



Facultad de
Ciencias de la Salud
y del Deporte - Huesca
Universidad Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

GRADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y
DEL DEPORTE

Manual de buenas prácticas para la creación y desarrollo
de un club de voleibol en Aragón

*Best practice guide for the formation and development of
a volleyball club in Aragon*

Autor

Fabrizio Vásquez Chávarry

Directora

María Isabel Cuadrado Santañes

4 de septiembre de 2025

RESUMEN y PALABRAS CLAVE

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como propósito proporcionar una herramienta práctica y fundamentada para acompañar a futuros promotores en la creación y gestión sostenible de clubes de voleibol en la comunidad aragonesa. Parte de la constatación de que, en los últimos cinco años, las licencias escolares se han incrementado de manera notable —de 1.063 a 3.522— y las federadas se han triplicado, lo que evidencia interés creciente en las modalidades de pista y playa. El objetivo general consiste en elaborar una guía de buenas prácticas que integre los aspectos administrativos, deportivos y de promoción social. Para ello se plantean cinco objetivos específicos: (1) analizar el marco normativo y jurídico para la constitución de asociaciones deportivas en Aragón; (2) definir un modelo de gobernanza participativa y estructura organizativa adaptada a clubes de base; (3) diseñar procesos de planificación deportiva y desarrollo de la cantera fundamentados en principios de periodización y motivación intrínseca; (4) proponer estrategias de marketing de proximidad y alianzas institucionales para la captación y retención de licencias; y (5) validar la aplicabilidad de la guía mediante el estudio de caso del Club Voleibol La Bombarda. La metodología combina una revisión de normativa y literatura reciente (últimos cinco años) en Scopus, ScienceDirect, Redalyc y SciELO; con un análisis cuantitativo de los datos de licencias y resultados deportivos. Con este documento se pretende reducir la brecha de conocimiento en la gestión de clubes de voleibol en territorios con dispersión demográfica, aportando un modelo replicable y validado que contribuya al crecimiento armónico y sostenible de esta disciplina en Aragón.

Palabras clave: voleibol, gobernanza, licencias, club, Aragón

ABSTRACT & KEYWORDS

This Final Degree Project aims to provide a practical and evidence-based tool for future promoters to establish and sustainably manage volleyball clubs within the Aragonese community. It addresses the significant growth observed over the last five years, where school licenses have risen from 1,063 to 3,522, and federated licenses have tripled, signaling a marked increase in interest for both court and beach modalities. The overarching goal is to develop comprehensive good practices guide that integrates administrative, athletic, and social promotional aspects. To this end, five specific objectives have been defined: (1) to analyze the legal and regulatory framework for forming sports associations in Aragon; (2) to design a participatory governance model and an organizational structure tailored for grassroots clubs; (3) to plan athletic development and youth training processes grounded in principles of periodization and intrinsic motivation; (4) to propose proximity marketing and institutional partnership strategies for attracting and retaining members; and (5) to validate the guide's applicability through a case study of the Club Voleibol La Bombarda. The methodology combines a review of recent literature (within the last five years) from databases such as Scopus, ScienceDirect, Redalyc, and SciELO, with a quantitative analysis of license and sports performance data. Ultimately, this document seeks to bridge the knowledge gap in managing volleyball clubs in regions with dispersed populations, offering a replicable and validated model that will contribute to the harmonious and sustainable growth of the sport in Aragon.

Keywords: volleyball, governance, licenses, club, Aragon

INDICE

RESUMEN y PALABRAS CLAVE.....	2
ABSTRACT & KEYWORDS	3
INDICE.....	4
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE FIGURAS	6
INTRODUCCIÓN.....	7
ANTECEDENTES	10
MARCO TEÓRICO	21
<i>Gobernanza y estructura organizativa</i>	22
<i>Planificación deportiva y desarrollo de la cantera</i>	23
<i>Marketing deportivo y vinculación comunitaria.....</i>	24
<i>Casos de éxito comparables.....</i>	25
<i>Brechas y oportunidades.....</i>	25
<i>Sostenibilidad organizativa y modelos de gestión en clubes de base.....</i>	26
<i>Participación juvenil y enfoque comunitario en el deporte de base.....</i>	27
<i>Modelo integrado propuesto</i>	28
OBJETIVOS.....	29
METODOLOGÍA.....	30
<i>Revisión documental.....</i>	31
<i>Análisis cuantitativo</i>	32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
CONCLUSIONES.....	41
Limitaciones del estudio y líneas de mejora	42

PROPUESTA PRÁCTICA: MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CLUB DE VOLEIBOL EN ARAGÓN	43
I. Constitución legal y administrativa	43
II. Gobernanza y gestión interna	45
III. Planificación deportiva y desarrollo de la cantera.....	48
IV. Marketing deportivo y vinculación comunitaria	50
V. Sostenibilidad social y perspectiva de inclusión	53
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Licencias de voleibol en el contexto autonómico y nacional (2019-2024)....	36
--	----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pasos para crear un club de voleibol en Aragón.....	13
Figura 2 - Comparativa entre el número de licencias de voleibol entre Aragón y España (2019-2024).....	35
Figura 3 - Crecimiento de la FAVB en cantidad de clubes (2019-2024).....	37
Figura 4 - Incremento de licencias escolares de voleibol en Aragón (2019-2024).....	38
Figura 5 - Comparativa de crecimiento de licencias totales entre C.V. La Bombarda, Aragón y España.....	39

INTRODUCCIÓN

El voleibol en Aragón ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, evidenciado por un notable aumento en el número de licencias gestionadas tanto en el ámbito escolar como federado. Según datos de la Federación Aragonesa de Voleibol (2023), durante la temporada 2019–2020 se contabilizaron 1.063 licencias en edad escolar, cifra que se incrementó hasta 3.522 en la campaña 2023–2024, lo que supone un aumento del 231 % en cinco años (Federación Aragonesa de Voleibol, 2023). Entre 2018 y 2019, las licencias federadas de voleibol en Aragón registraron un aumento de aproximadamente un 14%, pasando de 1497 a 1710, lo que refleja una expansión estable previa a la crisis sanitaria (Consejo Superior de Deportes, 2021). En 2020, debido al impacto de la pandemia de COVID-19, se mantuvieron las cifras situándose en torno a las 1800 licencias federadas (Consejo Superior de Deportes, 2022). No obstante, a partir de 2021 comenzó una recuperación progresiva: 1875 licencias federadas, seguida de un salto contundente en 2022 (alrededor de 4.180 licencias) y en 2023 (4.700 licencias), en línea con la reapertura de actividades deportivas y el refuerzo de programas de promoción escolar (Consejo Superior de Deportes, 2023). Estos datos coinciden con el informe de la Federación Aragonesa de Voleibol (2023), que indica un crecimiento exponencial tanto escolares como federadas, reflejándose especialmente en un incremento del 231 % en la modalidad escolar entre 2019 (1.063 licencias) y 2023 (3.522 licencias).

Varias iniciativas han favorecido este incremento, entre ellas la promoción en centros educativos a través de programas específicos de iniciación deportiva, la organización de circuitos de multivóley que permiten la participación recreativa y competitiva de niños y jóvenes, y la puesta en marcha de programas de tecnificación

orientados a la mejora de habilidades técnico-tácticas. Todas estas acciones han sido diseñadas y coordinadas por la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB), en colaboración con entidades públicas y privadas, generando un ecosistema que facilita la detección temprana de talento y la fidelización de los practicantes. A ello se suma el impacto de eventos autonómicos y nacionales que, al celebrarse en territorio aragonés, incrementa la visibilidad mediática del voleibol y refuerzan su posicionamiento como alternativa deportiva frente a disciplinas más consolidadas. El surgimiento de nuevos clubes deportivos, respaldados administrativamente por de la federación autonómica y asesorados en la gestión de recursos humanos, materiales y financieros, ha sido igualmente determinante para ampliar la red de espacios de entrenamiento y aumentar la participación en competiciones oficiales.

En este contexto de crecimiento y profesionalización progresiva, el presente trabajo tiene por objetivo elaborar un manual de buenas prácticas para la creación y gestión de un club de voleibol en Aragón, concebida como un instrumento técnico y estratégico que sirva de referencia tanto para promotores de nuevas entidades como para gestores de clubes ya existentes que deseen optimizar sus procesos. La guía integra de manera articulada aspectos administrativos —como la constitución legal, la redacción de estatutos y el cumplimiento de normativas—, componentes deportivos —relacionados con la planificación de entrenamientos, captación de jugadores y formación de entrenadores—, y estrategias de promoción social —incluyendo marketing digital, alianzas institucionales y eventos comunitarios—. Al proporcionar directrices adaptadas al marco normativo y socioeconómico aragonés, se pretende no solo facilitar la constitución de nuevos clubes, sino también contribuir al desarrollo sostenible del

voleibol en la región, favoreciendo su consolidación como disciplina deportiva de referencia.

Para dar solidez académica a la investigación, dentro del enfoque metodológico se combinará:

- **Revisión documental** de la normativa española y autonómica vigente, junto con literatura científica sobre gestión de clubes deportivos y marketing deportivo (últimos cinco años).
- **Análisis cuantitativo** de datos de licencias y participación en competiciones, presentados mediante tablas y gráficos.

