos de asegurar las formas de intervención en todos los contextos y acompañar a los entrenadores en la manera de abordar las problemáticas, está la ya mencionada UIS.

Dentro de la cancha: fútbol y valores

Definimos a los valores como las convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su comportamiento e interacción con otros individuos, el entorno y el medio ambiente. Es decir, son herramientas que nos permiten gestionar los vínculos con los demás y afrontar las distintas situaciones que se presentan.

Los doce valores que elegimos como esenciales en Fundación River Plate se encuentran subdivididos en dos grupos: aquellos que están **vinculados al juego** y aquellos que están vinculados **al espíritu del juego**. La distinción radica en que la adquisición de aquellos valores vinculados al juego le permite al jugador desarrollar y ejecutar de mejor manera las situaciones que se presentan en el desarrollo del juego, desde el punto de vista técnico-táctico. Por ejemplo, quien tenga *perseverancia* podrá mejorar su técnica individual, y quien tenga *templanza* ejecutará de mejor forma situaciones como las transiciones ofensivas.

Por su parte, los valores vinculados al espíritu del juego, no necesariamente permiten al jugador ejecutar mejor los componentes deportivos, pero sí vincularse mejor con los actores intervinientes (compañeros, rivales, árbitro, entrenadores, espectadores).

Valores vinculados al juego

Perseverancia

Remite a la actitud de vida, a la determinación y constancia para lograr aquello que se desea y que es posible alcanzar con esfuerzo. Perseverar significa sostener, insistir, persistir en la realización de algo a fin de alcanzar una meta u objetivo posible, a pesar del aburrimiento, la dificultad o la frustración que puedan surgir en el proceso, aprendiendo

de todas las dificultades y fortaleciéndose a partir de ellas. Para ser perseverante se debe tener un objetivo claro o una meta que justifique el esfuerzo o dedicación.

Este valor también es importante como parte del desarrollo de la persona y de sus relaciones interpersonales. En toda relación se presentan conflictos y es necesario tener perseverancia y buena comunicación para resolverlos.

La perseverancia enseña a no tener miedo a los errores, sino a aceptarlos como una instancia más, porque al superarlos y aprender de ellos se mejora y crece personalmente. Por todo ello, el lema para trabajar este valor es: **«Perseverar es no rendirse»**.

Confianza

La palabra confianza remite a tener fe en algo, entendiendo tener fe como sostener una creencia con absoluta convicción, creer en algo o, inclusive, creer en aquello que se estima como bueno. La confianza se trata de creer que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera «adecuada» en una determinada situación. Está basada en una hipótesis que se realiza sobre la conducta futura del prójimo o de uno mismo. Es decir, la confianza se puede tener en relación con otra persona o entidad, y en relación con uno mismo.

En Fundación River Plate fomentamos esa confianza en uno mismo y en sus pares o equipo. Si uno logra realizar aquello que se propuso, la autoestima aumenta y la confianza también, generándose así un círculo virtuoso. A su vez, al tener confianza en otros, la motivación que esos otros pueden sentir, el apoyo y la esperanza depositada en ellos, contribuyen a su propia autoestima y desempeño. Esa confianza está basada en el vínculo que subyace a toda relación. Es por ello que puede también estropearse; esto significa que la confianza puede debilitarse o inclusive perderse, generando desilusión y dolor. Por eso, el lema de este valor es: **«Confiar es creer»**.

Templanza

Tener templanza significa tener dominio sobre uno mismo, moderar el temperamento para alcanzar la medida. Se considera a la templanza como una virtud fundamental, ya que permite el acceso a otras virtudes morales, representando, a la vez, como toda virtud, un punto justo en medio de la insensibilidad y el desenfreno. Esto es necesario para tener dominio y control sobre los actos que uno realiza, a fin de mantener un equilibrio y ser consciente de todo aquello que uno hace y deja de hacer, teniendo la posibilidad de elegir y haciéndolo ligado a su propia razón y emoción.

Para eso es fundamental el autoconocimiento, para poder identificar qué es lo que uno siente, de dónde viene ese sentimiento y, en definitiva, qué es lo que genera en uno la inclinación a realizar ciertas acciones. La templanza genera mesura y cuidado permitiendo a la persona actuar con prudencia y libertad.

Es un aprendizaje que se da a lo largo de toda la vida de una persona, ya que las emociones y sentimientos varían en intensidad e interpretación. Por lo tanto, la necesidad de conocerse y comprender las propias emociones a través de la reflexión y la templanza será una herramienta fundamental para que cada uno logre «tener el poder sobre sí mismo».

Responsabilidad

Es un valor que refiere a la capacidad de responder con acciones y palabras. Con la responsabilidad se responde a los compromisos asumidos, a todo aquello que uno se propone o promete a fin de alcanzar una meta. También se ejerce la responsabilidad al responder por las acciones ya realizadas y por sus efectos. Es necesario entender que, al vivir en sociedad, se tiene un compromiso con quienes a uno lo rodean.

A su vez, la responsabilidad es un valor que se vincula con la protección y con el cuidado. En la medida que se es responsable, se genera una protección sobre aquello que está conectado a la responsabilidad. Cuando se cumplen las obligaciones, se crean espacios de seguridad y protección para aquello que lo rodea.

Trabajo en equipo

Este valor tiene que ver con el compañerismo y la cooperación. El compañerismo hace referencia a una relación horizontal profunda, que implica una unión entre pares o iguales. En esta unión, ambas partes comparten, por lo tanto, buscan lo positivo del otro para nutrirse, son generosos y atentos para descubrir lo que el otro precisa o siente. En ese sentido, el compañerismo sugiere una amistad plena a través de la cual se puede trabajar juntos, formando un equipo para cooperar en la búsqueda de un fin común.

Existen objetivos que resultan imposibles de alcanzar trabajando solo, o procesos cuyos resultados se pueden dificultar y ralentizar si no se hacen en conjunto. El trabajo en equipo supera ampliamente el que puede realizarse de forma individual. La complementariedad supone el trabajo en interdependencia; aquellas debilidades que presenta un individuo pueden ser suplidas por las fortalezas de su compañero y viceversa. Así, si estas dos partes trabajan de manera complementaria los logros que alcancen resultarán superadores.

Compromiso

Se trata de una promesa que no se hace de forma individual, sino que involucra a alguien más. Es la capacidad que tiene el ser humano para ser consciente de la importancia que tiene cumplir con aquello que acordó con otros. Al comprometerse, uno pone al máximo sus capacidades, teniendo en cuenta que se conocen las condi-

VALORES VINCULADOS AL JUEGO	VALORES VINCULADOS AL ESPÍRITU DEL JUEGO
Perseverancia	Amor
Confianza	Honestidad
Templanza	Humildad
Responsabilidad	Solidaridad
Trabajo en equipo	Respeto
Compromiso	Gratitud

ciones que se están aceptando y las obligaciones que conllevan, ya que supone un esfuerzo permanente hacia la consecución del objetivo establecido.

El compromiso es un valor fundamental para cumplir objetivos, ya que implica ser constante, disciplinado y, muchas veces, realizar las tareas o actividades más allá de las ganas o motivaciones.

Valores vinculados al espíritu del juego

Amor

El amor está vinculado a la vida. Puede decirse que amar es «cuidar la vida», «respetar la vida», «colaborar con la vida».

El amor puede estar dirigido hacia uno mismo, hacia otras personas, hacia la naturaleza e inclusive hacia objetos, pero no se aplica siempre igual. Las muestras o manifestaciones de amor no son iguales, ni los vínculos de amor se construyen de la misma manera con cada persona. Es necesario entender que el amor tiene múltiples formas, grados y expresiones y no todas ellas son iguales ni tienen las mismas características.

Teniendo en cuenta todo esto, en Fundación River Plate consideramos que el amor debe ser entendido como una decisión profunda; es el motor que mueve a servir y comprometerse con uno mismo y con los demás de forma desinteresada y pura, actuando por el bien común a través del cuidado por la vida. El amor es más profundo que los sentimientos, moviliza hacia una búsqueda superior, de lo bueno, bello y perfecto, haciendo a las personas capaces de acciones profundas como el perdón, la entrega de uno, la paciencia y el servicio. Por eso, el lema para este valor es: «Amar es cuidar».

Honestidad

La honestidad supone honrar y apreciar algo muy especial: la verdad. Como tal, la honestidad es el valor que mueve e impulsa hacia lo verdadero, no en sentido metafórico o idealista, sino como búsqueda de la verdad y la actuación en consecuencia. Ser honestos supone valorar la verdad y comunicarla.

En ese sentido, lo verdadero es aquello que se muestra o revela tal como es. Buscar la verdad y plasmarla con las acciones impulsa a la transparencia, a aceptar a cada uno tal cual es. La honestidad mueve a respetar las conviccio-

nes y creencias de toda persona, actuando de manera íntegra y respetando las normas del ámbito de convivencia.

Humildad

La humildad es entendida como lo esencial y pequeño de cada uno, con mirarse como uno es, reconocerse finito y limitado. La humildad permite un camino de autoconocimiento para desarrollar conciencia sobre las limitaciones y debilidades, a fin de aceptarse y obrar en consecuencia.

Al entenderse a uno mismo, el entendimiento de que los otros son también finitos y limitados, con sus propios defectos y habilidades, se da en forma natural. En este sentido, la humildad favorece la empatía y las relaciones humanas e interpersonales, ya que contribuye a que cada uno acepte a los otros como son, aun en sus diferencias y singularidades. La persona humilde reconoce la igual dignidad de cada ser humano, trata a todos como pares y tiene relaciones horizontales actuando con sencillez y escuchando con atención, al comprender que la opinión o visión personal de cada uno es singular, única y válida.

Solidaridad

Ser solidario es realizar algo en favor de que el otro pueda alcanzar solidez. Cada vez que se empatiza con el otro y se descubre algún tipo de carencia y se la aborda, se pone en práctica la solidaridad. A veces se asocia a la solidaridad con el acto de «dar algo» y, más concretamente, con una donación material; sin embargo, entender la solidaridad solo desde esa óptica sería un reduccionismo. Reflexionar acerca de la proveniencia de la palabra y la solidez, abre una nueva perspectiva.

Todo ser humano tiene algún tipo de defecto, miseria, problemática. En Fundación River Plate buscamos promover a la persona de manera integral, insistiendo en la necesidad de descubrir los dones personales que pueden ser puestos al servicio de los demás.

Respeto

El respeto se trata de una consideración que se tiene, con cierto valor, hacia otras personas, el entorno y las normas sociales. Muchas formas de respeto se basan en la relación de reciprocidad o reconocimiento mutuo. La concepción que se tiene de uno mismo y del otro es fundamental para poner en práctica el respeto en todas las relaciones interpersonales. En ese sentido, es una relación de igual a igual con una apertura hospitalaria y cordial, y no como

un sinónimo de la tolerancia que implica una relación de poder y, por lo tanto, de superioridad e inferioridad.

En Fundación River Plate reconocemos la importancia de respetarse a uno mismo, a los demás y también a las normas de convivencia. Se respeta no solo para cumplir, sino para comprender que ese reconocimiento del valor de las personas y normas conduce a un bien común y a una convivencia en armonía.

Gratitud

La gratitud contribuye a una actitud de vida que reconoce su importancia y, por ende, cuida, respeta y valora. Por eso, la gratitud puede llevar a construir el amor en su sentido más amplio.

La gratitud se comprende como una expresión de toda persona frente a la maravilla del otro, frente al don desinteresado del otro. Por tal razón, en Fundación River Plate promovemos el agradecimiento y el reconocimiento del honor y el valor que cada uno aporta al desarrollo de una sociedad mejor.

Enseñanza de valores desde acciones deportivas

Como dijimos anteriormente, el corazón de la metodología radica en **asociar valores a componentes deportivos**, y surge de un proceso sostenido en el tiempo, tanto de reflexión como de experiencias.

El punto de partida es el desglose del fútbol como disciplina y su comprensión, entendiendo cada uno de sus componentes. Al realizar este desglose, puede observarse que todo componente deportivo resalta un valor predominante, es decir, que se pone especialmente de manifiesto al entrenarse. Esto supone una oportunidad, ya que, al planificar un entrenamiento, el docente no solo tendrá la oportunidad de estimular un componente deportivo, sino que podrá también enseñar y entrenar el valor predominante asociado.

El gran interrogante es cómo enseñarlo efectivamente y cómo llegar al valor a través del fútbol. Nuestra metodología propone que es el fútbol y no la comprensión teórica del valor, es **el aprendizaje a partir de la experiencia concreta**, y luego su asociación a un determinado conocimiento, ordenando, desde la palabra, la experiencia vivida.

Al entrenar determinado componente deportivo, el jugador experimenta cierta situación. Es necesario dejar que

el jugador realice las acciones propuestas durante un tiempo, a fin de que se produzcan en él o en ella diversas experiencias asociadas a la ejecución de las acciones. Luego de que por el cuerpo haya pasado la experiencia, se produce, por medio de la reflexión, la asociación a un determinado valor. Esta reflexión, que no puede ser superior a cuarenta segundos, no es otra cosa más que ordenar desde la palabra y hacer conscientes a los jugadores de lo vivido, para darle un significado. Se parte del fútbol y se experimenta el valor dentro del campo de juego, permitiendo, a través de la reflexión teórica, que el jugador asocie lo vivido con un valor.

Pero el proceso no termina ahí. A esta explicación realizada por el entrenador se le sumarán las palabras clave.

Cuando uno asocia una palabra clave a una experiencia crea, a nivel neurológico, un puente cognitivo, de modo que, en un mismo contexto, al escuchar esa palabra, automáticamente uno refiere a una experiencia y, con ello, a una conducta determinada.

Así como en la metodología específicamente deportiva utilizamos palabras clave para generar ciertas conductas en cancha (por ejemplo: «agazapá», para que el jugador mejore su postura corporal defensiva), lo mismo sucede con el proceso de aprendizaje del valor.

Por eso, luego de pasar del fútbol al valor a través de la experiencia, se vuelve al fútbol a través de la asignación de palabras clave, que serán utilizadas a fin de crear el puente cognitivo. Así, cuando se repita la situación en el marco deportivo, la utilización de esa palabra clave puede generar, en el jugador, la experiencia asociada al valor y a la conducta determinada. Con el correr del tiempo, el aprendizaje de los valores estará vinculado a las experiencias significativas vivenciadas dentro del campo de juego, por lo que será posible trasladarlas fuera del mismo, utilizando como mecanismo disparador las palabras clave.



Las transiciones ofensivas se asocian al valor de la templanza. El entrenador propone realizar un ejercicio de ataque en superioridad (**2 vs 1 ó 3 vs 2**). Inicialmente, deja que el ejercicio suceda sin grandes intervenciones. La intención es que los jugadores experimenten que cuando se apuran en tomar decisiones, terminan ejecutando incorrectamente (conocido en la jerga futbolera como «**apurarse**»). A su vez, que los defensores experimenten que, si buscan salir a presionar descontroladamente, el ataque tiene ventajas posicionales.

Luego de una serie de repeticiones, el entrenador interviene, preguntando en qué situaciones se obtuvieron mejores resultados. Si cuando se dejaron llevar por la ansiedad y el desenfreno o cuando tuvieron la paciencia necesaria y supieron esperar. Allí, hace ver a los jugadores la importancia de tener templanza, que es el valor de saber regular las emociones para sacar provecho. Lo asocia a las palabras clave «**tené paciencia**» o «**no te apures**» o «**esperá**».

A su vez, al finalizar cada entrenamiento y cada encuentro, se dedica un tiempo a reflexionar sobre el desempeño de cada jugador y del equipo en general. Este «tercer tiempo» o la llamada «vuelta a la calma» es fundamental para poder conversar e inducir a los niños a tomar conciencia de sus acciones y actitudes. Es un momento privilegiado para recapitular todo lo sucedido en el entrenamiento y reforzar una vez más el valor predominante y su significado.

Planificación de entrenamientos

Asociación de un valor al contenido específico

Tras un fructífero debate interno, nuestro equipo de profesores estableció un vínculo entre los principales contenidos futbolísticos (ya sea roles, submomentos o comportamientos tácticos) con valores predominantes en su ejecución.

Si bien la tabulación es analítica, es decir, pretende asociar a cada contenido específico un valor predominante cuya vinculación puede destacarse, esto no implica que ese valor sea el único que se le asocia, sino que el nexo es destacable de forma congruente. En Fundación River Plate destacamos el valor cuando se trabaja ese contenido, porque su asociación es más directa y es más sencillo su aprendizaje debido a la experiencia vivida.