ANTECEDENTES

El crecimiento del voleibol en Aragón durante los últimos años no puede comprenderse sin un análisis del entorno social, institucional y deportivo que ha condicionado su evolución. En la introducción de este trabajo se destacó el notable aumento de licencias tanto escolares como federadas, así como el surgimiento de nuevos clubes, entre ellos el Club Voleibol La Bombarda. Este capítulo tiene por objetivo ampliar dicha contextualización, abordando de forma detallada los factores que han influido en el desarrollo de la disciplina, el impacto de la pandemia en la práctica deportiva, el procedimiento formal para constituir clubes deportivos en la comunidad y la trayectoria concreta del club objeto de estudio.

Contexto deportivo en Aragón: evolución y desafíos recientes

El sistema deportivo aragonés está estructurado en torno a tres ejes principales: el deporte escolar, el deporte federado y la actividad física organizada por entidades públicas y privadas. Según los informes anuales de la Dirección General de Deporte del Gobierno de Aragón (2023), hasta 2019 el crecimiento del número de licencias deportivas era sostenido pero moderado, con tasas anuales cercanas al 3 % en el conjunto de disciplinas. Sin embargo, la irrupción de la pandemia por COVID-19 en marzo de 2020 supuso un retroceso abrupto en la actividad deportiva presencial, tanto en clubes como en instalaciones municipales.

Durante los años 2020 y 2021, múltiples clubes de base experimentaron caídas en la captación de nuevos jugadores, disminución en los ingresos por cuotas y la cancelación de competiciones. El Consejo Superior de Deportes (2021) estimó que más del 45 % de los clubes deportivos no profesionales del país se vieron forzados a cesar parcial o

totalmente sus actividades durante la pandemia. En Aragón, se reportaron reducciones del 30 % en licencias escolares y del 18 % en federadas entre 2020 y 2021 (DGD Aragón, 2022).

No obstante, a partir de 2022 se observó un efecto rebote, con una recuperación más acelerada en disciplinas con menor contacto físico, entre ellas el voleibol. Según la Federación Aragonesa de Voleibol (2023), el número total de licencias escolares pasó de 1.063 en 2019 a más de 3.500 en 2023, lo que representa un crecimiento del 230 %. Las licencias federadas, por su parte, se triplicaron en el mismo periodo. Este fenómeno se relaciona no solo con la reactivación postpandemia, sino también con estrategias de promoción en centros escolares, la organización de torneos de base y el acompañamiento institucional a nuevos clubes emergentes.

Procedimiento oficial para la creación de un club deportivo en Aragón

La creación de un club deportivo en la Comunidad Autónoma de Aragón está regulada por la Dirección General de Deporte (DGD), entidad dependiente del Gobierno de Aragón. Para su legal constitución, cualquier grupo promotor debe cumplir con una serie de requisitos administrativos, jurídicos y federativos, recogidos en la Ley 3/2012 del Deporte de Aragón y en los procedimientos específicos establecidos por el Registro de Entidades Deportivas de Aragón (REDA).

El proceso comienza con la redacción del acta fundacional, firmada por un mínimo de tres personas mayores de edad que asumirán provisionalmente los primeros cargos directivos (presidente, secretario y tesorero). A esta acta se debe adjuntar un documento con los estatutos del club, donde consten sus fines, estructura organizativa,

funciones de la junta directiva, derechos y deberes de los socios, normas internas, régimen económico y mecanismos de reforma estatutaria.

Una vez redactada esta documentación, se procede a la solicitud de inscripción en el REDA, a través del Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón. Esta inscripción otorga personalidad jurídica al club y permite su reconocimiento oficial como entidad deportiva sin ánimo de lucro.

Posteriormente, si se desea participar en competiciones oficiales, el club debe afiliarse a la federación correspondiente, en este caso, a la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB). Este paso habilita la tramitación de licencias federativas para jugadores, técnicos y equipos, así como la inscripción en ligas autonómicas, torneos escolares o eventos de tecnificación.

Una vez registrado, el club puede acceder a subvenciones públicas y programas de promoción del deporte base, tanto del Gobierno de Aragón como de entidades locales o diputaciones provinciales. Estas ayudas pueden destinarse a material deportivo, formación técnica, desplazamientos, inclusión social o igualdad de género.

La siguiente infografía resume de manera visual y estructurada los pasos oficiales requeridos para constituir un club deportivo en la Comunidad Autónoma de Aragón, según la normativa vigente establecida por la Dirección General de Deporte. Este procedimiento es de aplicación general para cualquier entidad deportiva que desee obtener reconocimiento legal, participar en competiciones oficiales y acceder a recursos públicos. Su conocimiento resulta esencial para garantizar el cumplimiento de los requisitos jurídicos y administrativos que rigen la organización deportiva en el ámbito autonómico.

Pasos para la creación de un club de voleibol en Aragón

- 1** Redactar el acta fundacional con al menos tres socios fundadores
- 2** Elaborar los estatutos del club conforme a la Ley 3/2012 del Deporte de Aragón
- 3** Inscribirse en el Registro de Entidades Deportivas de Aragón (REDA)
- 4** Afiliarse a la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB)
- 5** Registrar licencias deportivas de jugadores y técnicos
- 6** Solicitar subvenciones y apoyos institucionales

Figura 1 - Pasos para crear un club de voleibol en Aragón

Fuente: Elaboración propia con base en la Dirección General de Deporte del Gobierno de Aragón (2024)

Tal como se representa en la imagen, el proceso implica seis fases secuenciales que inician con la redacción del acta fundacional y la elaboración de estatutos internos, y concluyen con la gestión de licencias y la posibilidad de solicitar subvenciones. Este itinerario fue seguido íntegramente por el Club Voleibol La Bombarda durante su fundación en 2019. Gracias a ello, el club logró inscribirse en el Registro de Entidades Deportivas de Aragón (REDA), afiliarse a la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB) y comenzar su actividad formal tanto en Juegos Escolares como en competiciones federadas. La correcta ejecución de este proceso constituyó la base institucional necesaria para su consolidación posterior y facilitó el acceso a programas de apoyo institucional,

subvenciones y legitimidad en el entorno deportivo autonómico. En este sentido, el caso del club no solo valida la utilidad del procedimiento, sino que ilustra su aplicabilidad práctica en contextos reales de promoción del deporte base.

Análisis del entorno competitivo: evolución del voleibol en Aragón

El crecimiento del voleibol en Aragón se ha consolidado en los últimos años como uno de los fenómenos deportivos más notables en el ámbito autonómico. Entre 2019 y 2023, el número de licencias escolares emitidas por la Federación Aragonesa de Voleibol se incrementó de 1.063 a 3.522, lo que representa una variación del 231 %. En paralelo, las licencias federadas experimentaron un crecimiento equivalente, triplicándose en ese mismo periodo (FAVB, 2023).

Este auge responde a varios factores. En primer lugar, la promoción del voleibol en centros educativos mediante programas escolares de iniciación y torneos intercolegiales ha tenido un efecto directo en la captación de nuevos practicantes. En segundo lugar, la expansión del vóley playa como modalidad complementaria ha permitido desestacionalizar la práctica, atrayendo tanto a deportistas ocasionales como a jugadores federados durante el verano.

Asimismo, la federación ha desarrollado circuitos de tecnificación, formación para entrenadores y campañas en redes sociales que han fortalecido la imagen de la disciplina. Estas acciones han dado lugar a una mayor visibilidad institucional y social del voleibol frente a otras disciplinas tradicionalmente más implantadas en el territorio, como el fútbol sala o el baloncesto.

En cuanto a la distribución territorial, el 65 % de las licencias escolares se concentran en Zaragoza, seguida por Huesca (22 %) y Teruel (13 %), lo que sugiere una expansión más intensa en zonas urbanas. Sin embargo, también se han registrado nuevas iniciativas en localidades intermedias como Ejea de los Caballeros, Pedrola, Utebo o Calatayud, donde los clubes locales han apostado por integrar el voleibol en su oferta formativa y competitiva.

Además, la incorporación progresiva de entrenadores con formación específica ha mejorado el nivel técnico de los equipos y ha fortalecido la estructura competitiva en categorías infantil, cadete y juvenil. El número de técnicos acreditados en la comunidad aumentó en un 40 % entre 2018 y 2023 (DGD Aragón, 2023).

Este entorno competitivo no solo evidencia una demanda creciente, sino también una oportunidad estratégica para la consolidación de nuevos clubes que respondan con propuestas organizadas, planificación deportiva y vinculación comunitaria.

El caso del Club Voleibol La Bombarda

La trayectoria del Club Voleibol La Bombarda representa un caso ilustrativo del dinamismo y potencial de crecimiento del voleibol de base en Aragón. Fundado en el año 2019, en un contexto de incipiente expansión de la disciplina en el ámbito escolar, el club surge como una iniciativa local impulsada por un grupo de entusiastas del voleibol con experiencia previa en el ámbito federativo y en la gestión deportiva comunitaria.

Desde sus inicios, el club optó por la figura jurídica de asociación deportiva sin ánimo de lucro, cumpliendo con los pasos establecidos por la Dirección General de Deporte del Gobierno de Aragón: elaboración de estatutos, acta fundacional y posterior

inscripción en el Registro de Entidades Deportivas de Aragón (REDA). Esta formalización permitió su posterior afiliación a la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB) y su participación en competiciones tanto de Juegos Escolares como en ligas federadas.

En su primera temporada (2019–2020), el club inscribió dos equipos mixtos en la categoría de escuelas deportivas, logrando un total de 22 licencias escolares, según datos oficiales (ver Anexo 1). A pesar de las dificultades derivadas de la pandemia en el ciclo siguiente, La Bombarda logró adaptarse a la nueva realidad sanitaria y operativa. En la temporada 2020–2021 inscribió tres equipos en competiciones federadas: juvenil femenino, sénior masculino y un combinado de vóley playa, con un total de 34 licencias federadas activas (ver Anexo 2).