Debe destacarse, entonces, la importancia de la práctica al momento de trabajar el valor. El niño recordará la experiencia vivida por encima de lo dicho por su profesor o sus compañeros. Por lo tanto, durante los entrenamientos y partidos, se buscará reforzar el concepto con el uso de las palabras clave. De esta manera, la asociación será con la experiencia práctica del valor y no con una explicación teórica de su significado.

A su vez, es menester aclarar que la elección de las palabras clave, así como la asociación realizada entre los valores y los contenidos futbolísticos, sirven al profesor a modo de ejemplo.

En Fundación River Plate hemos establecido estas asociaciones teniendo en consideración las necesidades y particularidades de cada grupo de trabajo. En caso que el profesor reconozca en su equipo una carencia en particular, deberá adaptar la propuesta a sus necesidades. Por ejemplo, si hubiera falta de compañerismo, es recomendable que asocie, en su entrenamiento, las prácticas más frecuentes al valor mencionado. Así, podrá reforzar entre los miembros aquello que sea necesario, aprovechando el espacio de entrenamiento para el aprendizaje de herramientas y valores que acompañarán a cada miembro del equipo durante el resto de su vida.

Contenidos del juego en relación al tiempo (momentos)

Defensa en repliegue

Los valores predominantes que se asocian a este submomento defensivo son el *compañerismo* y el *compromiso*, íntimamente vinculados entre sí.

Compromiso ante la realidad que tiene que afrontar el equipo de defender ante la pérdida de la pelota, una responsabilidad que recae sobre todos los jugadores y no solo sobre quienes han quedado en situación defensiva. A su vez, supone el compañerismo de brindar ayuda a quien ha quedado en un contexto de igualdad o inferioridad en la transición defensiva. Es el momento propicio para estimular en los chicos el auxilio al compañero que ha quedado en desventaja y la importancia de comprometerse con la situación.

Es frecuente, en el fútbol infantil, observar que los jugadores, al perder la pelota, se desentienden de la acción. Incluso, se fastidian con el compañero que la ha perdido y se quedan reprochándole o esperando que algún otro se haga cargo de solucionar la situación. Algunos jugadores participan activamente del juego en los momentos ofensivos, sin comprometerse en la defensa. Por eso, es relevante estimular el compromiso de involucrarse activamente en la defensa fomentando el compañerismo, a fin de auxiliar al compañero que ha quedado en desventaja por la contingencia del juego.

Defensa organizada en salida – Presión alta

El valor predominante vinculado a este comportamiento táctico es el de *cooperación*. Un sistema defensivo de presión

alta busca incomodar al rival en su zona de inicio o elaboración, a fin de provocar errores que permitan recuperar la pelota en las cercanías del arco, para finalizar con rapidez. Sin embargo, la presión alta es un sistema agresivo y proactivo que supone cierto riesgo, porque un mínimo desajuste permitirá que la presión sea quebrantada, quedando el equipo en desventaja defensiva y en situación de repliegue.

En el fútbol 5 o futsal, la presión alta se entrena a través del triángulo defensivo que busca garantizar dos líneas defensivas, con cobertura y con imposibilidad del poseedor de revertir el juego. Sin embargo, el triángulo requiere una sincronizada coordinación, en la que cada jugador tenga en claro el rol que cumple y lo ejecute con precisión de tiempo-espacio. Por eso, al abordar este contenido y entrenar ese modelo de presión, se refuerza el valor de la cooperación, haciendo especial hincapié en la importancia del trabajo colectivo, que siempre es superior al trabajo individual.

Al trabajarse con roles de espacio 1 y 2, se sumarán a la cooperación el valor de la *confianza* en el jugador de espacio 1 que presiona, alentándolo a arriesgar sabiendo que dispone de la cobertura necesaria.

Defensa organizada en salida – Defensa media

Para este sistema defensivo, el elemento clave es la paciencia, y por eso, el valor predominante asociado es la *templanza*, porque la defensa media es un sistema reactivo que no busca provocar el error del rival en su zona de inicio, sino que lo espera más retrasado, reduciendo espacios, cerrando líneas de pase, asegurando coberturas cercanas y, en definitiva, esperando que el error del rival decante por sí solo.

Será necesario que los jugadores desarrollen la virtud de la templanza para no dejarse llevar por el impulso de querer quitar la pelota, sino que puedan sostener al rival, imposibilitándole progresar. Los jugadores deberán comprender que el sistema defensivo busca cerrar espacios para que el rival termine cediendo la pelota ante un error no forzado. Por ende, deberán desarrollar la templanza para regular su impulso y deseo de buscar un quite o elevar la presión de forma individual y desarticulada.

Salida corta

Los valores asociados de modo directo son el *amor* y la *responsabilidad*, mutuamente combinados e implicados. Como dijimos antes, «amar es cuidar», por eso, al momento de la salida corta, se busca cuidar la salida segura de la pelota, evitando su pérdida en zona de inicio, lo que sería altamente riesgoso. A su vez, se busca cuidar al compañero, evitando ponerlo en una situación comprometida con posibilidad de pérdida.

Por su parte, es fundamental la responsabilidad, tanto en la toma de decisiones como en el cumplimiento de los patrones de movimiento acordados previamente para las salidas de presión preestablecidas. El objetivo es desarrollar en los niños el valor de la responsabilidad, haciéndoles ver la importancia de no cometer imprudencias en esa zona del campo de juego, optando siempre por acciones que brinden seguridad y eviten la pérdida de la pelota y, a la vez, haciéndoles comprender la importancia de cumplir con los movimientos previamente establecidos y entrenados, para lograr la meta planteada: romper la presión rival.

Ataque organizado – Posesión

Aquí, nuevamente el valor predominante que entra en juego es el de la *templanza*. Vuelven a trabajarse la capacidad de controlar los impulsos y deseos.

No existe un tiempo predeterminando de tenencia de la pelota y movilidad sin ella, sino que se busca la importancia poseerla y conservarla hasta que se produzca la posibilidad de progresión (ya sea con un pase filtrado o de ruptura, como con una elusión). En este sentido, debe evitarse que los jugadores se desesperen por verticalizar el juego, siendo pacientes para esperar la desarticulación de la defensa rival.

Ataque organizado – Ruptura / Progresión

El *compañerismo* es el valor vital a realzar y fomentar cuando se entrena todo aquello que tiene que ver con la progresión del juego. Las progresiones pueden ser de dos tipos: individuales o colectivas. Las primeras son aquellas que se dan por la elusión de un rival en una situación de 1 vs 1. Aunque pareciera que aquí el compañerismo no tiene íntima relación, es propicio destacar la importancia que han tenido los compañeros sin la pelota para crear un contexto favorable al desborde, ya sea arrastrando o fijando marcas y brindando una cobertura ofensiva. Las segundas son las progresiones a través de un pase de ruptura o filtrado, que se dan a través del pase a un compañero mejor posicionado. En este sentido, el compañerismo aparece en oposición a la tendencia egocéntrica e individualista –característica en la edad– de buscar siempre el juego individual por sobre el colectivo. Se refuerza la importancia de confiar en el compañero, involucrándolo y haciéndolo partícipe, más aún, cuando se encuentra en una posición ventajosa.

En menor medida, será remarcable el valor de la *perseverancia*, a fin de no desanimarse frente a los intentos fallidos de progresión, volviendo siempre a intentar a través de diversas alternativas.

Ataque organizado – Finalización

Al momento de finalizar la jugada rige un principio o conducta deseada que establece «finalizar con determinación y seguridad». Esto supone que el jugador debe estar convencido de la decisión de finalizar la jugada, e implícitamente, convencido de su capacidad de hacerlo de forma correcta. Por eso, el valor predominante será el de la *confianza*. Esto implica tanto el desarrollo de la confianza personal como de la confianza en el compañero, cuando se detecta que se encuentra mejor posicionado para la finalización. En este caso, la confianza se vuelve *solidaridad* para vencer el egoísmo de querer ser quien convierte, cediendo esa posibilidad al compañero.

Contraataque

Hay dos valores primordiales que entran en juego en este momento y son fácilmente detectables: la *templanza* y la *cooperación*. La templanza, para garantizar el momento oportuno de la jugada, sin precipitarse por la emoción y adrenalina de una situación de clara ventaja, ni tampoco demorarse de modo tal que el equipo rival pueda replegar sus líneas. Es importante trabajar con los jugadores el manejo de las ansiedades para realizar una correcta toma de decisiones y ejecuciones técnicas.

Por otro lado, la cooperación, especialmente en situaciones de superioridad numérica. En estos casos, una correcta coordinación de los movimientos articulados debería garantizar altas posibilidades de concluir en gol. La cooperación, en esta instancia, se vuelve *respeto* por las formas indicadas de aprovechamiento de los espacios (por ejemplo, en un 2 vs 1 se conduce por fuera del eje, mientras que en un 3 vs 2 se conduce por el eje).

Contenidos del juego en relación al espacio

Roles de espacio 1 defensivo (Presionar – Disputar – Sostener)

Se establecen dos valores determinantes para este espacio: *confianza* y *templanza*. La confianza en relación a los roles de presionar y disputar, buscando fortalecer, por un lado, la confianza personal para recuperar la pelota, que deberá reflejarse en la actitud corporal; y por el otro, la confianza de contar con cobertura para poder presionar sin temor de ser eludido.

La templanza está relacionada al rol de sostener, íntimamente vinculado con la defensa media, así como a las

situaciones de inferioridad defensiva, para lograr una correcta temporización que reduzca las posibilidades rivales de efectivizar con gol la situación de contraataque.

Roles de espacio 1 ofensivo (Conservar – Progresar – Finalizar)

Hay dos valores fundamentales que deben asociarse a estos roles: la *perseverancia* y la *responsabilidad*. La perseverancia en todo lo que respecta a la técnica individual que está íntimamente asociada al espacio 1. Para poder ejecutar estos roles, el jugador debe desarrollar las destrezas básicas, como controlar la pelota, pasarla, dominarla, conducirla y rematar, involucrando distintos modos (pierna hábil/inhábil, perfiles, modos de control, superficies corporales). La mejora de las cualidades técnicas requiere la repetición sistemática para mejorar su adquisición. Para esto, será fundamental desarrollar en los jugadores el valor de la perseverancia que les permita no darse por vencidos y continuar intentando mejorar.

La responsabilidad se asocia con la toma de decisiones que implican estos roles de acuerdo al lugar del campo de juego en el que el jugador se encuentra y el submomento ofensivo en el que está. Es importante ser responsable para decidir en qué momento conviene conservar, en qué momento conviene progresar y cuál es el momento oportuno para finalizar. La irresponsabilidad en la toma de decisiones respecto de los roles de espacio 1 ofensivo puede concluir en una pérdida de pelota que coloque al equipo en una situación desfavorable por el lugar del campo de juego donde se dio, por la ausencia de coberturas, por la inferioridad numérica o porque la defensa se encuentra desorganizada.

Roles de espacio 2 defensivo

En el marco defensivo, el espacio 2 podría traducirse como «dar ayuda», que supone el valor de la *solidaridad*. Implica solidarizarse con el compañero del espacio 1, atento a la posibilidad de auxiliarlo y colaborar con él, ya sea dándole cobertura, cerrando los espacios de referencia, asumiendo, atacando y doblando el espacio 1. Ayudar, en términos defensivos, es ser solidario con el compañero en pos del beneficio del equipo.

Roles de espacio 2 ofensivo

Así como en el ámbito defensivo el «dar ayuda» se transforma en solidaridad, en el espacio ofensivo, el dar ayuda supone desarrollar el valor de la *cooperación*, a fin de que todo jugador se convierta en un apoyo del jugador de espacio 1, garantizando la evolución en el juego.

Roles de espacio 3 defensivo/ofensivo

Los valores fundamentales para el cumplimiento de los roles de espacio 3, ya sea defensivos u ofensivos, son la *templanza* y la *responsabilidad*.

Los jugadores de espacio 3 son los más alejados de la pelota. Sin embargo, cumplen roles primordiales en el juego, precisamente por encontrarse lejos de la acción primera. Es importante que los jugadores lo entiendan no solo conceptualmente –a fin de que no estén todos corriendo detrás de la pelota–, sino que puedan manejar su deseo de arrimarse al espacio 1. En ese sentido, se destaca una vez más el valor de la templanza, asociado a la paciencia de saber cuándo intervenir en el juego y a la tranquilidad para transmitir y comunicar a sus compañeros, considerando que es el jugador de espacio 3 el que tiene un panorama más amplio del juego.

La responsabilidad, en el caso del espacio 3, se asocia al mantener determinada posición evitando dejar espacios libres y al estar atento y concentrado para asumir un nuevo rol cuando sea necesario.

Otros contenidos del juego

Aspectos físicos

El entrenamiento del cuerpo, y especialmente lo referido a destrezas motoras básicas en los más pequeños, se asocian a los valores de *compromiso* y *responsabilidad*.

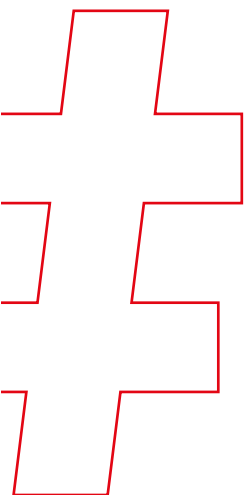
Estos valores se enfocan desde la perspectiva del cuidado del cuerpo y de la puntualidad para asistir a los entrenamientos en tiempo y forma. El compromiso es el entrenamiento físico y la responsabilidad del cuidado personal, en vistas a la mejora y la prevención de lesiones. En ese sentido, la unidad se complementa fomentando hábitos y vínculos sanos y una alimentación saludable.

Reglamentos y conducta en el campo de juego

El cumplimiento de las reglas de juego, al igual que el comportamiento tanto dentro como fuera del campo, son pilares fundamentales en la formación de todo deportista. Por esta razón, se refuerzan y fomentan los valores de *respeto* y *honestidad*. Son fundamentales, en este sentido, la integridad de cada jugador, el respeto por el rival y los compañeros de equipo, seguir las instrucciones del DT y acatar los fallos del árbitro.

Valores asociados a cada concepto

CONCEPTO	VALORES ASOCIADO PREDOMINANTE
TIEMPO	
DEFENSIVOS	
Defensa en repliegue	Compañerismo / Compromiso
Defensa organizada Salida / Presión alta	Cooperación
Defensa organizada Salida / Defensa media	Templanza
OFENSIVOS	
Salida corta	Amor y Responsabilidad
Ataque organizado / Poseción	Templanza
Ataque organizado / Ruptura	Compañerismo y Perseverancia
Ataque organizado / Finalización	Perseverancia y Confianza
Contraataque	Templanza y Cooperación
ESPACIO	
Roles E1 Defensivo	Templanza y Confianza
Roles E2 Defensivo	Solidaridad
Roles E1 Ofensivo	Perseverancia y Responsabilidad
Roles E2 Ofensivo	Cooperación
Roles E3 Ofensivo y Defensivo	Templanza y Responsabilidad
OTROS	
Aspectos físicos	Compromiso y Responsabilidad
Reglamento y conducta deportiva	Honestidad y Respeto



**FUNDACIÓN
RIVER PLATE**

Entrenamiento



03

VALORES
A LA CANCHA

Periodización del aprendizaje

El aprendizaje supone procesos y tiempos. Por eso, es importante desarrollar los contenidos de cada nivel de forma progresiva. Esto supone **periodizar el aprendizaje**, es decir, organizarlo en períodos que respeten una secuencia. Así como nadie aprende a correr antes de caminar, en la lógica de enseñanza-aprendizaje es importante sostener un orden lógico en el que el jugador adquiera los diversos componentes. Para esto, se distinguen tres fases dentro de cada categoría. Cada una de ellas cuenta con una serie de contenidos a desarrollar y supone una serie de tiempo estipulado.

La primera es llamada de «adquisición», que representa entre un 65% y un 70% del tiempo, con los contenidos primordiales que todo jugador debería adquirir durante su paso por el nivel. Estos contenidos son los más importantes.

Una vez afianzados, se encuentra la segunda fase, llamada de «desarrollo», que propone avanzar en contenidos que corresponden al nivel, pero que suponen un mayor grado de complejidad y que solo pueden ser estimulados si se encuentran afianzados los de la fase previa. A su vez, más allá del aprendizaje de estos nuevos contenidos, los adquiridos en la fase anterior siempre se continúan incentivando. Esta fase representa entre un 25% y un 30% del tiempo, pero no puede ser introducida sin haberse completado la anterior, que es prioritaria. Esto puede hacer variar el tiempo que se le destine. Naturalmente, es la fase a trabajar en el último trimestre del año.