El club estructuró su funcionamiento interno en torno a una junta directiva compuesta por un presidente, un director deportivo y un responsable de comunicación. Esta estructura operativa, aunque reducida, ha demostrado ser eficaz en la gestión de recursos limitados, en la toma de decisiones ágil y en la creación de vínculos con instituciones educativas y sociales del entorno.

Una de las fortalezas clave del club ha sido su modelo de vinculación comunitaria. Mediante acuerdos con centros escolares del barrio y con el uso compartido de instalaciones municipales, el Club Voleibol La Bombarda ha podido ofrecer entrenamientos accesibles, fomentar la inclusión deportiva de menores y proyectar una imagen positiva en redes sociales y medios locales. La organización de torneos internos, jornadas de puertas abiertas y actividades de vóley playa en verano han fortalecido la identidad del club y su presencia territorial.

Además, el club ha participado activamente en las convocatorias de subvenciones autonómicas y municipales, destinando los recursos obtenidos a la compra de material, desplazamientos a competiciones y formación técnica de entrenadores. Gracias a ello, ha podido ampliar sus categorías, mejorar la planificación de entrenamientos y fortalecer su propuesta deportiva integral.

Actualmente, el Club Voleibol La Bombarda se consolida como una referencia emergente en el barrio Delicias de Zaragoza, con proyección a medio plazo para ampliar sus categorías de base, formalizar una escuela de tecnificación y colaborar con otros clubes de la comunidad y la Federación autonómica para el desarrollo de ligas locales. Esta experiencia práctica, sustentada en un proceso de crecimiento sostenido, constituye el eje empírico sobre el que se estructura la propuesta metodológica de este trabajo y la validación de la guía de buenas prácticas que se desarrollará en los capítulos posteriores.

La evolución del Club Voleibol La Bombarda demuestra cómo una iniciativa local bien organizada, con visión comunitaria y planificación estratégica, puede insertarse con éxito en el sistema federado, superar barreras iniciales y contribuir activamente al desarrollo del deporte base en Aragón.

Diagnóstico del sector deportivo aragonés postpandemia

La pandemia por COVID-19 afectó de forma transversal a todos los sectores sociales, y el ámbito deportivo no fue la excepción. A nivel nacional, el Consejo Superior de Deportes (2021) reportó una caída promedio del 26 % en la actividad presencial de clubes deportivos entre 2020 y 2021, especialmente en aquellos con estructuras amateurs y autogestionadas. En Aragón, el impacto se reflejó en tres dimensiones principales:

disminución de licencias, interrupción de competiciones y pérdida de ingresos por cuotas y eventos.

El estudio más reciente del Observatorio del Deporte Aragonés (2023) evidencia que, si bien el número de licencias totales cayó un 18 % en 2020, para 2022 ya se había superado el nivel prepandemia en varias disciplinas, destacando el voleibol, el atletismo y el pádel. En el caso del voleibol, este repunte se vio impulsado por su fuerte presencia en el entorno escolar, su facilidad para adaptarse a espacios abiertos (vóley playa) y su esencia de juego de colaboración-oposición sin contacto entre equipos adversarios; además de las campañas de reactivación federativa.

Además, se produjo una digitalización acelerada de procesos administrativos y formativos en federaciones y clubes, promoviendo inscripciones online, capacitaciones virtuales y comunicación mediante redes sociales. Estas transformaciones han quedado como legado estructural, modificando la forma en que los clubes operan y se relacionan con su comunidad.

Este entorno reconfigurado exigió que los clubes de nueva creación contaran no solo con conocimientos técnicos y deportivos, sino también con competencias digitales, habilidades de gestión institucional y capacidades de adaptación al cambio. De ahí la relevancia de disponer de una guía estructurada que integre estos aprendizajes en su diseño operativo.

Oportunidades estratégicas para la creación de clubes en Aragón

A pesar de los desafíos mencionados, el actual ecosistema deportivo aragonés ofrece una serie de oportunidades para la creación y consolidación de nuevos clubes, entre ellas:

- **Creciente interés juvenil:** La población infantil y adolescente ha mostrado una elevada disposición a retomar actividades físicas estructuradas tras el confinamiento, siendo el voleibol uno de los deportes más demandados en la red de centros educativos (Gobierno de Aragón, 2023).
- **Acompañamiento institucional:** La Federación Aragonesa de Voleibol ha fortalecido su programa de apoyo a clubes nuevos mediante asesoría legal, formaciones técnicas y cesión de material básico, lo que ha facilitado el proceso de inscripción y participación (FAVB, 2023).
- **Infraestructura infrautilizada:** Muchos municipios disponen de pabellones escolares o instalaciones polideportivas con baja ocupación, especialmente en horario vespertino, lo que abre la posibilidad de establecer convenios de uso para escuelas de iniciación.
- **Financiación accesible:** A través del programa Fomento del Deporte Base, el Gobierno de Aragón destina anualmente fondos a clubes legalmente constituidos que desarrollan actividades inclusivas, igualitarias o de promoción en zonas rurales.
- **Posicionamiento digital:** El uso estratégico de redes sociales ha permitido a clubes emergentes ganar visibilidad rápidamente, conectar con comunidades educativas y atraer nuevos jugadores con presupuestos de marketing mínimos.

Estas condiciones permiten afirmar que Aragón cuenta hoy con un contexto propicio para impulsar iniciativas deportivas bien gestionadas, siempre que se comprendan sus especificidades legales, sociales y organizativas.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye la base académica y analítica sobre la que se sustenta este estudio, proporcionando los conceptos, enfoques y evidencias que permiten comprender y contextualizar la creación y gestión de clubes de voleibol en Aragón. Su desarrollo parte de una revisión rigurosa de literatura científica reciente y de estudios aplicados a la gestión deportiva en contextos autonómicos, integrando aportes que abarcan desde la gobernanza y la planificación deportiva hasta el marketing y la vinculación comunitaria. Esta integración no solo facilita el análisis de las particularidades del voleibol en la región, sino que también permite identificar prácticas consolidadas que pueden adaptarse a su realidad social, institucional y geográfica.

En este sentido, el marco teórico combina la reflexión sobre los modelos de dirección y organización con las exigencias normativas y administrativas propias de la constitución de un club deportivo, reconociendo la importancia de estructuras participativas y transparentes que favorezcan la sostenibilidad institucional. Asimismo, incorpora las teorías y modelos que explican la planificación de la actividad física y la formación de canteras, destacando la relevancia de los procesos formativos y de tecnificación en la retención de talento, especialmente en etapas juveniles.

Otro eje fundamental es el análisis de las estrategias de marketing y comunicación aplicadas al deporte de base, que han demostrado ser determinantes para la captación y fidelización de jugadores, así como para el fortalecimiento de la imagen del club ante su comunidad. Este apartado integra evidencia empírica sobre la efectividad de las alianzas institucionales, la organización de eventos y la utilización de plataformas digitales para ampliar el alcance y la participación.

La construcción de este marco teórico responde a la necesidad de disponer de un andamiaje conceptual que respalde la propuesta de una guía de buenas prácticas. Al situar la investigación dentro de un cuerpo teórico sólido y actualizado, se garantiza que las recomendaciones resultantes no solo se ajusten a la normativa y a las demandas actuales del voleibol aragonés, sino que también estén fundamentadas en experiencias y resultados contrastados en otros contextos comparables.

Gobernanza y estructura organizativa

La gobernanza deportiva se define como el conjunto de principios, normas y mecanismos mediante los cuales las organizaciones regulan la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la participación de sus miembros (Smith & Stewart, 2020). En el ámbito de los clubes amateurs, un modelo de gobernanza participativo —que combine un órgano de dirección profesional con consejos consultivos de socios y voluntarios— favorece la transparencia, la cohesión interna y la eficacia en la gestión de recursos (García, López & Hernández, 2021). Este enfoque se apoya en la teoría de la agencia, que destaca la necesidad de alinear los intereses de los gestores con los de los miembros (Jensen & Meckling, 1976, citado en Molina, Ruiz & Ortega, 2019).

Los estudios de Hernández y Castro (2021) subrayan que la elección de la forma jurídica es determinante para el acceso a subvenciones, el cumplimiento normativo y la legitimidad institucional. Por ejemplo, una investigación comparativa en Andalucía reveló que los clubes registrados como asociaciones deportivas recibieron subvenciones un 30 % superiores en promedio respecto a aquellos constituidos como sociedades mercantiles (Sánchez-Moya & García-Ruiz, 2022).

En los clubes de alto rendimiento es común la adopción de estructuras matriciales que combinan funciones administrativas (finanzas, comunicación) y deportivas (dirección técnica, coordinación de entrenadores) (Thibault, Slack & Hinings, 1991, citado en Martínez & Ruiz, 2020). Sin embargo, en el deporte formativo y de base, se recomienda simplificar esta matriz mediante comités operativos (deportivo, marketing, eventos) que reporten a un consejo directivo. Esta adaptación, documentada en estudios recientes, incrementa la agilidad en la toma de decisiones y clarifica la asignación de responsabilidades (García et al., 2021).

Planificación deportiva y desarrollo de la cantera

La planificación deportiva comprende la programación de actividades de entrenamiento y competición, basándose en principios de periodización y adaptación biológica (Bompa & Haff, 2019). En voleibol juvenil, la aplicación de ciclos de mesociclos (4–6 semanas) y microciclos (1 semana) permite ajustar cargas de trabajo técnico, táctico y físico (Fernández & Ramírez, 2022).

La teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) subraya que la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación del deportista es esencial para la retención a largo plazo. Por ello, los programas de tecnificación que incluyen retroalimentación constante y metas colaborativas mejoran tanto el rendimiento como la motivación intrínseca (Quintero, Delgado & Salazar, 2023).

Estudios longitudinales, como el de Martí, Escudero y Vila (2022) en Cataluña, han demostrado que la tecnificación supervisada por la federación autonómica puede mejorar de manera significativa las habilidades técnicas en ataque y recepción, además

de reducir un 12 % la tasa de abandono en adolescentes. Fernández y Ramírez (2022) coinciden en que la evaluación periódica y la adaptación de cargas resultan esenciales para un desarrollo sostenido.

Un elemento central en el desarrollo de la cantera es la creación de “puentes formativos” entre programas escolares y categorías federadas. Clubes que han implementado entrenamientos gratuitos de iniciación y actividades conjuntas con colegios han registrado hasta un 25 % más de altas federativas en categorías sub-14 y sub-16 (Fernández & Ramírez, 2022; Quintero et al., 2023).

Marketing deportivo y vinculación comunitaria

El marketing deportivo en clubes locales combina estrategias digitales y presenciales para la captación y fidelización de jugadores. Las plataformas como Instagram, TikTok y WhatsApp son actualmente los canales más efectivos para llegar a familias y jóvenes deportistas, permitiendo difundir contenidos de entrenamiento, testimonios y eventos en tiempo real (Sánchez & Pérez, 2021).

La teoría de la difusión de innovaciones (Rogers, 2003) explica cómo los miembros actuales de un club —considerados “early adopters”— actúan como promotores, transmitiendo la experiencia a su círculo cercano y amplificando el alcance de las campañas. Asimismo, las alianzas con ayuntamientos, centros educativos y empresas locales fortalecen el reconocimiento social e incrementan los recursos disponibles (Torres & Mendoza, 2024).

Estudios recientes evidencian que la combinación de marketing digital con actividades presenciales genera resultados medibles. López-Vega y Pérez-Navarro (2023) documentaron un aumento del 22 % en las inscripciones de voleibol escolar en Galicia

mediante campañas digitales complementadas con jornadas de puertas abiertas. De igual manera, González-Torres y Pedrera-Jiménez (2023) observaron que la organización de torneos de playa de exhibición incrementó la visibilidad mediática local y las solicitudes de prueba.

Casos de éxito comparables

El caso del Club Voleibol La Nucía, en la Comunidad Valenciana, constituye un referente de profesionalización en la gestión de clubes de base. En 2021, incorporaron un gerente profesional que trabajó en conjunto con una junta directiva voluntaria, lo que permitió formalizar patrocinios y aumentar su presupuesto en un 45 % en dos años (Martínez-López & Salas, 2024). Este modelo evidencia que la introducción de perfiles profesionales puede coexistir con estructuras voluntarias, optimizando la eficiencia y la capacidad de captación de recursos.

Brechas y oportunidades

La mayoría de los estudios revisados se centran en deportes con alta visibilidad mediática (fútbol, baloncesto) y en contextos urbanos, dejando un vacío en disciplinas minoritarias como el voleibol en áreas con dispersión demográfica. Este vacío representa una oportunidad para desarrollar modelos adaptados a realidades rurales y semiurbanas, como las presentes en parte del territorio aragonés. La presente investigación busca contribuir a llenar parte de este vacío mediante un análisis situado y replicable, como es el Manual de buenas prácticas.

Sostenibilidad organizativa y modelos de gestión en clubes de base

La sostenibilidad organizativa en los clubes deportivos de base se refiere a su capacidad para perdurar en el tiempo garantizando una gestión eficiente de los recursos, una estructura adaptable y una oferta deportiva alineada con las necesidades del entorno. En este sentido, estudios recientes destacan la importancia de combinar modelos de gestión estratégicos con un fuerte anclaje comunitario (De Bosscher et al., 2019).

Uno de los enfoques más extendidos en clubes amateurs es el modelo híbrido de gestión, que combina tareas voluntarias en áreas operativas con cargos parcialmente profesionalizados en roles estratégicos (como coordinación técnica o gestión económica). Esta hibridación permite reducir costes, mantener el vínculo social y mejorar la eficacia en la toma de decisiones (Teixeira & Ferreira, 2021). Sin embargo, también plantea retos como la alta rotación de personal voluntario y la dependencia excesiva de figuras clave.

La sostenibilidad financiera, por su parte, depende en gran medida de la diversificación de ingresos: cuotas de socios, patrocinios, subvenciones públicas, eventos propios y colaboraciones con entidades educativas o municipales. En el caso de los clubes de voleibol, estudios realizados en España sugieren que la media de financiación pública representa entre el 25 % y el 40 % del presupuesto anual de clubes de base (Crespo, Rodríguez & Martínez, 2022), lo que subraya la necesidad de contar con una estrategia sólida de autofinanciación.

Asimismo, la evaluación periódica del rendimiento organizativo —mediante indicadores como número de licencias activas, continuidad de entrenadores, impacto en la comunidad o satisfacción de familias— contribuye a detectar áreas de mejora y

consolidar procesos internos (Parnell et al., 2018). Esto refuerza la noción de que la sostenibilidad no solo es económica, sino también institucional y relacional.

Participación juvenil y enfoque comunitario en el deporte de base

La participación juvenil en el deporte organizado está mediada por factores como el acceso geográfico, los costes, el entorno familiar y la identificación con los valores del club (Eime et al., 2022). En clubes de voleibol de base, uno de los principales retos es fomentar el sentido de pertenencia desde etapas tempranas y garantizar que la práctica deportiva se integre en la vida cotidiana de los y las jóvenes.

El enfoque comunitario en la gestión de clubes deportivos promueve la colaboración entre agentes locales (centros educativos, AMPAs, asociaciones vecinales, ayuntamientos) para construir una red de apoyo sostenible. Este enfoque ha demostrado ser especialmente eficaz en contextos urbanos con dispersión social, como es el caso de varios barrios de Zaragoza, donde los clubes actúan como núcleos de cohesión social (González-Alonso & Montañés, 2020).

Desde el plano pedagógico, se ha destacado la necesidad de incluir elementos formativos y de desarrollo personal en los programas de entrenamiento: liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad social y hábitos de vida activa. Esto no solo mejora la experiencia del deportista, sino que refuerza el compromiso familiar y comunitario con el club (Morgan et al., 2019).

La evidencia indica que los clubes que adoptan un enfoque inclusivo, flexible y participativo —por ejemplo, mediante reuniones abiertas, jornadas familiares, encuestas de satisfacción o programas de voluntariado— presentan mayores niveles de retención y

crecimiento sostenido (Rossi & Tan, 2023). Esto refuerza la idea de que la dimensión social del club es un factor clave para su estabilidad y proyección.

Modelo integrado propuesto

A partir de la evidencia revisada, se plantea un **modelo integrado** de gestión de clubes de voleibol de base que articula tres componentes:

1. **Gobernanza participativa** con un consejo directivo profesional respaldado por comités operativos.
2. **Planificación deportiva** basada en periodización y programas de tecnificación que atiendan tanto a las dimensiones físicas como motivacionales del deportista.
3. **Marketing de proximidad y alianzas locales:** estrategias combinadas digitales y presenciales para captar y retener jugadores, fortaleciendo el vínculo con la comunidad.

Este modelo no solo se sustenta en teorías consolidadas y estudios recientes, sino que también responde a las particularidades del contexto aragonés, proporcionando un marco de actuación aplicable y verificable.

OBJETIVOS

El presente Trabajo de Fin de Grado persigue un objetivo general y varios objetivos específicos, tal como se detalla a continuación:

Objetivo general

Diseñar una guía de buenas prácticas para la constitución y gestión de un club de voleibol en Aragón, que integre aspectos administrativos, deportivos y de promoción social, con el propósito de favorecer el desarrollo sostenible de esta disciplina en la región.

Objetivos específicos

1. Analizar el marco normativo y administrativo aplicable a la creación de clubes deportivos en Aragón, incluyendo formas jurídicas, estatutos y requisitos de la federación autonómica.
2. Definir los procesos clave de planificación deportiva, que abarquen captación de deportistas, formación de cuerpos técnicos y participación en competiciones oficiales.
3. Proponer estrategias de marketing y comunicación adaptadas al entorno aragonés, considerando alianzas institucionales, redes sociales y eventos locales.
4. Ilustrar la aplicación práctica de la guía mediante el estudio de caso de Club Voleibol La Bombarda.
5. Formular recomendaciones operativas que sirvan de referencia tanto para nuevos clubes como para la Federación Aragonesa de Voleibol.

METODOLOGÍA

El presente estudio se sustenta en un enfoque metodológico mixto, que combina estrategias cualitativas y cuantitativas con un diseño de carácter descriptivo y aplicado. Esta combinación metodológica responde a la necesidad de abarcar, de manera integral, los distintos componentes implicados en la creación y gestión de un club de voleibol en Aragón, garantizando que el análisis resultante no se limite a un único plano de observación. El enfoque cualitativo permite explorar experiencias y buenas prácticas a través de la revisión documental, mientras que el componente cuantitativo ofrece una base objetiva y verificable mediante el tratamiento de datos estadísticos oficiales y registros federativos.