Por último, existen casos especiales en los que ciertas categorías cuentan con un nivel avanzado y han trabajado sobre todos los contenidos descritos en las dos primeras fases. En estos casos —que suelen ser los menos— puede darse lugar a una última fase, llamada de «adelanto», en la que pretenden introducirse contenidos que serán desarrollados intensamente el año siguiente.

Por supuesto, esta periodización es analítica y deberá adaptarse a las realidades propias de cada grupo, avanzando en mayor o menor medida según la capacidad de aprendizaje de los chicos. Es muy importante respetar el tiempo y el proceso sin exigir de más a los jugadores, porque pueden frustrarse. Cada grupo tiene su propio ritmo de aprendizaje y es importante no acelerarlo más de lo conveniente.

Cabe destacar que la formación siempre es independiente del resultado. De nada sirve, en etapas formativas, estimular cuestiones específicas (salvo algún caso excepcional) que garanticen resultados sin destinar el tiempo correspondiente al estímulo y enseñanza de los contenidos que cada jugador debe aprender durante su paso

por el nivel. Los porcentajes mencionados anteriormente sirven como parámetro de medición. No debemos entrenar a la categoría para que gane o para que juegue de una forma específica acorde a las condiciones de algún jugador en particular; por el contrario, corresponde velar por el correcto desarrollo y aprendizaje de los contenidos básicos que establece la formación de cada período.

Desarrollo y formación deportiva por categoría

Dentro del ámbito deportivo recreativo y formativo, suele ocurrir que quienes ocupan los roles de entrenadores se pregunten por los contenidos que deberían enseñar. Así, y muchas veces por urgencia en los tiempos, se suele llevar a cabo un entrenamiento fluido y dinámico, más allá de la secuencia lógica de los componentes entrenados. Pero esto supone un gran peligro, especialmente por el riesgo de que no se establezca un hilo conductor que garantice un proceso pedagógico de enseñanza-aprendizaje, lo que resulta en que cada entrenamiento sea un ente aislado y que los contenidos no estén articulados entre sí. El orden del conocimiento debe preceder al orden del procedimiento. Es decir, primero es necesario comprender el deporte para luego organizar el proceso de su enseñanza. Para esto, es vital contar con un modelo de comprensión que permita profundizar en los detalles del entramado de conexiones que supone el juego, para poder clarificarlas y luego incluirlas en un proceso de enseñanza.

En ese sentido, la construcción de este manual parte de una adaptación propia realizada sobre el modelo propuesto por Martín Mackey y Paco Raya en el Manual de formadores, donde el juego es descrito y comprendido desde los «espacios» y los «momentos». En el primer caso, se analizan los comportamientos individuales de los jugadores según el lugar que ocupan en el juego respecto de la posición y posesión de la pelota. En el segundo, en cambio, se analizan los comportamientos tácticos colectivos según los submomentos del juego.

Este modelo de comprensión tiene, como premisa fundamental, que el 95% del tiempo los jugadores juegan sin la pelota; por ende, es vital entender y estimular los comportamientos cuando el jugador no la posee.

Tomando en cuenta lo anterior, se establece un modelo formativo pensado y diagramado para un club de barrio o escuela de fútbol promedio, en el que se distinguen cinco niveles. En cada uno de ellos se establecen los objetivos y contenidos específicos a estimular.

Criterios de planificación según edades

Distinción por edades

En primer lugar, es fundamental entender que la distribución de los contenidos está ligada a las etapas de formación. Es importante distinguir, de acuerdo a las edades, la evolución del pensamiento y la evolución del desarrollo biológico.

La «evolución del pensamiento» tiene que ver con la capacidad de aprendizaje de los niños; mientras que la «evolución del desarrollo biológico» refiere a la capacidad física y fisiológica. Queda claro que no aprende del mismo modo un niño de seis años que uno de catorce. Desconocer las capacidades de comprensión y las posibilidades de ejecución de los niños atenta contra un correcto proceso educativo. Por ese motivo, este manual metodológico propone un esquema de cinco niveles.

Estos niveles son orientativos, pero nunca completamente rígidos. Es fundamental que los docentes a cargo evalúen cada caso en particular. Esto hará que cada niño habite un nivel que lo potencie en su posibilidad de aprendizaje. Así, se podrán juzgar, como casos excepcionales, aquellos en los que los niños de una determinada edad integren un nivel superior o inferior, y se hará siempre a fin de potenciar su proceso formativo sin nunca poner en riesgo su integridad física.

Distinción de las áreas formativas

El contenido a trabajar en cada nivel no solo deberá tener en cuenta las edades, sino también las áreas que integran la formación. En ese sentido, distinguimos cuatro áreas (u órdenes) fundamentales que deben ser correctamente abordadas y estimuladas.

- **Orden cognitivo:** vinculado a la lectura y comprensión del juego. Que los jugadores sean capaces de entender qué está sucediendo en cada momento, y las posibles formas de resolver las situaciones que se presentan.
- **Orden táctico:** vinculado a la toma de decisiones. Esto significa que, a partir de la lectura del juego, los jugadores puedan elegir la forma correcta de resolver las situaciones que se presentan, desde las premisas, comandas y planes de juego establecidos.
- **Orden técnico:** vinculado a la ejecución. Que los jugadores puedan realizar de forma correcta las destrezas necesarias.
- **Orden físico:** vinculado a la formación física de base y la motricidad. Es decir, que se estimulen correctamente las capacidades físicas de los participantes.

Es imprescindible comprender correctamente los contenidos de cada una de estas áreas en los distintos niveles, a fin de que todos sean estimulados en la justa proporción.



En el transcurso de cada nivel, todas las áreas deben ser estimuladas, aunque no todas por igual. En ciertas etapas formativas, algunas áreas se estimulan más que otras, lo que no significa que pueda ignorarse alguna de ellas. La planificación de cada unidad de tiempo debe contemplar cada una de estas áreas, para lograr que la formación de los jugadores sea integral.

Es de vital importancia no abusar de un área ni dejar alguna sin estimular. Los cuatro órdenes deben ser abordados en su justa medida.

Consideraciones previas respecto del orden físico

Si bien todas las áreas tienen igual relevancia, es esencial establecer algunas consideraciones particulares respecto del orden físico, por el riesgo que conllevaría una estimulación incorrecta. Si un entrenador falla en la planificación y ejecución de los órdenes cognitivo, táctico o técnico, el mayor riesgo es un aprendizaje incorrecto. En cambio, si se planifican o ejecutan mal los contenidos del orden físico, se pone en riesgo la salud de los niños. Por esta razón, estos contenidos deben ser elaborados por un docente de Educación Física que cuente con los conocimientos necesarios.

La premisa fundamental es que **los niños no son adultos en miniatura**. Hay que considerar, en cada etapa formativa, las capacidades y posibilidades de los niños. En ese sentido, toda planificación del orden físico debe contemplar los siguientes aspectos:

1. Evaluar la motricidad: la capacidad del cuerpo de moverse o producir movimiento. Es decir, las habilidades motoras básicas en el manejo del propio cuerpo y la manipulación de objetos. Esto es cómo cada niño coordina sus movimientos al caminar, correr, saltar, girar, desplazarse, sostener el equilibrio y a cómo transporta, lanza o agarra objetos.

2. Considerar el bagaje motor: el cuerpo humano tiene memoria de todo aquello que le sucede. El bagaje motor es esa memoria corporal de las distintas experiencias acumuladas que se producen con el cuerpo en movimiento. Esto significa que no tendrá la misma capacidad física –por ende, el mismo proceso de aprendizaje– quien ha sido criado en el campo o en la selva, corriendo al aire libre y trepando árboles, que quien ha sido criado en un departamento, donde las posibilidades de movimiento son menores.

3. Aprovechar el proceso de mielinización: en determinados momentos del proceso formativo las conexiones neuronales favorecen al aprendizaje de algunas capacidades

más que otras. Es fundamental tener conocimiento de esto, porque resulta una oportunidad ideal estimular las capacidades correctas en el momento adecuado.

Desarrollo de los entrenamientos

La metodología que presentamos a continuación es la forma mediante la cual, desde Fundación River Plate, proponemos llevar adelante los procesos de enseñanza dentro del campo de juego en los espacios formativos de fútbol, y es, a la vez, una de las varias piezas que integran la metodología general, que no solo contempla la enseñanza de los contenidos deportivos, sino también el aprendizaje de valores.

La organización del tiempo y los ciclos

En el marco de la organización del entrenamiento, es fundamental entender que existen distintas unidades de tiempo y que cada una de ellas debe ser contemplada y planificada correctamente para garantizar un proceso de enseñanza-aprendizaje exitoso. En este sentido, se distinguen:

- **Macro ciclo:** largo plazo
- **Mesociclo:** mediano plazo
- **Micro ciclo:** corto plazo (semana de entrenamiento)
- **Sesión de entrenamiento**

Macro ciclo: el largo plazo

En cualquier ámbito educativo, incluido el deportivo, es habitual que al iniciar el año se realice una planificación anual. Muchas veces, esto supone un gran esfuerzo que termina con el desarrollo de un documento escrito en el que se detalla todo lo que se realizará en ese período. Sin embargo, las dinámicas diarias y diferentes condicionamientos que van apareciendo, hacen que esa planificación no pueda concretarse al pie de la letra. En el caso del fútbol, además, la competencia suele organizarse por semestres, y en el medio se abren libros de pases y hasta pueden variar los jugadores que integran el nivel. Es poco real querer establecer en enero o febrero lo que se realizará en septiembre u octubre.

Por lo tanto, este manual metodológico trae una propuesta diferente para las escuelas de fútbol: **establecer objetivos claros que surjan del contenido predeterminado para el nivel correspondiente**.

Así, el macrociclo se entiende no como el año de trabajo, sino como un **período semestral**. Con el esquema de periodización presente, se buscan definir los elementos centrales a trabajar en ese semestre.

De esta manera, durante la primera mitad del año se establecen entre tres y cuatro contenidos globales generales de la fase de adquisición. Al llegar a mitad de año se evaluará el camino recorrido y, en función de sus resultados, se establecerán los tres o cuatros componente globales para el segundo semestre, que pueden ser los mismos de la fase de adquisición o de la fase de desarrollo.

No se realizará ningún tipo de planificación semestral de entrenamientos, tan solo se fijarán los componentes centrales a trabajar. Estos componentes serán abordados durante un período de tiempo consecutivo, dando lugar, entonces, a los mesociclos. Por ejemplo, en el primer semestre puede trabajarse sobre la técnica individual, sobre un modelo defensivo de presión y sobre fundamentos básicos ofensivos. De este modo, cada uno de estos tres elementos constituirá un mesociclo específico de trabajo.

Mesociclo: el mediano plazo

Así como suele ser común que se realice una planificación anual (muchas veces olvidada al poco tiempo), suele suceder también que, una vez establecida, comience a pensarse semana a semana el trabajo a realizar. Y aquí radica uno de los principales problemas que atentan contra los procesos de enseñanza.

El cerebro, para aprender, necesita un determinado período de tiempo. Si cada entrenamiento o cada semana se trabajan componentes distintos que no se encuentran interrelacionados, es poco probable que los jugadores logren una verdadera aprehensión. Por lo tanto, como en cualquier otro proceso de aprendizaje, en el fútbol también debe contemplarse la organización de los contenidos en bloques de tiempo prolongado. Aquí aparece, entonces, el elemento central de todo el proceso metodológico: el mesociclo.

El mesociclo es un período de tiempo no menor a tres semanas y no mayor a seis. Idealmente, es concebido como **un mes de trabajo o cinco semanas**. Así, se podrá encadenar una serie de entre diez y quince entrenamientos que desarrollen un componente de manera progresiva.

Poner el esfuerzo en la organización del mesociclo no solo permite idear un esquema de enseñanza encadenado de menor a mayor en un lapso de tiempo prudente, sino que permitirá, también, contar con el

tiempo necesario para corregir el proceso durante su desarrollo, en caso de ser necesario.

Tal como se indicó en el punto anterior, a la hora de planificar el macrociclo semestral, simplemente se definirá qué mesociclos se incluirán.

Por eso, el punto de partida en la organización de un mesociclo es la definición del **objetivo general**. Es decir, **qué se pretende lograr en ese período de tiempo**. El objetivo general debe ser uno solo o, excepcionalmente, dos. Al tratarse de la meta final general, definir más de una implicaría tener que establecer múltiples caminos, lo que probablemente llevaría a que no se termine alcanzando ninguna.

Una vez definido el objetivo general, comienza lo que quizás sea el momento más trascendental de la planificación: desglosarlo en los **objetivos específicos**, es decir, **enumerar detalladamente todo lo que involucra el objetivo general**.

Realizar esto resulta fundamental, porque estos objetivos serán los eslabones de la cadena de aprendizaje que permitirán organizar, progresivamente, de menor a mayor, el orden de los contenidos. A su vez, se transformarán en los objetivos propios de cada entrenamiento. Por eso, quien desarrolle correctamente los objetivos, tendrá resuelta una gran parte de la planificación posterior.

A modo de ejemplo, esta sería la planificación y organización de un mesociclo de defensa:

Objetivo general

- Estimular los fundamentos defensivos básicos
- Establecer un modelo defensivo de presión

En este caso se plantean dos objetivos generales porque, de alguna manera, uno da pie al otro. El elemento central, sin dudas, es el desarrollo de un modelo defensivo de presión. Para esto, es inevitable tener que estimular sólidamente los fundamentos defensivos básicos que permitirán el desarrollo del modelo.

Establecido el objetivo general, es momento de pensar qué necesitan incorporar los jugadores para que se logre un modelo defensivo de presión. Es entonces cuando deben detallarse todos los eslabones de la cadena que componen el modelo defensivo. Esos serán los objetivos específicos.

Objetivos específicos

- Mejorar la técnica individual defensiva: postura y orientación (perfil)
- Mejorar la intensidad de los viajes defensivos
- Desarrollar la noción de lado fuerte y lado débil
- Perfeccionar el dominio del espacio (coberturas y vigilancias)
- Introducir la defensa de cambios: triángulo defensivo, roles de cada una de las líneas defensivas, saltos de marca, ajustes defensivos de cada línea
- Estimular la defensa organizada en salida: modelo de presión alta
- Mejorar la reorganización defensiva, contemplando la defensa baja
- Mejorar la defensa de inferioridad y los repliegues

Definir estos objetivos permitirá trazar una hoja de ruta paso por paso. Naturalmente, cada uno de los objetivos retoma y engloba a los anteriores; por ejemplo, no será posible que los jugadores mejoren las coberturas si no entienden qué es el lado fuerte y el lado débil de la defensa. Y no van a poder ejecutar correctamente si no saben viajar con la pelota o presionar con una postura adecuada y el perfil correspondiente.

Una vez que se establecieron todos los objetivos (generales y específicos), el paso siguiente en la organización del mesociclo es distribuirlos ordenadamente, de forma progresiva, agrupándolos por semanas de trabajo para que lograr una **secuencia ordenada**. Para eso, deben organizarse en cuatro o cinco grupos (microciclos), que son las semanas promedio de un mesociclo. Aún no se diseñará ningún tipo de ejercicio, sino que simplemente **se determinará el orden en el que se abordarán los objetivos** para que exista un camino lógico.

Continuando con el ejemplo anterior, la secuencialización del mesociclo de defensa sería la siguiente:

1^{er} microciclo

- Técnica defensiva con hincapié en la postura y orientación, a través de situaciones de 1 vs 1.
- Lado fuerte y lado débil, noción de dominio del espacio (cobertura y vigilancia) y roles de espacio 2 implicados. Todo esto a través de situaciones de 2 vs 2.

2^{do} microciclo

- Triángulo defensivo como herramienta de presión. Con situaciones de 3 vs 3 se reconocen las dos primeras líneas defensivas, entendiendo los roles de cada una.
- Ajustes defensivos de cada una de las líneas y cambios de marca.

PRETEMPORADA					
MESOCICLO 1 - DEFENSA					
	L	M	M	J	V
Microciclo 1	1 vs 1 Espacio 1 defensivo	Libre	2 vs 2 Cobertura Vigilancia	Libre	2 vs 2 Espacio 2 defensivo
Microciclo 2	3 vs 3 Triángulo defensivo	Libre	3 vs 3 Líneas defensivas	Libre	3 vs 3 Saltos y ajustes
Microciclo 3	4 vs 4 Defensa organizada	Libre	4 vs 4 Reorganización defensiva	Libre	Reorganización: defensa baja
Microciclo 4	Transiciones: inferioridades	Libre	Transiciones: inferioridades	Libre	Transiciones: repliegues

3^{er} microciclo

- Incorporación de la tercera línea defensiva para trabajar la defensa organizada en salida. Modelo de defensa baja.
- Reorganización defensiva de los casos en que sea superada la presión.

4^{to} microciclo

- Defensa de inferioridad: temporización y defensas de 2 vs 1 y de 3 vs 2
- Repliegues defensivos.

Realizar la secuencialización supone un punteo de cada una de las semanas. Una vez realizado esto, deberá ser transcripto en una tabla básica que servirá de modelo, guía y orientación. Contar con la tabla armada permite realizar un seguimiento diario del proceso y, en caso de ser necesario, introducir estímulos al interior de la secuencia para realizar los ajustes pertinentes.

En la organización del mesociclo, es importante considerar una semana más de duración respecto a la planificación, teniendo en cuenta los ajustes que probablemente surjan durante la ejecución y los imprevistos que pueda haber (por ejemplo, suspensiones de los entrenamientos por motivos climáticos).

Microciclo: el corto plazo

El término microciclo hace referencia a **una semana de trabajo**. Dentro de ella pueden existir distintas cantidades de estímulos. Generalmente, las categorías peque-

ñas entrenan dos veces por semana, las intermedias, tres, y las superiores, cuatro o más.

Es importante distribuir los componentes de la secuencialización en los estímulos correspondientes a la semana o microciclo. En relación a esto, es primordial considerar que esa **distribución debe hacerse contemplando las cargas físicas, así como las distintas áreas formativas** mencionadas en el capítulo anterior.

En las categorías que suelen tener dos estímulos por microciclo se priorizarán las áreas técnicas y físicas (con especial hincapié en la psicomotricidad). A partir de los niveles 2 y 3 se incorporará lo táctico. Recién a partir del nivel 4 comenzará a destinarse tiempo específico a la cognitivo.

A los efectos de realizar una planificación adecuada, hay que tener presente los días de competencia, teniendo en cuenta que, inmediatamente después de competir, las cargas deben ser bajas para que los jugadores se recuperen. Por tal razón, los días siguientes a la competencia debe priorizarse el trabajo físico regenerativo, aunque pueden abordarse, también, aspectos cognitivos y técnicos. En cambio, los días más alejados a la competencia –generalmente a mitad de semana– son los que pueden usarse para incorporar mayores cargas, ya sea en el estímulo físico como en el táctico. Y a medida que se acerca la nueva competencia, nuevamente deberán bajarse las cargas y priorizarse el trabajo técnico o táctico de baja intensidad. Por supuesto, toda la planificación de las cargas debe realizarse de forma conjunta con el preparador físico, a fin de no sobrecargar a los jugadores.

La tabla a continuación muestra un modelo ejemplificador de un microciclo tradicional de una categoría intermedia.

En el ejemplo se ve que el lunes – día posterior a la última competencia –, cuando la carga de los jugadores es alta por el esfuerzo propio de la competencia, se destina

NIVEL 4						
MICROCICLO N°7						
L	M	M	J	V	S	D
Cognitivo (video)	Libre	Físico	Libre	Táctico	Competencia	Libre
Físico (recuperación)		Táctico		Táctico		
Táctico						

tiempo a lo cognitivo (en este caso, utilizando un video del partido disputado), a la recuperación y a un táctico de baja intensidad (que también podría haber sido suplantado por algún trabajo de tipo técnico).

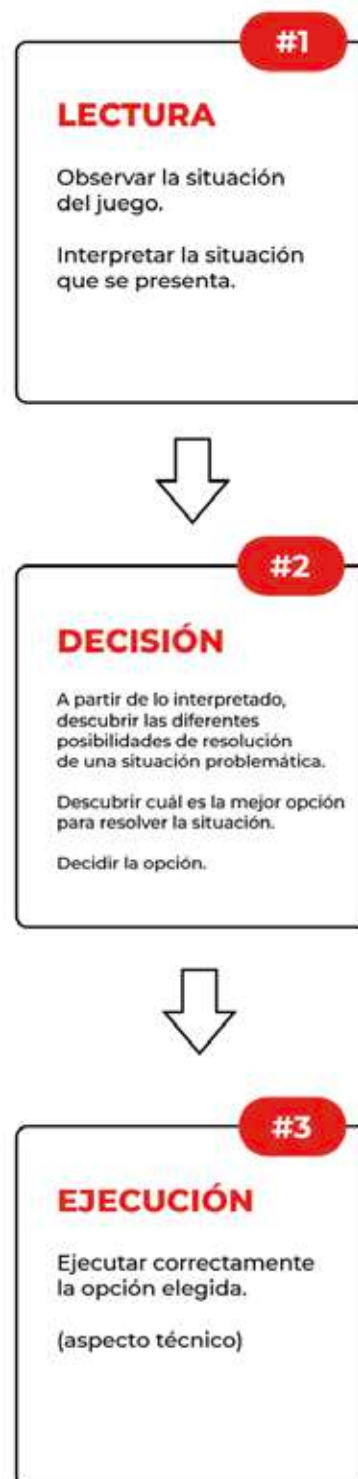
El miércoles –día más alejado de ambas competencias–, se aprovecha para intensificar las cargas, realizando un bloque físico y uno táctico de alta intensidad. En este caso, se sugiere articular y complementar la parte física con la táctica, para evitar sobrecargas y potenciar aún más el entrenamiento.

Por último, el viernes –último día de entrenamiento del microciclo e inmediatamente anterior a la competencia– se bajan las cargas y se realiza una activación basada en trabajos de técnica individual, y luego un trabajo táctico de baja intensidad para llegar de forma óptima al día del partido. En conclusión, una correcta distribución de las cargas y las áreas formativas, contemplando tiempos y espacios, permitirá una mejor planificación de los estímulos para que la formación sea integral.

Sesión de entrenamiento

Históricamente se pensó al entrenamiento como la repetición de ejercicios que mejoran la técnica individual o el desarrollo táctico colectivo. Es decir, como una serie de automatismos. Sin embargo, el aspecto técnico es solo el tercer eslabón de una cadena en el juego. De nada sirve tener jugadores técnicamente excelentes dando pases, rematando al arco o gambeteando, si no saben cuándo es el mejor momento para realizar cada opción. Por eso, la metodología propuesta hace especial hincapié en que el jugador desarrolle su capacidad de lectura y comprensión del juego para favorecer a una correcta y rápida toma de ediciones.

El mejor jugador, en definitiva, es el que tiene la capacidad de tomar las mejores decisiones en la menor cantidad de tiempo y luego las ejecuta de la mejor manera posible. Por eso, el entrenamiento debe insistir especialmente en fortalecer el proceso de comprensión y toma de decisiones.



Desde el aspecto deportivo, cada entrenamiento pretenderá reforzar y mejorar las tres etapas del proceso en los chicos. Es decir, favorecer a que mejoren su capacidad de **lectura, decisión y ejecución**. Según lo que se decida entrenar, deberá puntualizarse más un aspecto que otro, pero, en definitiva, todo bloque de entrenamiento requiere trabajar sobre los tres momentos.

Por ejemplo, si se entrenan la recepción y el control orientado, deberá trabajarse el componente técnico, para que el chico sepa cómo colocar el cuerpo para recibir, perfilarse, etc. Pero, a la vez, la capacidad de lectura de ese chico jugará un papel esencial, ya que deberá saber si tiene una presión encima o no a la hora de recibir, en qué sector de la cancha está recibiendo y otras variables. Finalmente, habrá que trabajar también la decisión, para que el chico logre determinar si le conviene recibir con una pierna o con la otra, si le conviene recibir hacia adelante o hacia atrás, si le conviene orientar el control hacia derecha o izquierda, teniendo en cuenta que en su lectura pudo ver que el rival y el compañero se movieron de una u otra forma.

Como se ve, en algo tan «sencillo» como recibir un pase, se encuentran involucrados los tres aspectos. Cada entrenamiento es una oportunidad única de fortalecer los procesos de aprendizaje. Un entrenamiento no planificado, o incorrectamente planificado, es un desperdicio.

Componente y objetivo

Para que la metodología se efectiva, el primer paso en la planificación del entrenamiento supone determinar el **componente de entrenamiento**, es decir «¿qué voy a entrenar hoy?». Es fundamental entender que en un entrenamiento no se pueden incluir varios componentes. Intentar entrenar muchas cosas en una sola sesión no favorece al proceso de aprendizaje, porque termina confundiendo al jugador. **Cada sesión debe tener un solo componente.**

Una vez establecido este componente, es necesario fijar el **objetivo del entrenamiento**, es decir, «¿qué quiero lograr en el entrenamiento?». Los objetivos de cada entrenamiento, como ya se mencionó, surgen del desglose de objetivos específicos del mesociclo. Cada entrenamiento deberá abordar **uno o dos objetivos puntuales**.

Hay que tener en cuenta que los objetivos deben ser progresivos y que todo objetivo incorpora al objetivo anterior dentro del mismo bloque de entrenamiento. Esto significa que, si se está trabajando el bloque de entrenamiento de pase y recepción, el jugador deberá incorporar el gesto técnico de frenar la pelota antes de entrenar la decisión

de cómo orientar el control. De nada servirá intentar que el chico mejore su decisión de hacia dónde orientar el control si aún no aprendió a frenar la pelota.

El entrenador nunca debe perder de vista el objetivo que se propuso en el entrenamiento, ya que todas las correcciones deben girar en torno al objetivo. Incluso, al finalizar el entrenamiento, es bueno preguntarse si realmente se entrenó aquello que se quería entrenar.

Etapas del entrenamiento

Todo entrenamiento debe tener un orden y una organización que favorezcan a un correcto desarrollo del proceso de aprendizaje. Sostener una rutina no solo permite desarrollar hábitos (elemento no menor en ciertos contextos vulnerables), sino que ordena y ayuda a la fluidez de la sesión.

En primer lugar, es importante remarcar que **el formador siempre debe llegar al lugar con la anticipación necesaria** para preparar la cancha o espacio físico. Esto no es un detalle menor; llegar a una sesión y observar que todo está previamente organizado, predispone a los jugadores generando una mayor apertura y permeabilidad al aprendizaje.

Además, llegar con antelación no es útil solo para preparar el espacio físico, sino para estar disponible en el momento en que los jugadores llegan a la sesión, lo que permite **observar el contexto** de la llegada de los chicos (cómo llegan, con quién llegan, etc.).

A continuación, detallamos el esquema ordenado de una sesión. Es importante decir que este esquema es un prototipo, y que puede ser modificado acorde a la realidad, hábitos y costumbres de cada contexto. Incluso, es posible que, en ocasiones, y para privilegiar algún momento puntual, deban omitirse pasos.

Etapa 1: Ronda inicial

Todo entrenamiento de Valores a la Cancha comienza con una ronda en la que **cada jugador puede expresar cómo se siente**. Es un momento para tomar conciencia y predisponerse para la sesión, dejando de lado todo lo que cada uno carga en su cotidianeidad. Es una excelente oportunidad para que el formador pueda detectar si hay alguna situación anómala o algún caso particular al que deberá estar atento durante la sesión. Además, es un espacio en el que se puede incorporar algún tipo de técnica de reconocimiento emocional.

Etapa 2: Entrada en calor

Concluida la ronda inicial, se realizará una activación o entrada en calor que, de ser posible, deberá estar **relacionada con el aspecto deportivo a trabajar o con el valor relacionado**. Si bien no es obligatorio, se sugiere la incorporación de la pelota. En los niveles intermedios y superiores los componentes técnicos también pueden incluirse en la entrada en calor. Además, es importante que en los niveles 4 y 5 se realicen movimientos de activación referidos a la flexibilidad y movilidad articular.

Etapa 3: Componente central

Luego de la entrada en calor, **se trabajará el componente a entrenar de acuerdo al objetivo planteado**. Para desarrollarlo, se sugiere planificar siempre tres ejercicios. Cada uno deberá estructurarse con la duración estipulada, contemplando las repeticiones y pausas. Además, en la planificación se tendrán en cuenta los materiales necesarios para llevarlos a cabo.

Si bien siempre deben planificarse tres ejercicios (o al menos dos con variantes), rara vez se utilizan todos. La intención, sin embargo, es tener siempre un plan alternativo por si alguno de los ejercicios planificados no logra alcanzar los objetivos planteados. Aquí resulta vital tener en claro dos principios fundamentales:

- «Hay que saber matar al ejercicio»: todo ejercicio tiene un tiempo inicial en el que carece de fluidez porque los jugadores están intentando comprender su dinámica; sin embargo, si con el correr de los minutos y las repeticiones el ejercicio continua sin fluidez o por alguna razón no está estimulando aquello que se deseaba o no está alcanzando el objetivo propuesto, hay que saber ponerle fin y pasar al siguiente.
- «Hay que dejar vivir al ejercicio»: del mismo modo, se puede correr el riesgo opuesto, que es pretender realizar todos los ejercicios planificados y, para lograrlo, dar por terminados ejercicios que estaban funcionando correctamente. Así como es necesario ponerle fin a un ejercicio que no funciona, también lo es darle lugar a uno que está fluyendo y que permite a los jugadores estimular aquello que es deseado. Aunque haya sido planificado con un tiempo determinado, hay veces que es preferible continuarlo y, en todo caso, incorporar alguna variante, pero no terminarlo.

A la hora de idear los ejercicios, es importante imaginar escenarios en los que se genere, de manera frecuente, la situación que quiere entrenarse. Es decir, que el jugador

se enfrente todo el tiempo a una situación que lo obligue a decidir y ejecutar (táctica y técnicamente) para poder aprender, corregir o mejorar. Por ejemplo, si se están entrenando los viajes defensivos a la pelota, hay que idear un escenario con una tarea reglada que obligue a los jugadores a tener que viajar todo el tiempo, decidiendo cuándo y cómo realizarlo.

Durante este momento del entrenamiento es vital la importancia del formador, realizando correcciones pertinentes y en lenguaje productivo, evitando que la práctica se transforme en un «fútbol» común y corriente. **El formador deberá tener un rol activo en la sesión, observando todo y solo interviniendo para corregir o explicar lo necesario.** No debe ser el protagonista principal ni intervenir innecesariamente, frenando la dinámica y fluidez de la sesión, pero tampoco debe ser un observador pasivo de la misma.

Etapa 4: Juego real

Es importante que los ejercicios no queden nunca aislados del juego real, sino **que lo trabajado pueda ser trasladado a la situación de partido**. No es necesario que todos los entrenamientos terminen con un partido real, pero sí es positivo contemplar que se produzca en el transcurso del microciclo.

Etapa 5: Vuelta a la calma

Concluido el bloque técnico-táctico o de juego real, se realizará la elongación correspondiente y, finalmente, un cierre del entrenamiento. Será el momento de conversar sobre lo realizado, aprovechando para reafirmar, a través del diálogo y la palabra, los conceptos claves del día. A su vez, este es el momento oportuno para felicitar a aquellos jugadores que se han destacado en el uso de sus valores, premiándolos con la tarjeta verde.

¿Qué enseñar? Planificación deportiva según etapas de desarrollo

Tal como mencionamos al principio de este capítulo, es fundamental planificar según las etapas del desarrollo. Siguiendo esa línea, a continuación, presentamos los objetivos y las expectativas de desarrollo para cada una de esas etapas, presentando los contenidos por cada nivel de entrenamiento.

Nivel 1 (6 y 7 años)

Período de iniciación

«Jugar para entrenar»

Objetivos

En esta edad, el foco principal está puesto en la iniciación del niño en el ámbito deportivo. Es una edad temprana y, a su vez, el primer contacto con el fútbol base, por lo que debe convertirse en una experiencia positiva. Debe lograrse que los niños se vayan de cada entrenamiento deseando volver.

Se pondrá especial atención en la educación física elemental, favoreciendo que el niño desarrolle las destrezas motoras básicas, fundamentalmente los aspectos coordinativos y psicomotrices. Si bien el poder de abstracción de los niños a edades tempranas es limitado, la capacidad reflexiva se encuentra en plena formación, por lo que es importante fomentarla.