La articulación de ambos enfoques asegura la validez interna, al contrastar la información obtenida de diversas fuentes, y la validez externa, al permitir que los hallazgos puedan extrapolarse a contextos similares dentro del deporte de base en la región. De este modo, se logra un abordaje coherente con el objetivo general de la investigación, que consiste en diseñar una guía de buenas prácticas, y se da respuesta a los objetivos específicos que incluyen el análisis del marco normativo, la definición de procesos de planificación deportiva, el diseño de estrategias de marketing y comunicación, la aplicación práctica mediante un estudio de caso, y la formulación de recomendaciones operativas.

En consecuencia, la metodología adoptada no solo posibilita la recopilación de información diversificada y contrastada, sino que también asegura que el producto final —el manual propuesto— se sustente en evidencia empírica, datos verificables y referentes de éxito adaptados al contexto aragonés. Este enfoque, apoyado en el rigor

académico y en fuentes certificadas, contribuye a que las conclusiones y recomendaciones sean útiles, aplicables y alineadas con las necesidades reales de los agentes implicados en el desarrollo del voleibol en la región. El diseño metodológico de este trabajo no solo contempla técnica de revisión documental y análisis cuantitativo, sino que además se apoya en el estudio de caso de Club Voleibol La Bombarda como ejemplo empírico de aplicación. Este club, fundado en 2019 y consolidado en el sistema federado aragonés, ofrece un contexto idóneo para observar en la práctica los procedimientos administrativos, las estructuras de gobernanza y las estrategias de captación deportiva descritas en la literatura. Su inclusión como caso de referencia cumple una doble función: por un lado, permite contrastar los hallazgos teóricos y estadísticos con la experiencia real de un club en desarrollo; y por otro, facilita la validación de las propuestas metodológicas que nutrirán la “Guía de buenas prácticas”. De esta manera, el enfoque metodológico adquiere un carácter aplicado, garantizando que los resultados no se limiten a la abstracción académica, sino que se concreten en recomendaciones operativas relevantes para el contexto aragonés.

Revisión documental

Se realizó un análisis exhaustivo de:

- **Normativa nacional y autonómica:** Ley 10/1990, de Deporte; Ley 3/2012 del Deporte de Aragón; reglamentos de la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB).
- **Documentos técnicos e institucionales:** Procedimientos para la creación de clubes, manuales de gestión y memorias de actividad de la FAVB y del Consejo Superior de Deportes (CSD).

- **Literatura científica (2019–2024):** Publicaciones en *Scopus*, *ScienceDirect*, *Redalyc* y *SciELO*, con especial atención a estudios de gestión deportiva, planificación de programas formativos y estrategias de marketing deportivo en deportes colectivos. Criterios de inclusión:
 - Relevancia temática con el voleibol o con clubes deportivos en similares al aragonés.
 - Actualidad (publicaciones posteriores a 2019).
 - Calidad científica (artículos revisados por pares).

Análisis cuantitativo

Se utilizaron datos estadísticos oficiales del Consejo Superior de Deportes (CSD), publicados en el Anuario de Estadísticas Deportivas (CSD, 2025) y procedentes de registros validados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Indicadores analizados

- Licencias federadas y escolares de voleibol en Aragón (2019–2023) de la base “Licencias y Clubes” del CSD.
- Datos de la FAVB (2019–2024) sobre licencias del Club Voleibol La Bombarda y su participación en competiciones.
- Tendencias nacionales del voleibol (ej.: 125 821 licencias federativas en 2023, +32 % interanual).

Tratamiento de datos: Los registros se procesaron en hojas de cálculo y se aplicó estadística descriptiva (tasas de variación, porcentajes, gráficos de tendencia). Los

resultados se integran en tablas y figuras numeradas, interpretados en relación con el contexto autonómico.

De esta manera, los hallazgos de la revisión documental y el análisis estadístico se cruzaron para:

- Identificar coincidencias y divergencias entre percepciones y datos objetivos.
- Extraer patrones de éxito y áreas de mejora en la gestión de clubes.
- Redactar la Guía de Buenas Prácticas, ilustrada con el caso del Club Voleibol La Bombarda como ejemplo real y aplicable a nuevos proyectos.

Cada método empleado en esta investigación se ha seleccionado con el propósito de responder de manera directa a los objetivos planteados. La revisión documental permitió cumplir principalmente con el objetivo 1, analizando en profundidad el marco normativo y administrativo vigente para la constitución de clubes de voleibol en Aragón y extrayendo buenas prácticas documentadas en la literatura científica. Además, se extrajeron ejemplos reales que contribuyeron al objetivo 2 y al objetivo 3, proporcionando información cualitativa sobre la planificación deportiva, gestión técnica y las estrategias de captación y retención de jugadores. Por su parte, el análisis cuantitativo —acompañado del estudio de caso real— dio soporte al objetivo 4 y al objetivo 5, aportando evidencia estadística oficial y federativa que respalda la propuesta de la guía de buenas prácticas y permite formular recomendaciones basadas en datos objetivos y verificados.

La integración de estos métodos ha permitido construir un análisis robusto y multifacético de la realidad del voleibol en Aragón. La combinación de fuentes y enfoques garantiza que los resultados que se presentan a continuación no solo se

fundamenten en marcos teóricos y datos oficiales, sino que también recojan la experiencia directa del Club Voleibol La Bombarda. De este modo, los hallazgos ofrecen una base sólida para la elaboración de la guía de buenas prácticas propuesta, asegurando su pertinencia y aplicabilidad en el contexto aragonés.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos cuantitativos obtenidos a partir de fuentes oficiales, principalmente del Consejo Superior de Deportes (CSD, 2025) y de la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB, 2023), permiten observar (Figura 2) una tendencia claramente ascendente en la práctica del voleibol tanto a nivel nacional como autonómico. A escala estatal, el número de licencias federativas alcanzó en 2023 un total de 125.821, lo que supone un incremento interanual del 32 % respecto a 2022 (CSD, 2025). Esta cifra constituye un récord histórico para el voleibol en España (As,2024), situándolo como uno de los deportes de mayor dinamismo dentro de las disciplinas colectivas de base.

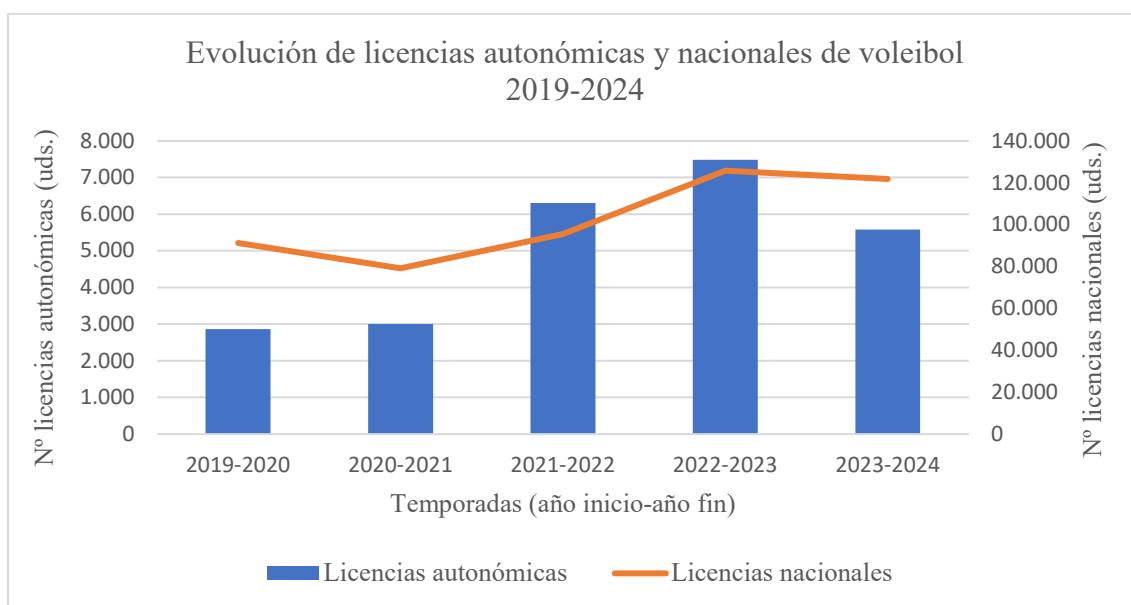


Figura 2 - Comparativa entre el número de licencias de voleibol entre Aragón y España (2019-2024)

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de CSD y FAVB

En el caso de Aragón, el crecimiento ha sido incluso más pronunciado (tabla 1). Entre las temporadas 2019–2020 y 2023–2024, las licencias escolares pasaron de 1.063 a 3.522, con una variación acumulada del 231% en apenas cinco años (FAVB, 2023).

Temporada	Licencias escolares	Licencias federadas	Licencias autonómicas	Crecimiento en Aragón (%)	Licencias nacionales	Crecimiento en España (%)
2019-2020	1.063	1.801	2.864		91.222	
2020-2021	1.127	1.875	3.002	4,8	79.108	-13,3
2021-2022	2.120	4.184	6.304	110,0	95.438	20,6
2022-2023	2.719	4.763	7.482	18,7	125.821	31,8
2023-2024	3.522	2.052	5.574	-25,5	121.711	-3,3
Variación acumulada	231,3	13,9	94,6		33,4	

Tabla 1 – Licencias de voleibol en el contexto autonómico y nacional (2019-2024).

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de CSD, FAVB y DGD.

Paralelamente, las licencias federadas prácticamente se triplicaron, confirmando que la disciplina no solo ha logrado atraer nuevos practicantes en edad escolar, sino que también ha consolidado su transición hacia estructuras competitivas. Estos datos superan proporcionalmente la media nacional y coinciden con lo señalado por Fernández y Ramírez (2022) y González-Torres y Pedrera-Jiménez (2023), quienes señalan que la combinación de programas de captación escolar, torneos de base y visibilidad mediática constituye un motor fundamental para el incremento sostenido de la base de jugadores.