Por otra parte, es un nivel en el que toma vital importancia el **carácter lúdico** y recreativo del entrenamiento, siendo un espacio de confianza y esparcimiento para fomentar los vínculos sanos y el desarrollo de valores. El entrenamiento debe ser jugado, para que el disfrute favorezca al aprendizaje. Debe realizarse mayor hincapié en la experiencia de juego que en la situación de juego. Es decir que no es tan relevante cómo se producen y resuelven las situaciones del juego, sino que lo experimenten y que la experiencia resulte positiva.

Orden cognitivo

En esta edad suele suceder que los niños corran todos detrás de la pelota, sin importar hacia dónde o quién la posee. Incluso, es común que les quiten la pelota a sus propios compañeros. De estas situaciones surgen los grandes objetivos a trabajar desde el orden cognitivo.

Si bien hay que priorizar que suceda el juego por sobre cómo sucede, debe lograrse, también, que los niños reconozcan y distingan quiénes son sus rivales y quiénes sus compañeros. Esto supone **pasar del plano individual al colectivo**.

Aunque debe promoverse el mayor contacto posible con la pelota a fin de favorecer a la familiarización con ella, en este nivel debe trabajarse para que, de a poco, comprendan que, aunque no la tengan, también están siendo parte del juego y logren diferenciar entre el mo-

mento de ataque y el de defensa. El objetivo es que puedan reconocer la **orientación del juego**, distinguiendo que no se trata de correr por todos lados, sino que existe un objetivo: atacar un arco cuando se tiene la pelota y defender el propio cuando se la pierde.

Por último, en este nivel se buscará que los niños logren incorporar el **reconocimiento espacial** del campo de juego. Es decir, que comprendan que todo el espacio delimitado por las líneas es parte del territorio de juego, y que pueden habitarlo.

Orden táctico

En este nivel no hay desarrollo táctico colectivo; en cambio, como se dijo anteriormente, se prioriza la experiencia del juego resaltando las distinciones establecidas en el orden cognitivo.

Sin embargo, se buscará estimular situaciones de 1 vs 1, a fin de poner en práctica los contenidos de técnica individual estimulados (especialmente, conducciones y remates) y la diferenciación entre ataque y defensa. Progresivamente, puede evolucionarse hacia situaciones de 2 vs 2, buscando iniciar a los niños en las asociaciones que permitirán distinguir rivales de compañeros.

Orden técnico

El orden técnico cobra vital importancia en este nivel, porque supone la introducción a la **técnica individual básica**, que estará íntimamente asociada al desarrollo psicomotriz.

Se buscará la familiarización con la pelota, por lo que debe promoverse el mayor contacto posible con ella. Esto supone la realización de ejercicios para familiarizarse con la pelota con las distintas superficies del cuerpo según la intención:

- Pase: estimular en forma libre, con situación estática y en cercanía.
- Recepción: enseñar a frenar la pelota con distintas partes del cuerpo, especialmente suela o borde interno, según superficie.
- Conducción: promover el desplazamiento con pelota libremente y practicar la conducción con diferentes partes del cuerpo. Se sugieren juegos y ejercicios que impliquen trasladar la pelota con las manos, picándola, llevándola con las manos por sobre la cabeza, cruzándola entre las piernas, lanzándola al aire. Por supuesto, se debe

estimular la conducción con el pie (utilizando diferentes partes como suela, borde interno, borde externo). Inicialmente, se deben hacer ejercicios de conducción lineal sin obstáculos, progresando hacia el zigzag con obstáculos. Este tipo de juegos y ejercicios favorecen a la coordinación óculo-manual y óculo-podal.

- Remate: orientar en el correcto posicionamiento del cuerpo para golpear la pelota. El remate deberá ser estático con pierna hábil, progresando de forma paulatina a remate en movimiento.
- Esta es una edad en la que suelen presentarse grandes disparidades entre los niños; hay quienes demuestran mayores aptitudes y quienes manifiestan mayor dificultad. Por eso, es importante acompañar el proceso individual de cada uno, logrando que todos se sientan desafiados. La competencia, que puede resultar motivadora y desafiante, debe ser con uno mismo y no con los compañeros. Para eso, se pueden ir agregando desafíos paulatinos. Por ejemplo, se desafía a los niños a que tiren la pelota al aire y la capturen. A quienes les salga con facilidad, se los desafía a que agreguen un golpe con la rodilla. Luego, dos y luego, uno con cada rodilla. Así, todos siempre se encuentran desafiados y estimulados en el desarrollo coordinativo y técnico.

Orden físico

En lo que respecta al aspecto físico de este nivel, lo más importante es que los niños desarrollen una correcta **capacidad de movimiento** como cimiento firme para poder incorporar, en el futuro, las demás capacidades. Un niño que no sabe desplazarse correctamente tendrá mayores dificultades cuando quiera desenvolverse dentro de la cancha. La psicomotricidad cobra especial relevancia en este nivel y puede evaluarse tomando en cuenta:

- Habilidades motoras básicas:
 - Manejo del propio cuerpo (locomotrices): desplazarse, caminar, correr, saltar, girar, hacer equilibrio.
 - Manipulación de objetos (manipulativas): transportar, agarrar, lanzar.
- Coordinación: estimulación de la combinación de habilidades motoras básicas. Por ejemplo, ir caminando por la línea del campo de juego mientras se lanza la pelota hacia arriba y se la atrapa.

Nivel 2 (8 y 9 años)

Período de formación base

«Entrenar para descubrir»

Objetivos

En este nivel, el objetivo principal está puesto en la aprehensión y posterior consolidación de los elementos fundamentales del fútbol base, especialmente la adquisición de los fundamentos técnicos básicos, vinculados a los roles del espacio 1.

Al igual que en el nivel anterior, se enfatiza en el orden técnico, pero ya aparecen los primeros desarrollos tácticos. Se pondrá especial esfuerzo y atención en que los jugadores comiencen a desarrollar nociones mínimas generales referidas a la ocupación espacial y comprendan que el juego se desarrolla en todo el ancho y largo del campo. Es decir, comienzan a trabajarse las nociones de **amplitud y profundidad**.

Para eso, será necesario que los niños incorporen la diferencia entre las distintas posiciones. Esto último no tendrá como objetivo que se definan en una posición; por el contrario, se les hará experimentar todas, entendiendo las zonas del campo que ocupa cada una de ellas.

Respecto del orden físico, se profundizará la estimulación de las habilidades motoras básicas, pero también se incluirán elementos de estimulación sensorial que permitan desarrollar la velocidad de reacción.

Orden cognitivo

En este nivel se busca continuar lo iniciado en el anterior con respecto al reconocimiento espacial. El objetivo es que los jugadores comprendan la importancia de habitar la totalidad del espacio físico. Así, es importante comenzar a trabajar sobre las nociones de **amplitud** (ampliar espacios en sentido del ancho del campo de juego) y **profundidad** (ampliar espacios en sentido del largo del campo de juego). Esto permitirá avanzar hacia el elemento central del nivel en este orden: comenzar a **diferenciar posiciones en el campo de juego**. Esta diferenciación será general y no específica, distinguiendo solamente arquero, defensa, mediocampo y delantera.

Si bien ya podrá observarse quiénes tienen más condiciones para cada posición, es necesario que todos transiten por las diversas experiencias. Además, es importante que comprendan, a grandes rasgos, las zonas del campo de

juego donde suelen desempeñarse las posiciones y la función básica de cada una. En estas edades, es habitual que, en un saque de arco, un delantero o pivot se acerque hasta el arquero para pedir la pelota. Se sugiere, entonces, para favorecer la comprensión, realizar actividades o situaciones de juego con el campo sectorizado, donde no se permita a los jugadores ocupar otra zona que la asignada.

Por ejemplo, puede dividirse la cancha en tres zonas. La zona 1 estará ocupada por los defensores del equipo rojo y los delanteros del equipo blanco. La zona 2, por los mediocampistas de ambos equipos; y la zona 3, por los delanteros del equipo rojo y los defensores del equipo blanco. El partido se disputará con normalidad, pero los jugadores no pueden abandonar la zona asignada.

Esto permitirá trabajar el último elemento del orden cognitivo, que, a su vez, será la pieza clave para dar lugar a los desarrollos tácticos posteriores: el **reconocimiento de apoyos**.

Un paso más allá de la distinción entre rivales y compañeros del nivel anterior será buscar que los jugadores comprendan que con quienes comparten equipo (compañeros) pueden desarrollar acciones colectivas, promoviendo así el **juego asociado**.

Orden táctico

En este nivel, el aspecto táctico está íntimamente ligado a los elementos enumerados en el orden cognitivo (ocupación espacial, amplitud, profundidad, diferencia de posiciones y reconocimiento de apoyos). Además, el desarrollo táctico inicial buscará estimular dos componentes fundantes.

En defensa se trabajará el concepto de **defensa individual**. En ataque, por su parte, se buscará estimular la **movilidad sin pelota** y el **desmarque** como elementos cruciales para desarrollar el juego colectivo asociado.

Estos componentes serán trabajados a través de juegos reducidos y desde la evolución de situaciones de 1 vs 1 (propias del nivel 1) a situaciones de 2 vs 2. Es importante que estas actividades de entrenamiento sean trasladadas al juego real. Esto significa que, si se estuvo trabajando en situaciones de 2 vs 2, cuando se pase al juego real habrá que condicionar el partido para que tengan que suceder dualidades; por ejemplo, solo valdrá el gol si hay una pared o una paralela.

Orden técnico

La **técnica individual** es el elemento central de la formación en este nivel. El objetivo es que los jugadores

aprendan sus elementos básicos y que se la estimule de forma sostenida y permanente, aumentando progresivamente el grado de dificultad.

Aunque pueda parecer que el entrenamiento de la técnica es una repetición mecánica, esto no es así. Naturalmente, la repetición será fundamental para la mejora, pero debe buscarse que esta repetición sea consciente para que los jugadores no solo incorporen el fundamento, sino que entiendan cuándo conviene usarlo.

A su vez, en este nivel, a diferencia del anterior, se evoluciona **de lo estático a lo dinámico**, incorporando el movimiento y ejercitando acciones que involucran coordinación de espacio-tiempo según la acción del juego:

- **Pase:**
 - Estático y en movimiento
 - Con pie hábil e inhábil
 - Con borde interno, y progresivo al borde externo
 - Progresivamente, puede incorporarse una oposición pasiva
- **Recepción:** se evoluciona de la recepción estática a la situación dinámica, tanto por el elemento (por ejemplo, después de que la pelota pique) como por el receptor (recepción de la pelota en movimiento). A su vez, es importante comenzar a estimular la recepción con distintas partes del cuerpo (pie, muslo, pecho) y distintas superficies del pie (suela y borde interno).
- **Conducción:**
 - Con pie hábil e inhábil
 - Con suela, borde interno y borde externo
 - Primero de forma lineal, evolucionando luego a los cambios de dirección (zigzag)
 - Con cambios de ritmo
- **Remates:**
 - Con pierna hábil e inhábil
 - Estático y en movimiento
 - Con borde interno y con empeine total
 - Progresivamente, se puede evolucionar hacia secuencias encadenadas (control orientado y remate)

- **Cabeceo:** se busca que el niño asimile el gesto técnico del golpe con las distintas partes de la cabeza (frente, parietales derecho e izquierdo, hacia atrás). En un primer momento, en forma estática (pelota lanzada por el propio jugador), evolucionando hacia lo dinámico (haciéndola picar previamente) y finalizando con la pelota lanzada por un compañero. Es fundamental aclarar que el cráneo de un niño de esa edad todavía es una zona frágil, por lo que el cabeceo debe ser estimulado con pocas repeticiones. En esta línea, se sugiere iniciar trabajando con globos o pelotas pulpo, y luego pasar a la pelota real (descartando completamente la de futsal o papi, que tiene un peso mayor).
- **Marcaje:** se comenzará a trabajar la postura defensiva, con especial énfasis en bajar el centro de gravedad sin inclinar demasiado la espalda hacia adelante y con una apertura de los pies no menor al ancho de hombros (agazapar), ocupando el mayor volumen espacial posible, utilizando también los miembros superiores. A su vez, comenzará a introducirse el concepto de distancia de seguridad.

Orden físico

En este nivel se sigue poniendo especial atención en las **habilidades motoras básicas** para un correcto desarrollo psicomotriz de los jugadores.

En las habilidades locomotrices se estimularán los cambios de ritmo, velocidad, sentido y dirección. Además, se incorporarán los saltos horizontales (longitud), verticales (hacia arriba) y a un pie. Esto permitirá comenzar a trabajar la fuerza. Sin embargo, es importante destacar que los cartílagos de desarrollo, a esa edad, todavía se encuentran en crecimiento, por lo que no debe abusarse de la pliometría.

En cuanto a las habilidades manipulativas, se estimularán las ejecuciones estáticas y dinámicas (en sujeto y objeto), precisión, distancia, apoyo y suspensión (respecto de la forma).

Además, en este nivel, se comenzará a trabajar sobre la **velocidad de reacción**, a través de la estimulación sensorial.

Por último, es importante remarcar la **flexibilidad** como una variable que no debe ser pasada por alto en esta etapa. Su importancia radica en la contribución a la ampliación del rango de movimiento, y en la prevención de lesiones y acortamientos. Por eso, debe ser tomada en cuenta en todos los estímulos del nivel.

Nivel 3 (10 y 11 años) Período de profundización

«Entrenar para profundizar»

Objetivos

En este nivel comienza a acentuarse la formación táctica colectiva, entendiendo que ya se ha establecido una base mínima de técnica individual. Si bien este aspecto se sigue trabajando, el foco de importancia se corre hacia el desarrollo del **juego colectivo y asociado**. Además, es cuando se comienzan a trabajar los fundamentos básicos ofensivos y defensivos.

A partir de este nivel, el orden cognitivo queda involucrado en el orden táctico, distinguiendo lo específico a comprender en materia de ataque y defensa. La lectura del juego (orden cognitivo) queda ligada de forma indisoluble a la toma de decisiones (orden táctico).

En ese sentido, este nivel tendrá como objetivo central trabajar sobre el desarrollo del espacio 2, más concretamente en los roles de apoyar y romper para el ataque, y de dar cobertura o atacar espacio 1 en defensa.

Si bien continúan los trabajos en espacio reducido, la intención ahora es llevarlos al juego real para evolucionar hacia la situación de partido reglado, estimulando **la percepción y la toma de decisiones**.



Orden táctico

A partir de este nivel se distingue entre aquellos componentes que corresponden al ataque de aquellos que corresponden a la defensa. Tomando en cuenta la distinción establecida en el nivel anterior respecto a los posicionamientos en el campo de juego, aquí comienza a utilizarse un sistema que favorezca tanto al orden como al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de los **fundamentos tácticos básicos**.

1) Ataque

La movilidad sin pelota estimulada en el nivel dos permitirá aportar ahora un sentido táctico. Por un lado, se buscará estimular las reestructuraciones y apoyos bajos, no solo para dar continuidad al juego, sino como garantías de seguridad. Por el otro, se promoverá el ataque a los espacios vacíos a fin de obtener ventajas cuantitativas y cualitativas para poder romper líneas defensivas y progresar en el ataque. Los amagues y desmarques serán componentes cruciales para este cometido.

El trabajo realizado anteriormente en situaciones de 2 vs 2 permitirá que se introduzcan las dualidades básicas: paredes, paralelas y diagonales. A su vez, la progresiva incorporación de apoyos o evolución al 3 vs 3, dará pie al inicio de las triangulaciones. El elemento central de este nivel es el **desarrollo de asociaciones** para la progresión del juego.

Esto no significa descartar el regate, que es un fundamento más. Por el contrario, será permitido y sin limitar toques, a fin de que los jugadores se desarrollen al máximo y exploren su habilidad; pero será importante que comprendan en qué sectores del campo y en qué fases del juego deben utilizarlo para generar el máximo peligro.

Por último, en este nivel comenzarán a desarrollarse las transiciones ofensivas a través de las situaciones de 2 vs 1 para garantizar una correcta ejecución (conducción fuera del eje sin pérdida de tiempo en pases intrascendentes, toma de decisiones respecto de cuándo pasarla o rematar, altura ofensiva del jugador sin pelota, búsqueda de devolución en segundo palo, etc.).

Sistemas tácticos a utilizar

Cancha de 5 / Futsal

Se comenzará utilizando el sistema 2-2. Iniciar el aprendizaje de fundamentos tácticos colectivos con este sistema tiene diversas ventajas. En primer lugar,

se favorece el juego 1 vs 1 que los jugadores traen incorporado de los niveles anteriores. En segundo lugar, se promueve el aprendizaje del juego sin pelota, de manera que se facilita la enseñanza de los medios técnicos a trabajar (amagues y desmarques sin pelota, ataque de espacios vacíos).

Progresivamente, se irá evolucionando hacia el sistema 3-1, que sigue permitiendo las situaciones de 1 vs 1, pero brinda un mayor abanico de posibilidades para las dualidades antes descriptas. Además, contar con una referencia de pivot, permitirá que las dualidades se den con achiques y juego directo.

Es importante, independientemente del sistema, no robotizar al jugador con rotaciones premoldeadas para que, desde su comprensión del juego, pueda desempeñarse con libertad, siempre respetando las premisas del sistema, explorando sus cualidades técnicas y generando desarrollo individual y colectivo.

Cancha de 7

Se utilizará el sistema 3-2-1, ya que es planteo que prioriza el aspecto defensivo por sobre el ofensivo. Sin embargo, lo que se buscará es una solidez defensiva que derive en acoples de líneas en ataque. Es decir, que los laterales se acoplen al ataque organizado y los volantes profundicen para dar amplitud en la zona de finalización.

Este sistema permitirá poner especial atención en los movimientos de desmarques, así como en el ataque de los espacios vacíos (rol de romper), buscando generar dualidades sobre las bandas o pelotas filtradas hacia el eje con el centrodelantero.

2) Defensa

Se continuará trabajando con defensa individual, pero poniendo especial atención en los perfiles. Con una buena base de postura defensiva, se buscará que los jugadores comprendan cómo **orientar el cuerpo** en función de los tres principios básicos de la defensa: pelota, arco y jugador.

El modelo defensivo será de presión, por lo que se fomentarán los viajes con la pelota y la altura defensiva. A su vez, se desarrollará uno de los componentes más importantes de los fundamentos defensivos: el lado fuerte y el lado débil. A partir de ahí, se podrá trabajar en el escalonamiento y el dominio del espacio para estimular las coberturas y las vigilancias. De este modo, se hará foco en que los jugadores de espacio 2 aprendan a decidir cuándo ocupar un rol de cobertura y cuándo salir para atacar el espacio 1.

Se trabajará la defensa de igualdades (donde se estimulará la postura y la orientación), pero también la defensa de inferioridades y las transiciones defensivas, a fin de incentivar la temporización, el dominio del espacio y la interrupción de las líneas de pase.

Progresivamente, se irá enseñando la importancia de conformar al menos tres líneas defensivas –sin grandes distancias entre ellas– y del balance defensivo, es decir, que el último jugador esté cercano o delante de mitad de campo en situaciones ofensivas, reduciendo los espacios para la vigilancia.

Orden técnico

Si bien la técnica debe ser estimulada de forma constante y permanente, y en ningún caso pierde relevancia, poco a poco irá corriéndose del foco central para dar lugar a la importancia del estímulo táctico.

El nivel 3 supone el punto de equilibrio, donde técnica y táctica tienen la misma centralidad.

- Pase: diversas situaciones de juego y con diversos recursos
 - Con oposición activa
 - En diferentes longitudes
 - En dualidades o con búsqueda del 3^{er} hombre
 - Aéreo, al vacío o entre líneas
- Recepción: trabajar la orientación corporal al recibir y estimular los diversos tipos de controles orientados (con suela, con cara interna, atacando la pelota, controles frontales, con empeine, con pecho). No solo se debe poner énfasis en la correcta ejecución técnica, sino en que el control sea orientado según la situación de juego.
- Marca: ya trabajado el agazapar y la distancia, se comienza a trabajar el perfil y el viaje a la pelota.
- Remate: se hace hincapié en la importancia de atacar la pelota para ejecutar el remate, tomando en cuenta la postura, el equilibrio y la fuerza de ejecución. Comienza a trabajarse en la orientación del disparo en las finalizaciones al segundo palo.
- Cabeceo: a partir de este nivel, se pasa a las tres fases del cabeceo: carrera, salto e impacto. Progresivamente, puede incorporarse una marca pasiva. Si bien puede estimularse con pelota normal y mayor frecuencia que en el nivel anterior, es importante mantener la prudencia en la repetición.

Orden físico

En este nivel se atenderán las **capacidades condicionales**. Por un lado, se impulsarán las variables de los niveles anteriores: velocidad de reacción, flexibilidad y coordinación. En esta última, se buscará estimular el ritmo, el equilibrio, la orientación y, sobre todo, el acoplamiento de las variables.

A su vez, comenzarán a realizarse los primeros estímulos de **fuerza explosiva**, que no se activará de forma específica sino por medio de juegos, y siempre con el propio peso o el de un compañero.

Además, se comenzará a trabajar la **resistencia aeróbica**, es decir, la capacidad de retrasar la fatiga. Esto también se hará a través de juegos y con tiempos cortos.

Nivel 4 (12 y 13 años) Período de desarrollo

«Entrenar para perfeccionar»

Objetivos

Este es un nivel bisagra en la escala del aprendizaje. Los jugadores comienzan con 12 y 13 años, pero alcanzan los 14 durante el desarrollo, por eso, es un nivel en el que se presentan cambios propios del proceso madurativo. Si bien puede aparecer ciertas complejidades, es un momento clave en la vida de los adolescentes y una oportunidad única para incidir en ellos como personas, trascendiendo al deportista.

A esa altura, comienza la **especificidad del deporte**, que va desde los posicionamientos hasta el vocabulario. Se presenta una continuidad con el nivel anterior, pero se mejorarán e intensificarán los aprendizajes, incorporando medios técnicos y tácticos más complejos.

A lo largo de este nivel se profundizarán los roles del espacio 2, enfatizando en fijar y arrastrar en el caso del ataque, y en cerrar referencias y doblar espacio 1 en el caso de la defensa.

A su vez, comenzarán a estimularse determinados submomentos del juego para desarrollar comportamientos tácticos específicos. En ataque, se trabajará sobre la salida corta, el ataque organizado y el contraataque, mientras que, en defensa, se trabajará sobre la defensa organizada en salida y la defensa en repliegue.

Es importante comprender que el jugador, en esta etapa evolutiva de su cerebro, tiene mayor capacidad de abstracción y, por ende, de lectura e interpretación. Resulta clave, entonces, la adecuada estimulación cognitiva para favorecer la toma de decisiones y la elección de los **valores morales** personales y del equipo.

Orden táctico

En esta etapa formativa, los jugadores ya deben tener determinada su **posición dentro del campo de juego**, conociendo las funciones específicas de cada una de ellas. A su vez, es una etapa en la que puede comenzarse a entrenar lo específico de cada puesto.

1) Ataque

Fijar y arrastrar, a diferencia de romper, son roles en los que el jugador no busca hacerse de la pelota, sino generar mejores condiciones para el poseedor y sus compañeros, ya sea cualitativas (ventaja a partir de un mejor posicionamiento) o cuantitativas (ventaja a partir de la superioridad numérica). Estimular estos roles permitirá profundizar las alternativas de progresión en la fase de ataque organizado. Así, en este nivel, se incorporarán, como medios tácticos para la progresión, las apariciones entre líneas, los bloqueos y las superposiciones.

Además, ya incorporada la noción de lado fuerte y el lado débil, se hará hincapié en la importancia de **revertir el juego**; esto es, girar el juego y llevarlo al lado débil para obligar a la defensa a viajar y encontrar posibles desajustes, mejores condiciones y espacios, o superioridades en su sector más vulnerable.

Será importante comenzar a trabajar de forma específica la salida corta, definiendo un juego posicional de inicio, es decir, cómo se para el equipo para dar inicio al juego en el saque de meta, además de la creación y el desarrollo de movimientos preestablecidos de salida de presión para utilizar en los casos que sea necesario.

Por último, se seguirá trabajando sobre las transiciones ofensivas, pasando del 2 vs 1 al 3 vs 2, explicando en detalle cada método.

Sistemas tácticos a utilizar

Cancha de 5 / Futsal

Se trabajará el sistema 3-1 que, si bien debería haberse comenzado a utilizar en el nivel anterior, en este debe ser explotado en sus máximas posibilidades.

Con el sistema 3-1 se encuentran más apoyos a la pelota, lo que obliga al jugador a participar del juego de manera permanente, con y sin ella. El pivot (referencia de ataque) será el apoyo más lejano. Su presencia permitirá definir las formas más oportunas para la progresión, ya sea utilizándolo como posible descarga (utilizar los achiques o bloqueos para filtrar y cortar sin pelota al remate), para fijar marca y permitir dualidades desde las apariciones entre líneas o cortes a la paralela, o bien para jugar el 1 vs 1 en la banda.

Progresivamente, se buscará que el pivot no sea siempre fijo, sino que pueda ser móvil y caer a las bandas, generando mayor movilidad y posibilitando nuevas y mayores líneas de pases con posibilidades de triangulación y búsqueda del tercer jugador.

Cancha de 7

Comenzará a trabajarse el sistema 2-1-2-1. A diferencia del 3-2-1, ahora se buscará tener posesión de la pelota, a fin de lograr mayor circulación y posibilidad de generar desajustes defensivos para filtrarla rompiendo líneas.

El sistema tiende a lateralizar los ataques sin perder una referencia de profundidad. Será clave el concepto de «revertir» para sacar la pelota de la presión, enviándola al lado débil y generando ataques más directos.

Al igual que en la cancha de 5, se favorecerá la aparición de dualidades. Sin embargo, con mayor naturalidad dará lugar a triangulaciones, buscando un tercer jugador (sobre todo, para la finalización de la jugada si va desde fuera hacia adentro).

2) Defensa

En esta etapa será importante trabajar los roles de doblar espacio 1 y, de forma especial, **cerrar referencias**. Este último rol tendrá una importante implicancia, tanto para la defensa organizada en salida (sea de presión o baja) como para el repliegue.

Cerrar referencias supone dominar el espacio para controlar distintas zonas del campo, ocupando y cerrando las diferentes líneas de pase posible.

Esto permite, por un lado, crear superioridad numérica para poder realizar una presión tras pérdida en caso de tratarse de una defensa en repliegue. Y por el otro, una defensa organizada en salida limita las posibilidades de pase, controla zonas (defensa reactiva) y orienta el ataque rival y sostiene la altura defensiva con cambios de marca (defensa proactiva).

El modelo defensivo continuará siendo el de presión, pero la defensa ya no será individual, sino que, de forma progresiva, los jugadores deberán aprender a realizar un triángulo defensivo con cambios de marca. Esto implica entender los roles de cada una de las líneas. Aquí se torna fundamental aprender el cierre de referencias antes mencionado. Además, deberán entender cómo realizar los ajustes ante posibles rupturas y las reorganizaciones defensivas.

Si bien el modelo defensivo es de presión, en este nivel deberán aprender a ejecutar una defensa baja (defensa pasiva), porque es menester poder aprenderlo para utilizarlo en ciertas situaciones del juego.

También se trabajará la defensa en repliegue, incitando tanto la presión tras pérdida como el repliegue y las inferioridades de 3 vs 2, buscando temporizarlas y defenderlas desde el pie hábil del oponente.

Orden técnico

En este nivel, el desarrollo técnico, cada vez más complejo y específico, debe estar completamente orientado y al servicio de lo que los fundamentos tácticos requieren.

- Pase: incorporar marca activa y variación de distancias y situaciones de juego. Dar pases empalando.
- Recepción:
 - En superficies rápidas: atacar la pelota, ingresar pisando y balanza
 - En superficies blandas: control con ambas piernas en situaciones dinámicas y con oposición blanda. Pelotas por piso y pelotas aéreas
- Cabeceo: incorporar marca activa

Orden físico

Se siguen trabajando las variables anteriores, poniendo especial atención a ciertos matices.

En la **velocidad de reacción** se trabajará con tramos cortos. En la **resistencia aeróbica**, con intervalos cortos y recuperaciones completas.

Respecto de la **coordinación**, es muy importante comprender que es una etapa de la formación en la que los adolescentes experimentan fuertes y rápidos cambios corporales que muchas veces los vuelven más torpes.

Por eso, es necesario trabajar sostenidamente la coordinación, ya que los jugadores deben desarrollar una nueva noción de su cuerpo.

En relación a la **fuerza**, es importante tener en cuenta dos aspectos. Por un lado, contemplar la predominancia del core, que es lo que va a sostener todo el resto del entrenamiento de fuerza. Por el otro, los ejercicios posturales y la ambientación sobre técnica de ejercicios que se usarán más adelante. Esto debe hacerse, nuevamente, con el peso del propio cuerpo, pero se recomienda, en este caso, comenzar a utilizar elementos como los TRX, las bandas o los palos de escoba, para poder enseñar sin riesgo las posturas y las técnicas.

Nivel 5 (14 y 15 años) Período de competir

«Entrenar para perfeccionar»

En este nivel, último de la formación base, debe afianzarse y consolidarse todo lo desarrollado en la etapa formativa, permitiendo **perfeccionar el desarrollo del juego**.

En ese sentido, ya no se hará tanto énfasis en la ejecución, sino en la correcta comprensión del juego y la capacidad de tomar las mejores decisiones en el menor tiempo posible. Por eso, los entrenamientos deberán tender a lo global por sobre lo analítico.

Es un nivel en el que se aumenta la complejidad de los ejercicios a fin de provocar la adaptación necesaria, con mayor exigencia técnica, táctica, física y mental por tratarse de deportistas más desarrollados.

También, por tratarse de una edad más avanzada, se tratarán aspectos y fundamentos más complejos del juego. En ese sentido, no solo se le dará importancia a ciertos roles del espacio 3, también se priorizarán el ataque organizado y la defensa organizada para desarrollar un modelo específico de juego que se corresponda con la identidad formativa.

Orden cognitivo

En este nivel, en paralelo al desarrollo físico, se da también una evolución en el aspecto emocional a la que quizás no se le pone tanto interés, pero que es necesario conside-



rar. Se trata del desarrollo de la llamada **inteligencia emocional**, ligada a la conciencia personal, al reconocimiento y manejo de las propias emociones y a la posibilidad de automotivación y empatía, aspectos que resultan fundamentales para el desarrollo de los vínculos sanos y para la formación integral de la persona.

Orden táctico

En este nivel se busca que, tanto en ataque como defensa, el equipo construya una **identidad de juego** asociada a un modelo específico. Por eso, se estimularán con mayor importancia el ataque y la defensa organizada, con sus respectivos componentes.

A su vez, es una etapa en la que puede destinarse tiempo al desarrollo de acciones específicas de pelota parada, tanto en ataque como en defensa.

Por último, en el caso del futsal, es el nivel en el que deberá iniciarse a trabajar el arquero-jugador, estableciendo los principios básicos ofensivos y algunos movimientos preestablecidos, así como el modelo defensivo en rombo o cuadrado.

1) Ataque

Deberán profundizarse los fundamentos ofensivos básicos y el desarrollo de un modelo de juego. Sin embargo, más allá de poder estimular y perfeccionar un modelo, el jugador deberá egresar del nivel siendo capaz de comprender y **adaptarse a diferentes modelos**, porque cuenta con los recursos necesarios. No significa que al egresar del nivel el jugador tenga todo aprendido, porque el aprendizaje es permanente, sino que ha adquirido los fundamentos básicos del fútbol base.

En esta etapa, el jugador deberá mejorar su visión periférica, su lectura del juego y la toma de decisiones, buscando siempre hacer posesiones seguras con movilidad, hasta encontrar el momento oportuno para la progresión. En ese sentido, deberá tenerse en cuenta el abanico ofensivo.

Será importante que los jugadores puedan distinguir entre dos maneras de atacar. Por un lado, a una defensa baja, buscando salteos y fijando a los defensores para hundir la defensa. Por el otro, a defensas de presión, en el que aplicarán los fundamentos ya vistos para la ruptura, utilizando dualidades y triangulaciones y movimientos de salida de presión.

Sistemas tácticos a utilizar

Cancha de 5 / Futsal

Progresivamente, podrá pasarse de un modelo con el pivot móvil cayendo en banda a un sistema de 4-0 sin pivot, para utilizar todo el abanico de posibilidades de progresión, con utilización del cuarto jugador y espacio para jugar a las espaldas de la defensa.

Deberán enseñarse los principios básicos del ataque de 5 vs 4 con arquero-jugador, atacando desde el eje y sin jugador en el eje, con y sin invasión, y con movimientos preestablecidos.

2) Defensa

Se profundizará en el modelo defensivo de presión, ya sea progresiva como con triángulo defensivo y cambio de marcas. En ese sentido, se perfeccionarán el estímulo del sistema y los roles de cada una de las líneas. Será importante trabajar las basculaciones defensivas y las defensas de inferioridades.