En cuanto al decrecimiento sustancial que se observa de la temporada 2022-2023 a la temporada 2023-2024, se debe a un sesgo en los datos de licencias reportados por la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB) y la Real Federación Aragonesa de Voleibol (RFEVB) al Consejo Superior de Deportes (CSD) que registra en el Anuario de Estadísticas Deportivas (2025). La FAVB reporta una cifra superior de licencias totales, sumando las federadas y escolares un total de 7.530 licencias, que siguen con la tendencia de aumento de las temporadas anteriores. Las políticas de algunas directivas nacionales, como en este caso la RFEVB, difiere en cuanto a la inclusión de licencias escolares dentro del total. Este hecho excluye ligeramente la realidad deportiva en Aragón, en las cuales la estructura se basa no solo en licencias federadas, si no también en licencias escolares

(Juegos Escolares de Aragón), licencias universitarias y licencias de Zonas Jóvenes, todos ellos participantes en las competiciones de la FAVB.

El análisis de la estructura organizativa refleja igualmente avances significativos. El número de clubes federados en Aragón se incrementó en un 80 % entre 2019 y 2024 (CSD, 2025), lo que indica una consolidación institucional acorde con el aumento de la demanda. Este hallazgo guarda coherencia con los postulados de García, López y Hernández (2021), que subrayan la relevancia de adoptar modelos de gobernanza participativa y estructuras administrativas claras desde las fases iniciales de constitución.



Figura 3 - Crecimiento de la FAVB en cantidad de clubes (2019-2024).

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados del CSD.

Además, la tecnificación emerge como un factor decisivo en la retención de jugadores jóvenes. El estudio longitudinal de Martí et al. (2022) en Cataluña mostró que los programas supervisados por la federación redujeron en un 12 % la tasa de abandono adolescente y mejoraron significativamente el rendimiento técnico en pruebas específicas. En Aragón, los efectos son comparables: desde la implementación del

programa de tecnificación Tec-Ar en la temporada 2021-2022, se puede observar (Figura 4) la participación en categorías sub-16 ha crecido un 18% (FAVB, 2023). Estos hallazgos se alinean con los planteamientos de Bompa y Haff (2019), que destacan la importancia de una planificación por ciclos bien estructurada para garantizar un desarrollo deportivo sostenible.

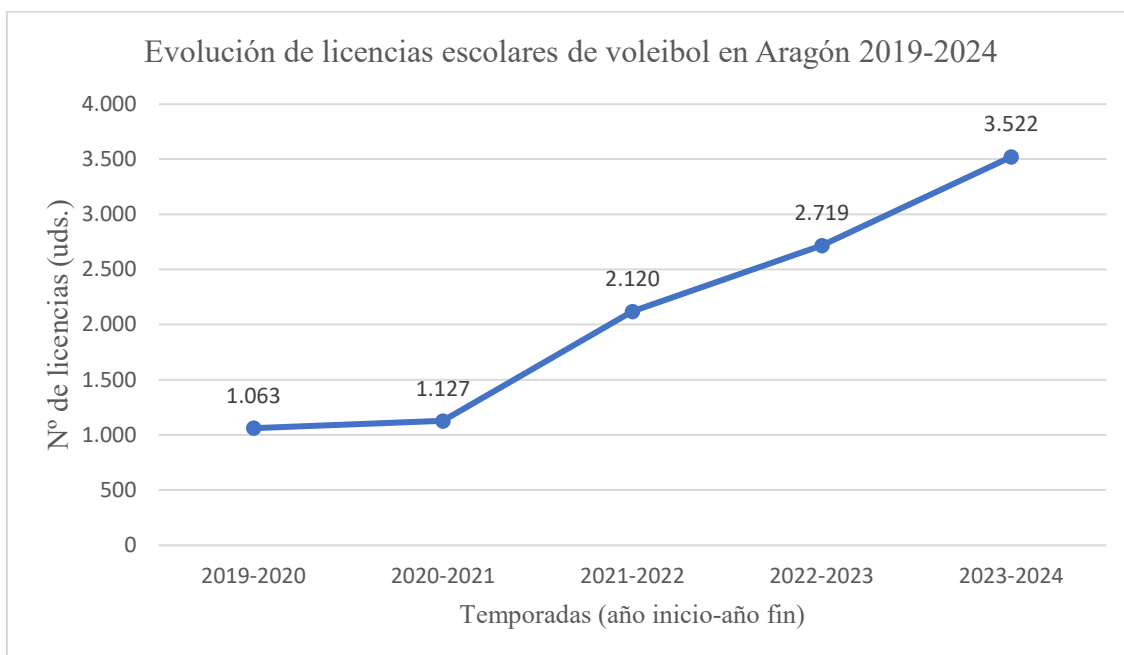


Figura 4 - Incremento de licencias escolares de voleibol en Aragón (2019-2024).

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de FAVB y DGD.

Por último, el estudio de caso de Club Voleibol La Bombarda también refleja una tendencia de aumento en el número de licencias, tanto federadas como escolares, entre el año 2019 y 2024; alcanzando las 326 licencias totales al finalizar la temporada 2023-2024. La realidad del club converge con el incremento de deportistas de esta disciplina tanto a nivel autonómico como nacional, llegando incluso a superar la tasa de variación en las mismas campañas y el crecimiento acumulado en los mismos años (figura 5).

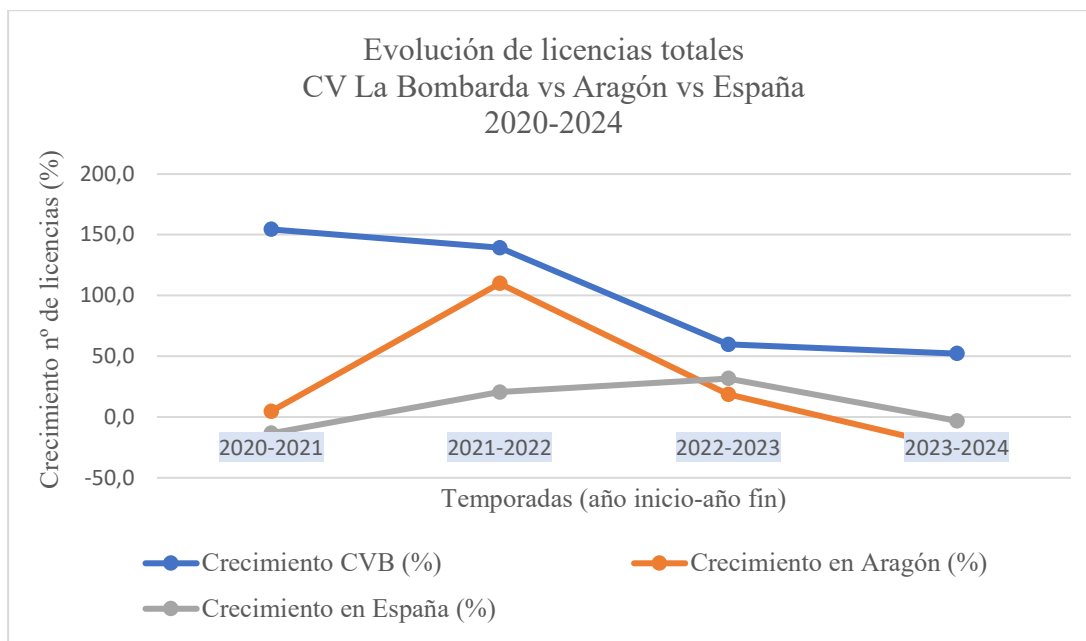


Figura 5 - Comparativa de crecimiento de licencias totales entre C.V. La Bombarda, Aragón y España.

Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de FAVB, DGD y CSD.

En el gráfico (figura 5) se puede observar cómo CV La Bombarda mantiene una estabilidad de crecimiento superior al comunitario —y a su vez al estatal— en las dos últimas temporadas, posterior al inicio de implementación de proyectos particulares de tecnificación e inclusión de jugadores escolares de la entidad en los proyectos de tecnificación de la FAVB desde la temporada 2021-2022 (FAVB). Esta evolución consistente también puede agradecerse al trabajo realizado por los jugadores y familias que componen el club, que con resultados deportivos y actividades de cohesión grupal y de pertenencia —como el día de Bombarda—, y que actúan como “early adopters” en la difusión de la entidad y los valores que esta tiene. Junto a la alianza y convenios de participación establecidos con centros educativos de la zona y alrededores, como las Zonas Jóvenes del IES Santiago Hernández y el IES Jerónimo Zurita (barrio Delicias), avalan la teoría de la difusión de innovaciones (Rogers, 2003) revisado anteriormente en la literatura científica.

Por otro lado, cabe destacar que, desde su fundación en el año 2019, estableció unos estatutos de asociación deportiva con una junta directiva formada por tres personas —presidente, secretario y tesorero con funciones de gestor de marketing, director deportivo y encargado de marketing respectivamente—. Esta constitución apoya el modelo de gobernanza participativa propuesto por García, López y Hernández (2021). La coincidencia entre teoría y evidencia empírica refuerza la necesidad de promover diseños organizativos flexibles pero formales, capaces de sostener el crecimiento a medio y largo plazo.

En conjunto, los resultados cuantitativos y el estudio de caso real confirman un contexto de expansión sostenida del voleibol en Aragón, caracterizado por el aumento exponencial de licencias escolares y federadas, la consolidación institucional de nuevos clubes y el crecimiento y la efectividad de los programas de tecnificación. Todos estos indicadores aportan una base sólida para orientar las recomendaciones incluidas en el Manual de buenas prácticas, especialmente en materia de planificación deportiva, estructuras organizativas y estrategias de captación de recursos. Sin embargo, una posible incorporación de hallazgos cualitativos provenientes de entrevistas puede permitir contrastar estas tendencias con la experiencia de los actores clave, enriqueciendo así la interpretación de los datos y fortaleciendo la aplicabilidad de las estrategias planteadas.

CONCLUSIONES

- El presente Trabajo de Fin de Grado confirma que la creación y gestión de un club de voleibol en Aragón puede sistematizarse en un “Manual de buenas prácticas” que integra aspectos administrativos, deportivos y de promoción social; llenando parte de la brecha de conocimiento existente en la comunidad y validando su aplicabilidad a través del estudio de caso del Club Voleibol La Bombarda.
- Los resultados cuantitativos obtenidos del Consejo Superior de Deportes y de la Federación Aragonesa de Voleibol demuestran un crecimiento sostenido del voleibol en la comunidad, especialmente en el ámbito escolar, donde las licencias aumentaron un 231% entre 2019 y 2023, superando la media nacional. Este fenómeno valida la hipótesis planteada en la literatura de que la combinación de programas de captación escolar, campañas de visibilidad y programas de tecnificación son determinantes para la expansión de la base de jugadores.
- A su vez, el incremento del número de clubes federados y el fortalecimiento de su capacidad para absorber nuevos practicantes reflejan la consolidación de estructuras organizativas alineadas con los modelos de gobernanza participativa, lo que asegura la eficiencia en la gestión y mayor cohesión interna.
- En paralelo, los programas de tecnificación han demostrado ser un factor esencial para la retención de jugadores jóvenes y para la mejora del rendimiento técnico-táctico, en línea con lo señalado por la literatura sobre la planificación estructurada del entrenamiento y motivación intrínseca.
- En este contexto, el estudio de caso del Club Voleibol La Bombarda ilustra de manera práctica cómo una iniciativa local puede insertarse en el sistema

federativo mediante una estructura organizativa reducida pero funcional, apoyada en el compromiso comunitario, la colaboración con instituciones educativas y el acceso a subvenciones públicas. Su experiencia confirma que los pasos establecidos por la normativa aragonesa no solo son aplicables, sino también determinantes para garantizar legitimidad institucional, sostenibilidad y proyección competitiva.

- La guía propuesta se apoya en evidencia empírica, datos estadísticos y referentes de éxito, y se proyecta como un instrumento útil y aplicable para nuevos clubes y para la propia Federación Aragonesa de Voleibol.
- En conjunto, los hallazgos de este trabajo permiten afirmar que Aragón dispone de un ecosistema favorable para el crecimiento del voleibol, siempre que los clubes adopten buenas prácticas basadas en la planificación, la gobernanza transparente, el marketing de proximidad y la diversificación de recursos.

Limitaciones del estudio y líneas de mejora

Si bien los datos cuantitativos ofrecen un panorama claro sobre tendencias y magnitudes, aún se requiere contrastar estos resultados con la experiencia de actores clave para identificar barreras, facilitadores y particularidades del contexto aragonés. Además, el estudio de caso se ha centrado en un único club, pudiendo no ser representativo de la realidad total de las entidades deportivas del voleibol en Aragón.

Futuras investigaciones pueden completar este estudio con un análisis cualitativo, integrando metodologías más participativas como encuestas y entrevistas a promotores y gestores de clubes, permitiendo enriquecer el diagnóstico y dotando de una mayor aplicabilidad las recomendaciones expuestas en el Manual de buenas prácticas.

PROPUESTA PRÁCTICA: MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CLUB DE VOLEIBOL EN ARAGÓN

I. Constitución legal y administrativa

La constitución legal supone el primer paso indispensable para garantizar la legitimidad y sostenibilidad de un club deportivo en Aragón. Este proceso no solo otorga reconocimiento jurídico a la entidad, sino que además le permite acceder a competiciones oficiales, gestionar licencias y optar a programas de subvenciones públicas. En el caso del voleibol, la adecuada formalización institucional constituye la base sobre la cual se asientan todas las demás dimensiones de gestión deportiva.

1. Acta fundacional: El proceso de creación de un club comienza con la redacción del acta fundacional, que debe estar suscrita por un mínimo de tres socios fundadores mayores de edad. En este documento se designan provisionalmente los cargos de presidente, secretario y tesorero, garantizando la representación legal de la nueva entidad (Dirección General de Deporte del Gobierno de Aragón [DGD], 2024). La claridad en esta fase inicial permite establecer un marco de responsabilidades compartidas y evita ambigüedades en la gestión.
2. Estatutos del club: Los estatutos constituyen la norma interna que regula la vida del club. Según la Ley 3/2012 del Deporte de Aragón, deben incluir los fines de la entidad, la estructura organizativa, las funciones de la junta directiva, los derechos y deberes de los socios, el régimen económico y los mecanismos de reforma estatutaria (Hernández & Castro, 2021). La literatura especializada recomienda que los estatutos sean redactados con precisión, de forma que reflejen tanto los principios de gobernanza

participativa como las necesidades específicas del deporte de base (Sánchez-Moya & García-Ruiz, 2022).

3. Inscripción en el Registro de Entidades Deportiva de Aragón (REDA): una vez elaborada la documentación inicial, el club debe inscribirse en el REDA, dependiente de la DGD. Esta inscripción otorga personalidad jurídica a la entidad, condición necesaria para que pueda operar legalmente y ser reconocida como un club deportivo sin ánimo de lucro (Gobierno de Aragón, 2023). Entre los beneficios directos se encuentra la posibilidad de acceder a subvenciones autonómicas, firmar convenios con administraciones locales y participar en el sistema de competiciones oficiales.
4. Afiliación a la Federación Aragonesa de Voleibol (FAVB): La afiliación federativa constituye el paso siguiente en la integración del club al ecosistema deportivo. A través de la FAVB, el club puede tramitar licencias federativas para jugadores y entrenadores, además de inscribirse en ligas autonómicas, campeonatos escolares y programas de tecnificación. Este vínculo federativo asegura la homologación de la actividad del club y su alineación con los programas de desarrollo del voleibol en la comunidad (FAVB, 2023).
5. Licencias deportivas y subvenciones: Una vez consolidada la inscripción, el club debe registrar sus licencias deportivas. Este trámite es esencial para garantizar la cobertura del seguro deportivo obligatorio y para contabilizar oficialmente la participación en competiciones. Adicionalmente, los clubes constituidos tienen acceso a subvenciones autonómicas y

municipales, destinadas a fomentar la práctica deportiva, apoyar la igualdad de género e impulsar la inclusión social (CSD, 2025). La gestión proactiva de estas ayudas constituye una práctica recomendada para asegurar la sostenibilidad económica en las primeras etapas del club.

II. Gobernanza y gestión interna

La gobernanza y la gestión interna constituyen pilares esenciales para garantizar la sostenibilidad de un club deportivo. En el caso de los clubes de voleibol en Aragón, la claridad en la definición de roles, la eficiencia en los procesos administrativos y la participación de los socios resultan determinantes para consolidar estructuras sólidas que permitan crecer en el tiempo.

1. Principios de gobernanza participativa: La gobernanza deportiva se fundamenta en la transparencia, la rendición de cuentas y la participación activa de los socios y actores clave (Smith & Stewart, 2020). En clubes de base, la evidencia muestra que un modelo participativo que combine la labor de un órgano de dirección profesional con la colaboración de socios voluntarios fortalece la cohesión interna y aumenta la legitimidad de las decisiones (García, López & Hernández, 2021). Este enfoque es consistente con la teoría de la agencia, que plantea la necesidad de alinear los intereses gestores y socios para reducir tensiones internas (Jensen & Meckling, 1976, citado en Molina Ruiz & Ortega, 2019).
2. Estructura organizativa recomendada: Aunque la estructura puede variar según el tamaño del club, se recomienda un diseño simplificado compuesto por una junta directiva (presidente, vicepresidente, tesorero y

secretario), acompañada de comités operativos especializados (deportivo, marketing y eventos, formación). Esta división permite que las responsabilidades se distribuyan de forma clara y que las decisiones se tomen con mayor agilidad, evitando la sobrecarga en pocas personas (Martínez & Ruiz, 2020). En clubes de mayor envergadura, la incorporación de figuras profesionales —como un gerente deportivo o un coordinador de cantera— ha demostrado ser eficaz para asegurar la continuidad de proyectos estratégicos, especialmente en lo relacionado con patrocinios y planificación técnica (Martínez López & Salas, 2024).

3. Procesos de gestión y toma de decisiones: Una gestión eficiente exige la implementación de procesos estandarizados en ámbitos como la contabilidad, la inscripción de equipo y la comunicación interna. Estudios previos muestran que la adopción de protocolos escritos para reuniones, votaciones y distribución de recursos incrementa la eficiencia organizativa y reduce los conflictos internos (Hernández & Castro, 2021). La periodicidad de reuniones de la junta y comités, con actas registradas y difusión de acuerdo, es una práctica recomendada que contribuye a la transparencia y la confianza entre los socios. Asimismo, la adopción de herramientas digitales (plataformas de gestión deportiva, hojas de cálculo compartidas, aplicaciones de mensajería organizacional) puede mejorar la coordinación y el seguimiento de tareas, particularmente en clubes con múltiples equipos.
4. Gestión financiera y sostenibilidad: La sostenibilidad económica de un club depende de la capacidad de diversificar ingresos y de mantener

registros contables transparentes. Se recomienda elaborar presupuestos anuales realistas que incluyan cuotas de socios, patrocinios, subvenciones y autofinanciación mediante eventos deportivos. En este sentido, Molina, Ruiz y Ortega (2019) destacan el papel del voluntariado como motor de sostenibilidad, ya que reduce costes operativos y fomentan la identidad colectiva. Casos de éxito, como el del Club Voleibol La Nucía, evidencia que la profesionalización en la gestión financiera y la captación de patrocinadores incrementa significativamente los recursos disponibles, permitiendo inversiones en infraestructura y programas de tecnificación (Martínez-López & Salas, 2024).