En el caso del futsal, se destinará tiempo a la defensa del arquero-jugador, aprendiendo los sistemas de rombo y de cuadrado.

Orden técnico

Deben complejizarse las condiciones de entrenamiento, reduciendo tiempos y espacios, limitando toques e incrementando las marcas activas.

- Pase: cambios de frente y pases filtrados
- Control y conducción: visión periférica
- Remate: asertividad en fuerza y orientación. Voleas
- Cabeceo: marca activa

Orden físico

Al igual que en los niveles anteriores, se trabajarán las variables de velocidad, coordinación y flexibilidad, pero se hará especial hincapié en **resistencia y fuerza**.

Respecto de la resistencia, se intensificará su entrenamiento incorporando trabajos de potencia aeróbica con intervalos más prolongados. Y hacia los quince años, el inicio de los trabajos de resistencia anaeróbica, de forma controlada. En ese sentido, siempre debe haber un predominio de lo aeróbico por sobre lo anaeróbico y del volumen por sobre la intensidad. Cabe resaltar que es de vital importancia la realización de recuperaciones completas (pausas amplias).

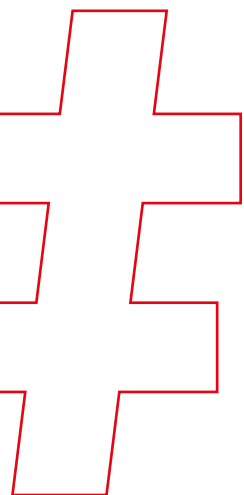
Por su parte, en lo que respecta al entrenamiento de la fuerza, puede comenzar a intensificarse su estímulo y dar inicio a los entrenamientos en gimnasio, pero teniendo especial cuidado en algunos factores:

Siempre debe evaluarse a cada jugador de forma individual, para adaptar el entrenamiento a su capacidad. No existen cargas universales, sino que cada jugador debe ser tenido en cuenta en su especificidad.

Es fundamental, comenzar los trabajos enseñando la correcta realización y postura de los ejercicios. Esto supone un proceso de adaptación y ambientación a los trabajos en el gimnasio.

Las cargas deben ser inicialmente bajas o nulas, e irse aumentando de forma progresiva, siempre en función de la evaluación que el preparador físico realiza de cada adolescente.

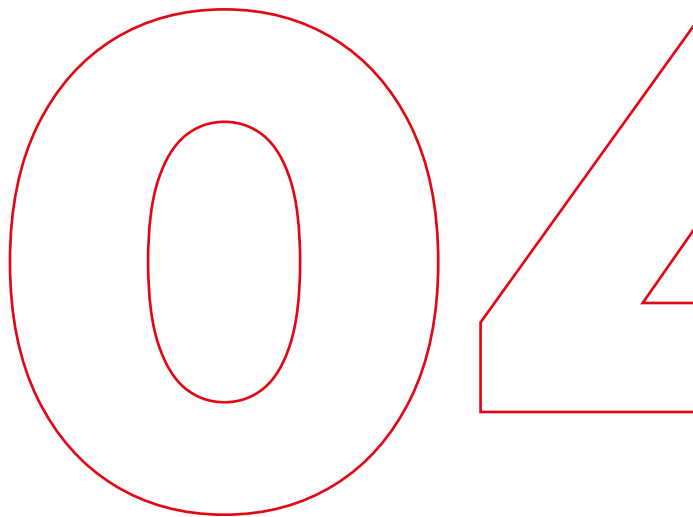
La fuerza debe estar al servicio del movimiento. Esto significa que no debe trabajarse de forma analítica, sino estimularse una cadena muscular. Por ejemplo, es preferible trabajar una subida al cajón por sobre una serie de repeticiones en el banco de cuádriceps.



**FUNDACIÓN
RIVER PLATE**

Método fuera de la cancha

→



VALORES
A LA CANCHA

La riqueza de este método es que se concibe dentro de la cancha, pero continúa por fuera. Así, la asociación del aprendizaje de valores no queda supeditada a un solo ámbito, sino que puede integrarse y ampliarse para que, una vez adquiridos estos valores, sean puestos en juego en cualquier ámbito en el que los participantes se desarrollen. Para lograrlo, llevamos adelante dos talleres: de valores y de familia.

Talleres de valores

Los talleres son encuentros especiales en los que se invita a las familias de los jugadores a participar en actividades prácticas y juegos, además de una charla y reflexión grupal. Se realizan una vez al mes, reemplazando un entrenamiento regular, manteniendo los mismos días y horarios establecidos. De esta manera, se asegura la participación de todos los niños y de, al menos, un miembro de sus familias, ya que su presencia es clave para el éxito de la actividad, para poder trabajar en equipo y «hablar el mismo idioma». Desde el momento de la inscripción al programa, se les informa que la asistencia a los talleres será obligatoria, a modo de contraprestación.

El objetivo principal de los talleres es darles **un nombre y un significado a las experiencias vividas** dentro de la cancha. En el campo de juego se da el primer aprendizaje de valores, y los talleres buscan profundizar esta conexión, asociando esas experiencias con explicaciones teóricas y reforzándolas mediante palabras clave. Este trabajo conjunto permite que los valores aprendidos en la cancha sean también interiorizados fuera de ella, con el apoyo y la participación activa de las familias.

Un taller se diferencia de una clase, principalmente, por el **rol participativo de quienes asisten**. No se trata de ser oyentes pasivos, sino de involucrarse plenamente en las actividades lúdicas propuestas. Así como los niños y niñas experimentan los valores a través del aprendizaje deportivo, las familias tienen la oportunidad de vivirlos mediante los juegos y dinámicas diseñadas especialmente para ellos.

Otro aspecto clave que diferencia a los talleres es la **construcción colectiva del aprendizaje**. El rol del facilitador no es simplemente transmitir información, sino recoger las experiencias vividas durante las dinámicas y, junto con el grupo, construir una definición de un valor. Se consideran y respetan todas las opiniones y definiciones que surjan, para poder construir entre todos una idea clara de lo que se entiende por ese valor y llevarlo a la metodología de trabajo.

La planificación de los talleres es un punto fundamental. Estos encuentros deben ser especiales, un día diferente

que los chicos y sus familias esperen con entusiasmo. Es un momento único para compartir, aprender y reforzar vínculos. Por lo tanto, presentamos algunos aspectos clave para organizar y llevar adelante estos talleres.

Estructura y dinámica

Paso 1: Acreditación o registro de asistencia

El taller comienza con el registro de asistencia, ya que la participación es obligatoria. Este paso inicial resalta la importancia de la responsabilidad y la puntualidad, valores fundamentales en Fundación River Plate. Además, se toma nota de los familiares presentes, porque su colaboración es clave para reforzar los valores trabajados, tanto en casa como en otros ámbitos de convivencia. En muchos casos, las familias tienen ya una tarjeta con su nombre o apodo asignado que se cuelgan en cada taller, este detalle los hace sentir esperados y bien recibidos, fortaleciendo el concepto de equipo que se busca promover entre profesores y familias. Este momento también es una oportunidad para promover los vínculos saludables entre los asistentes.

Paso 2: Juego para introducir el valor

Se inicia con una actividad lúdica o deportiva que sirva como introducción al valor a trabajar. Esta dinámica no debe superar los 20 minutos, priorizando que el foco del encuentro esté en las experiencias compartidas y la reflexión. Siempre que sea posible, recomendamos involucrar activamente a las familias en el juego.

Paso 3: Caldeamiento emocional

Se incorporan ejercicios que fomenten el registro emocional y el trabajo reflexivo. Estas dinámicas, adaptadas a la edad y necesidades del grupo, fortalecen la confianza, promueven vínculos sanos y contribuyen al desarrollo personal de los participantes.

Paso 4: Teoría del valor

El valor que se trabajará en forma continua durante un mes se explica de manera sencilla y atractiva. Con los chicos de menor edad, se recomienda usar materiales audiovisuales como escenas de películas, diapositivas, imágenes o canciones que faciliten la comprensión. Estas herramientas

ayudan a que niños y adolescentes interioricen el concepto de forma clara y accesible, pudiendo así trasladar su aplicación a otros ámbitos por fuera del deportivo.

Paso 5: Testimonio

Siempre que sea posible, se invita a un referente del deporte o una persona destacada para compartir su experiencia sobre cómo ese valor influyó en su vida. En caso de que no se pueda coordinar una visita, se pueden utilizar videos o testimonios grabados, que también resultan motivadores. Este recurso logra mayor permeabilidad dado que, al cambiar la voz del orador, los participantes suelen prestar más atención y se logra así visibilizar la importancia de los valores como herramientas dentro y fuera del campo de juego.

Paso 6: Dinámica de repaso o reflexión final

Se cierra el taller con actividades que permitan aplicar el valor aprendido fuera de la cancha. Algunas opciones son: crear dibujos, escribir propuestas de acción o preparar actividades en equipo. También se puede trabajar con un lema específico, por ejemplo, «Confiar es creer», o alguna frase que sintetice la idea principal del valor trabajado. Este momento es ideal para reforzar lo aprendido en talleres anteriores y fomentar la práctica continua de los valores. Cuando sea posible, los profesores pueden sorprender a los participantes con pequeños recuerdos o souvenirs relacionados con el taller, reforzando el impacto positivo del encuentro y contribuyendo a trasladar su práctica a otros entornos.

Talleres de valores

Planificación de talleres: niveles 1, 2 y 3

Para lograr los objetivos del taller, es importante utilizar palabras, expresiones y ejemplos cercanos a los niños, **adaptándose al contexto** y a las necesidades detectadas por cada profesor en su realidad social. Cada taller debe ajustarse a las características específicas de la escuela o localidad, así como al grupo de edad al que se dirige. Esto significa reflexionar previamente sobre los elementos que se utilizarán: desde las **palabras y herramientas hasta el espacio físico** (si se hará en el lugar de entrenamiento o en otro sitio), si será con categorías separadas o juntas, y cómo se involucrará activamente a las familias en las dinámicas y reflexiones.

El objetivo principal de los talleres es fomentar una mayor comprensión y participación, tanto de los niños como de sus familias. Por eso, es esencial **definir un propósito** claro para cada encuentro, ya que esto ayudará a orientar las acciones hacia ese fin.

Aunque la flexibilidad es una cualidad importante en la realización de los talleres, contar con una planificación estructurada permite organizar mejor el encuentro y garantizar su éxito. Para lograr integrar el deporte y los valores de manera efectiva, es importante **respetar la estructura** metodológica.

Planificación de talleres: niveles 4 y 5

Para acompañar el desarrollo integral de los adolescentes que forman parte de Valores a la Cancha, los talleres de los niveles 4 y 5 están diseñados especialmente para responder a sus **necesidades y desafíos vitales**. Estos encuentros tienen como objetivo fortalecer las habilidades necesarias para que los participantes logren mayor **autonomía e integración social**, consolidando los valores que han adquirido durante los años previos en el programa.

Los talleres buscan promover el **autoconocimiento** como base para el desarrollo personal y profesional a futuro. Se trabaja en el reconocimiento y manejo de las emociones, **utilizando herramientas prácticas** como técnicas de respiración consciente, meditación y relajación. Además, se ofrecen espacios para reflexionar sobre sus proyectos de vida, fomentando el **desarrollo de metas claras y alcanzables**.

También se busca **fortalecer los vínculos saludables** entre los chicos, analizando las redes sociales que construyen y sostienen. Todo esto se realiza en un ambiente de contención y confianza generado por el sentido de pertenencia al equipo, lo que permite debatir inquietudes y preocupaciones con libertad.

La **comunicación**, por su parte, es otro eje fundamental, tanto verbal como no verbal, para que los adolescentes mejoren la forma en que interactúan con los demás. Este enfoque se complementa con dinámicas que abordan valores ya trabajados en el programa, pero desde una perspectiva más profunda, considerando los **desafíos propios de la adolescencia**. Se proponen actividades que exploren temas como vínculos saludables, autoestima, inteligencia emocional, tipos de liderazgo, grupos de pertenencia y habilidades sociales.

En línea con estas temáticas, los talleres **abordan cuestiones clave** como salud e higiene personal, violencia en

las relaciones, consumo problemático, educación sexual y *bullying*. Además, dependiendo de los intereses y características del grupo, se pueden incorporar actividades sobre alimentación saludable, cuidado ambiental, expresión cultural y reflexión sobre proyectos de vida.

La modalidad de los talleres sigue el **esquema participativo y de construcción colectiva** que caracteriza al programa, adaptándose al contexto y a los intereses específicos de cada grupo. Las dinámicas pueden incluir juegos y actividades lúdicas para mantener el interés, o bien, fomentar debates y reflexiones más profundas, aprovechando la capacidad crítica que han desarrollado a esta edad.

En definitiva, estos talleres son una oportunidad valiosa para consolidar aprendizajes previos y seguir construyendo habilidades que los acompañarán a lo largo de su vida, siempre en un marco de valores y trabajo colectivo.

Talleres para las familias: formar a los que forman

A partir de los lazos generados, identificamos la necesidad de crear espacios específicos para acompañar a las familias en su rol como educadores. Muchas veces, ellas mismas manifiestan dudas, inseguridades y un deseo genuino de aprender. Así surgieron los talleres para familias, diseñados como un complemento para orientarlas y brindarles herramientas útiles en la crianza y educación de sus hijos. Estos talleres son un espacio donde pueden reflexionar, compartir experiencias y fortalecer su rol como agentes de cambio positivo dentro y fuera del ámbito deportivo.

Aunque las familias ya participan activamente en los talleres de valores, es importante reconocer que estos espacios están diseñados con un enfoque infantil, utilizando el juego como principal herramienta de enseñanza. Si bien esto es eficaz para fortalecer el vínculo familiar y apoyar la educación en valores, no es suficiente para abordar de manera profunda los desafíos específicos del rol educativo de las familias.

Es por eso que surge la necesidad de organizar talleres adicionales en los que se utilice un lenguaje más adecuado para los adultos, para tratar temas que directamente afectan a las familias en su labor educativa. En Fundación River Plate elaboramos, anualmente, **un plan de trabajo que contempla entre dos y seis talleres dirigidos a las familias de cada escuela, adaptados al contexto local**. Los temas de estos talleres incluyen *bullying*, límites como forma de amor, disciplina positiva, proyecto de vida, educación emocional y acompañar sin presionar, entre otros. La elección de estos temas

se basa en la información obtenida a través de las entrevistas familiares para abordar las necesidades más relevantes de cada grupo.

Los talleres son facilitados por **expertos en cada área**, quienes previamente se reúnen con los coordinadores que conocen a la comunidad, con el fin de ajustar el enfoque a las particularidades locales. Generalmente, la duración de estos talleres es de entre una hora y una hora y media, y la participación de las familias oscila entre diez y veinte personas por sesión. La estructura de cada taller incluye una bienvenida, una actividad de apertura, el desarrollo a través de actividades dinámicas o exposiciones de contenido y, finalmente, un cierre.

Es fundamental, siempre que sea posible, que los niños y niñas puedan quedarse con los profesores durante la realización del taller, e incluso que puedan recibir a algún hermano o hermana que no participe del programa. De esta manera, la persona adulta encargada de participar en el taller puede estar completamente presente y comprometida con el proceso.

Aunque la convocatoria podría parecer baja en relación al total de familias, es importante destacar que estos talleres son altamente valorados. Ofrecen herramientas prácticas para que las familias puedan abordar situaciones difíciles sin apoyo previo. Además, brindan un espacio para detectar problemáticas que requieran intervención específica, lo que aumenta su impacto y relevancia en la comunidad.

Esta metodología refuerza nuestro compromiso de trabajar colaborativamente con las familias en el desarrollo integral de los participantes, promoviendo una comunidad que comparte y practica valores en todos los aspectos de la vida cotidiana.

La ductilidad de la metodología: una herramienta adaptable a cada contexto

Uno de los rasgos más valiosos de esta metodología es la ductilidad: su capacidad para adaptarse a las problemáticas concretas que emergen en cada territorio. No se trata de una propuesta cerrada ni rígida, sino de una estructura viva que, a partir del diagnóstico contextual, permite generar dispositivos específicos para abordar las necesidades detectadas.

Esta flexibilidad se expresa, por ejemplo, en el modo en que se diseñan los talleres de valores. A partir de la identificación de una problemática puntual, estos talleres se convierten en espacios de intervención concreta, donde

los contenidos se ajustan al grupo, a su realidad y a los objetivos que se persiguen en cada caso.

Un caso emblemático de esta capacidad de adaptación fue el trabajo realizado en Iguazú. Allí se detectó, a través de la evaluación y el uso del método del Semáforo Social, que muchas niñas y adolescentes dejaban de asistir a la cancha a partir de los 12 años. Frente a esta situación, se diseñaron **talleres específicos con perspectiva de género** y se implementaron entrenamientos especialmente orientados a fortalecer este grupo. El sostenimiento de este enfoque en el tiempo permitió aumentar la participación femenina, generar vínculos más sólidos entre las chicas y ofrecerles un espacio propio en el que pudieran empoderarse, sentirse escuchadas y desarrollar su voz.

La misma lógica se aplica cuando se abordan temáticas como la **sostenibilidad**. La metodología permite vincular valores como el respeto por el entorno y la responsabilidad con acciones concretas de cuidado ambiental: la recolección de residuos, el mantenimiento del espacio compartido o la concientización sobre el impacto de nuestras acciones en el ambiente. Estos ejes, además de ser fundamentales en los barrios en los que funcionan nuestras escuelas, promueven la construcción de ciudadanía activa y comprometida.

Así, la metodología no solo se adapta: se pone al servicio de las comunidades para acompañarlas en sus transformaciones, respetando su identidad y potenciando sus posibilidades.

Evaluación formativa

A la hora de llevar adelante un programa de integración social a través del fútbol, creemos que es necesario tener en cuenta la devolución constante de los participantes del proceso de aprendizaje. Es por eso que en Fundación River Plate promovemos instancias continuas de evaluación dirigidas a entrenadores, familias y participantes.

Las mediciones regulares no solo permiten cuantificar variables importantes, como el número de participantes o la mejora en habilidades deportivas, sino que, además, **cualifican el impacto social y emocional**. Esto es crucial para entender cómo los programas están contribuyendo al desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, promoviendo valores como el trabajo en equipo, la solidaridad y el respeto mutuo. A través de seguimientos periódicos, se puede monitorear el progreso de los participantes, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias para optimizar los resultados.

El primer paso para cualquier proceso de medición es tener claridad sobre los objetivos que se persiguen. Estos objetivos funcionan como una brújula que orienta todas las acciones y decisiones del programa, y son la base sobre la cual se diseñan las herramientas de evaluación. Saber qué se quiere mejorar permite definir con precisión qué indicadores deben medirse y qué métodos son más adecuados para hacerlo. Cuando los objetivos están bien definidos, la medición deja de ser un simple trámite y se convierte en una herramienta estratégica: ayuda a tomar mejores decisiones, a reforzar la comunicación de cierto aspecto y a ajustar el rumbo, si es necesario.

En Valores a la Cancha, la primera herramienta que ya nos sirve como base para detectar información año a año, es la **entrevista inicial con las familias**. Datos sobre aspectos escolares, conductuales, emocionales y de salud, así como expectativas y preocupaciones de la familia, permiten construir un diagnóstico inicial sobre el que se podrá comparar la evolución del participante.

A lo largo del año, el **seguimiento constante** por parte de los entrenadores en cada espacio de entrenamiento y en los talleres de valores será una herramienta clave para sostener y potenciar el impacto del programa. En Fundación River Plate entendemos que cada encuentro es una oportunidad de aprendizaje y crecimiento, tanto a nivel individual como grupal. Por eso, implementamos instancias evaluativas específicas para cada entrenamiento y para cada taller, que permiten registrar el proceso, la asistencia, las dinámicas que se dieron, los avances observados y también aquellas situaciones que requieren un acompañamiento particular.

Estas evaluaciones no son solo un registro, sino que cumplen un rol central en la planificación pedagógica. Al finalizar cada mes, los entrenadores recuperan sus observaciones y las utilizan como insumo para diseñar la planificación del mes siguiente. Este enfoque nos permite ajustar contenidos, proponer nuevas estrategias y responder con mayor precisión a las necesidades del grupo. Así, el proceso se vuelve dinámico, flexible y orientado a la mejora continua, con una mirada integral que articula lo deportivo, lo emocional y lo social.

Al finalizar el año, en Fundación River Plate también llevamos adelante **encuestas dirigidas a las familias**, con el objetivo de que puedan evaluar a sus hijos en aspectos conductuales, emocionales y deportivos. Estas instancias permiten recoger una mirada complementaria a la de los entrenadores, enriqueciendo así la evaluación integral del proceso vivido por cada participante. Escuchar la voz de las familias no solo nos brinda información valiosa sobre los cambios percibidos en el hogar y en otros espacios de socialización; también fortalece el vínculo con el programa. La participación activa de la familia es fundamental para

consolidar los aprendizajes y acompañar el desarrollo de los chicos, integrándolos en una red de cuidado y contención que trasciende lo deportivo.

Toda la información recogida a lo largo del año a través de las distintas instancias evaluativas (observaciones en entrenamientos y talleres, entrevistas iniciales y encuestas familiares) es sistematizada y utilizada para construir el Semáforo que mencionamos anteriormente. Esta herramienta nos permite visualizar de manera clara y ordenada los niveles de atención y acompañamiento que requiere cada participante, identificando con mayor precisión aquellos casos que presentan necesidades específicas o situaciones de mayor vulnerabilidad.

Unidad de Intervención Social (UIS)

Cuando se establece un vínculo con el niño o adolescente y se lo conoce más allá de su desempeño deportivo, el adulto referente puede detectar y registrar cambios significativos en su comportamiento. Es importante distinguir esto, ya que ningún indicador puede interpretarse como señal por sí solo.

Por eso, es fundamental, frente a los indicadores, registrar y comunicar lo que se observa a un profesional que pueda indagar acerca de los síntomas detectados. Estos síntomas pueden ser físicos, conductuales o emocionales. Algunas señales de alerta son:

- **Físicos:** infecciones, dolor o picazón en zona genital, incontinencia. Moretones, quemaduras o cortes frecuentes sin explicación.

- **Conductuales:** cambios en la alimentación o en el modo de vinculación. Temor frente a los adultos. Resistencia al contacto o a la revisión médica.
- **Emocionales:** cambios en la personalidad, cansancio, desconcentración. Llantos sin motivo aparente, irascibilidad, agresividad desmedida, ataques de furia o euforia.
- El criterio para definir la urgencia de los casos es la garantía de protección del niño, niña o adolescente y el cuidado de su salud (tanto física como psíquica y emocional), específicamente cuando no está garantizada por parte de sus progenitores o adultos referentes.

La intervención debe ser inmediata cuando se observe alguna de estas situaciones:

- Violencia física, psicológica o sexual
- Negligencia o abandono
- Explotación laboral o mendicidad forzada
- Trata de personas o explotación sexual
- Adicciones inducidas o participación forzada en actividades ilegales
- Desaparición

La forma de intervención será registrando y derivando el caso a un organismo de protección de derechos, como lo indica el *Protocolo de procedimientos para la aplicación de medidas de protección de derechos de niños, niñas y adolescentes* desarrollado por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social en el año 2018.

Referencias bibliográficas

- Ardá Suárez, A., & Casanova, O. *Pedagogía y didáctica del entrenamiento deportivo*. Editorial Síntesis, 2015.
- Bandura, A. *Teoría del aprendizaje social*. Prentice Hall Hispanoamericana, 1987.
- Barudy, J., & Dantagnan, M. *Los buenos tratos a la infancia: Parentalidad, apego y resiliencia*. Gedisa, 2005.
- Blázquez Sánchez, D. *La iniciación deportiva y el deporte escolar*. INDE Publicaciones, 2001
- Blasco, S. *Detrás del deportista: la realización personal como victoria*. Club House, 2023.
- Bowlby, J. *El apego y la pérdida: Vol. 1. El apego*. Paidós, 1979.
- Castañeda, A., & Sáez, G. *El deporte como factor de inclusión social*. Editorial Paidotribo, 2010.
- Freire, P. *Cartas a quien pretende enseñar*. Siglo XXI Editores, 1994.
- García Molina, M. *Vínculo pedagógico: una propuesta desde la pedagogía del cuidado*. Editorial Homo Sapiens, 2016.
- Gimeno, F., Buceta, J. M., & Pérez-Llantada, M. C. *Psicología del deporte y la actividad física: manual para entrenadores y deportistas*. Biblioteca Nueva, 2007.
- Gómez, G. *Causas de la deserción deportiva en la adolescencia*. Universidad Abierta Interamericana, 2020.
- Gvirtz, S., & Podestá, M. E. *El vínculo pedagógico en contextos de pobreza*. Fundación CIPPEC, 2011.
- Kaplan, C. *El cuidado como horizonte pedagógico: aportes para pensar la formación docente*. UNIPÉ Editorial Universitaria, 2021.
- Mackey, M., & Raya, M. (2016). *Manual de Formadores NOB: Plan Estratégico y Metodológico Newell's Bella Vista 2017–2020*. Club Atlético Newell's Old Boys.
- Martínez de Ojeda, D. M. *Iniciación deportiva: fundamentos y propuestas didácticas*. Wanceulen, 2005.
- Muñoz, L. M., & Yáñez, C. (Eds.). *Teoría del apego y psicoterapia: Enfoques actuales en la clínica*. Editorial Cuatro Vientos, 2017.
- Rogers, C. *El proceso de convertirse en persona*. Paidós, 1993.
- Sáenz-López Buñuel, P. *Pedagogía del deporte: principios, estrategias y aplicaciones*. Wanceulen Editorial Deportiva, 2014.
- Fedefarma (2022). *El 84% de los niños y adolescentes no realizan actividad física suficiente en América Latina*. Recuperado de: <https://fedefarma.org/noticias/84-de-ninos-y-adolescentes-no-realizan-actividad-fisica>
- Ministerio de Salud de la Nación Argentina (2022). *Solo 1 de cada 5 niños y adolescentes cubren la recomendación de actividad física diaria*. Gobierno de Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/solo-1-de-cada-5-ninos-y-adolescentes-cubren-la-recomendacion-de-actividad-fisica-diaria>
- Organización Mundial de la Salud (2020). *Directrices sobre actividad física y hábitos sedentarios*. OMS. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK581973>

Agradecimientos

La elaboración de este manual metodológico no habría sido posible sin el compromiso, el trabajo en equipo y la convicción profunda de que el deporte puede ser una herramienta de transformación social.

Queremos agradecer de manera especial al Club Atlético River Plate, por acompañar y respaldar con firmeza los proyectos de su Fundación, creyendo que los valores que se cultivan dentro y fuera de la cancha deben llegar a todos los rincones del país.

Agradecemos también a los integrantes de la Comisión Directiva de la Fundación River Plate, por su apoyo constante, su mirada estratégica y su dedicación silenciosa pero fundamental en cada paso que damos.

Un reconocimiento muy especial al equipo directivo de la Fundación, por impulsar este proceso con claridad, empuje y compromiso.

A todo el equipo de trabajo técnico, territorial, pedagógico y administrativo, por su vocación diaria, por sostener con esfuerzo y cariño cada acción que este manual intenta sistematizar y transmitir.

Queremos destacar de manera especial la disposición y el aporte de Martín Mackey, cuya experiencia y sensibilidad en el ámbito formativo fueron claves para la constitución del equipo y para la construcción de una metodología centrada en el respeto, el desarrollo humano y la excelencia educativa.

También queremos agradecer a todas las personas, empresas e instituciones que nos acompañaron en este camino. A quienes nos apoyaron como patrocinadores y sponsors durante estos años, permitiéndonos llevar adelante el programa Valores a la Cancha en cada provincia y en cada comunidad donde intervenimos. Su confianza y respaldo fueron esenciales para que esta propuesta pudiera desplegarse con impacto.

Nuestro reconocimiento al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por impulsarnos y acompañar esta iniciativa con perspectiva territorial y enfoque de derechos.

Y un agradecimiento muy especial a la Fundación Banco Macro y al programa Mecenazgo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, por brindarnos el apoyo institucional y financiero necesario para hacer realidad este trabajo. Gracias por creer en el poder transformador del deporte, la educación y los valores.

Por último, queremos agradecerle especialmente al corazón de nuestra Fundación: las familias, niños, niñas y adolescentes que, confiando en nosotros, participan directa o indirectamente de nuestros programas. Su compromiso y entusiasmo son la fuerza que impulsa cada iniciativa.

Este manual es fruto de un recorrido colectivo. Es también una invitación a seguir construyendo comunidad, identidad y futuro desde los valores que nos unen.

Gracias a todas las personas que creen que el deporte es más que un juego: es una oportunidad.

Anexos que complementan el Manual Metodológico

Planilla de entrenamiento



Entrevista familiar



Planilla de planificación de taller



Talleres de género



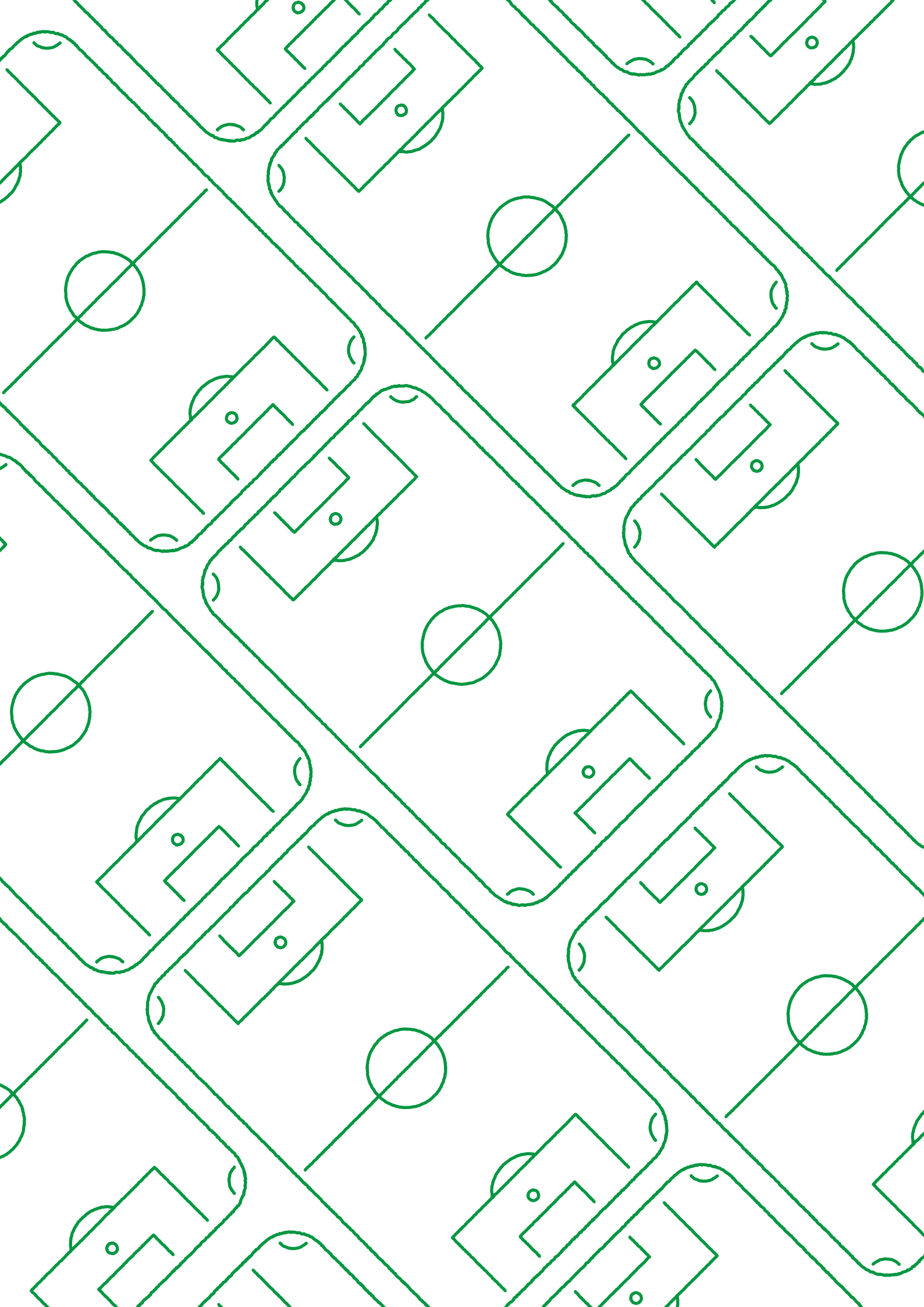
Talleres de sustentabilidad



Encuestas para familias



**FUNDACIÓN
RIVER PLATE**





FUNDACIÓN RIVER PLATE



@fundacionriver
www.fundacionriver.org.ar