5. Buenas prácticas recomendadas: De acuerdo con la evidencia revisada, las siguientes buenas prácticas fortalecen la gobernanza y gestión interna en clubes deportivos de base:
 - Claridad estatutaria: estatutos y reglamentos internos precisos que definan funciones, responsabilidades y procesos de renovación de cargos.
 - Participación: mecanismos que permitan a los socios y voluntarios aportar en la toma de decisiones, ya sea mediante comisiones o asambleas abiertas.
 - Gestión digitalizada: uso de plataformas digitales para administración de cuotas, control de inventario y comunicación con socios.
 - Formación continua: capacitación periódica para miembros de la junta directiva en gestión deportiva, liderazgo y finanzas básicas.

- Rendición de cuentas: presentación pública del balance económica anual y del plan de actividades generando confianza interna y externa.

III. Planificación deportiva y desarrollo de la cantera

La planificación deportiva constituye un componente fundamental en la gestión de un club de voleibol, ya que asegura la progresión técnica de los jugadores, la estabilidad competitiva y la retención de talento joven. La literatura especializada señala que los clubes que desarrollan programas estructurados de entrenamientos y transición formativa logran mayores índices de permanencia y rendimiento (Bompa & Haff, 2019; Quintero, Delgado & Salazar, 2023).

1. Principios de planificación deportiva: La planificación deportiva debe estructurarse a partir de ciclos de entrenamiento que integren aspectos físicos, técnicos, tácticos y psicológicos. El modelo de periodización propuesto por Bompa y Haff (2019) plantea la organización de macrociclos anuales, subdivididos en mesociclos de 4-6 semanas y microciclos semanales. Esta metodología permite ajustar las cargas de trabajo según la edad, el nivel competitivo y el calendario de competiciones, reduciendo riesgos de sobreentrenamiento y maximizando el rendimiento. En el contexto juvenil, se recomienda complementar la preparación técnica con actividades lúdicas y colaborativas que fortalezcan la motivación intrínseca. Según la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), la satisfacción de las necesidades

de autonomía, competencia y relación social es clave para la permanencia de los jugadores en el deporte.

2. Desarrollo de la cantera y transición formativa: El desarrollo de la cantera implica establecer puentes entre programas escolares y categorías federadas. Estudios recientes evidencian que los clubes que implementan entrenamientos gratuitos de iniciación y actividades conjuntas con colegios registran hasta un 25% más de altas federativas en categorías sub-14 y sub-16 (Fernández & Ramírez, 2022; Martí, Escudero & Vila, 2022). La Federación Aragonesa de Voleibol ha impulsado programas como Tec-Ar, orientados a la tecnificación de jugadores en etapas de formación, los cuales han demostrado impacto positivo en la retención y el rendimiento competitivo (FAVB, 2023). En este sentido, los clubes deben diseñar itinerarios formativos claros que contemplen:

- Escuela de iniciación en primaria (categorías benjamín y alevín).
- Equipos de base en secundaria (categorías infantil y cadete).
- Programas de tecnificación (categorías cadete y juvenil).
- Transición hacia equipos sénior.

Este recorrido no solo favorece la continuidad deportiva, sino que también garantiza que el talento detectado en etapas tempranas disponga de un marco de desarrollo progresivo.

3. Rol de los entrenadores y equipos técnicos: La formación y acreditación de entrenadores constituye otro pilar del desarrollo de la cantera. El incremento del 40% en técnicos acreditados en Aragón entre 2018 y 2023 (DGD Aragón, 2023) demuestra que la profesionalización técnica

fortalece la calidad de la enseñanza y la competitividad de los equipos. Quintero et al. (2023) destacan que la capacitación continua en psicología deportiva, didáctica del entrenamiento y prevención de lesiones mejora la retención juvenil y eleva los niveles de rendimiento. Se recomienda que los clubes promuevan la formación dual de sus entrenadores —como técnicos deportivos y gestores de cantera— para garantizar un liderazgo integral que combine la excelencia técnica con la capacidad de generar cohesión grupal.

4. Buenas prácticas recomendadas: La evidencia revisada sugiere las siguientes prácticas en la planificación deportiva y desarrollo de cantera:
 - Periodización estructurada: planificación anual dividida en macro, meso y microciclos (particularmente con los equipos competitivos).
 - Puentes formativos: actividades conjuntas entre escuelas y clubes para facilitar la transición a categorías federadas.
 - Motivación intrínseca: inclusión de dinámicas que refuercen la autonomía, la competencia y la interacción social de los jugadores.
 - Programas de tecnificación: participación en iniciativas regionales como Tec-Ar para elevar el nivel técnico.
 - Formación de entrenadores: promoción de la acreditación y actualización permanente de técnicos en gestión y psicopedagogía.

IV. Marketing deportivo y vinculación comunitaria

El marketing deportivo constituye una herramienta estratégica para la sostenibilidad de los clubes de voleibol de base, al facilitar tanto la captación de nuevos

jugadores como la fidelización de los ya existentes y la atracción de patrocinadores. En clubes locales, su efectividad no depende de grandes inversiones, sino de la creatividad, la proximidad y la capacidad de generar identidad comunitaria (Sánchez & Pérez, 2021).

1. Estrategias de comunicación digital: Las plataformas digitales representan el canal más eficiente para llegar al público joven y sus familias. Estudios recientes muestran que Instagram, TikTok y WhatsApp son los medios con mayor impacto para difundir contenidos deportivos en tiempo real (López-Vega & Pérez-Navarro, 2023). La Federación Aragonesa de Voleibol también ha promovido el uso de estas redes como vía de comunicación, logrando aumentar la visibilidad de torneos y actividades escolares (FAVB, 2023). La teoría de la difusión de innovaciones (Rogers, 2003) explica cómo los “early adopters” —generalmente familias vinculadas a los clubes— actúan como prescriptores, compartiendo en sus círculos la experiencia positiva y amplificando el alcance de las campañas digitales. Este efecto multiplicador es clave en el contexto aragonés, donde las redes familiares y educativas constituyen la principal vía de captación.
2. Alianzas institucionales y comunitarias: El fortalecimiento de vínculos con ayuntamientos, colegios e institutos es un factor determinante para consolidar el papel social de los clubes. Torres y Mendoza (2024) evidencia que las alianzas público-privadas en municipios pequeños permiten optimizar recursos, aprovechar infraestructuras y acceder a programas de promoción. En Aragón, la cesión de pabellones escolares para entrenamientos y la firma de convenios con entidades municipales han resultado fundamentales para clubes emergentes, como Club Voleibol

La Bombarda, que logró estabilizar su oferta de entrenamientos mediante convenios con colegios e institutos del barrio. Estas colaboraciones, además de reducir costes, generan legitimidad social y fortalecen la percepción del voleibol como actividad inclusiva y accesible.

3. Eventos y visibilidad mediática: La organización de torneos locales, jornadas de puertas abiertas y clínicas de tecnificación no solo cumplen una función deportiva, sino también promocional. González-Torres y Pedrera-Jiménez (2023) destacan que los torneos de vóley playa de exhibición aumentan la visibilidad mediática y la cobertura en prensa local, traduciéndose en un incremento de solicitudes de inscripción en clubes. En Aragón, este tipo de eventos también refuerza la cohesión comunitaria, ya que convierten al voleibol en un espacio de encuentro entre familias, jóvenes y autoridades locales. La incorporación de actividades paralelas —como talleres de nutrición deportiva o campañas de hábitos saludables— permite además alinear la imagen del club con valores sociales contemporáneos, incrementando su atractivo para patrocinadores e instituciones públicas.
4. Buenas prácticas recomendadas: La evidencia analizada permite sintetizar las siguientes prácticas en marketing y vinculación comunitaria para clubes de voleibol en Aragón:
 - Uso estratégico de redes sociales: generar contenido audiovisual atractivo (entrenamientos, testimonios, competiciones) y difundirlo en Instagram, TikTok y WhatsApp.

- Alianzas institucionales: establece convenios con colegios, ayuntamientos y empresas locales para asegurar espacios, apoyo financiero y legitimidad social.
- Eventos comunitarios: organizar torneos escolares, jornadas de puertas abiertas y exhibiciones de voleibol o vóley playa para captar nuevos jugadores y reforzar la identidad del club.
- Visibilidad con valores: incorporar en las campañas mensajes de inclusión, igualdad y sostenibilidad, alineando la imagen del club con objetivos sociales más amplios.

En conjunto, estas estrategias de marketing y vinculación comunitaria permiten a los clubes emergentes consolidar su base social, diversificar sus fuentes de financiación y proyectar una identidad sólida en el ecosistema deportivo aragonés.

V. Sostenibilidad social y perspectiva de inclusión

El desarrollo sostenible de un club deportivo no se limita a su viabilidad económica y deportiva, sino que también implica su capacidad para integrarse en la comunidad, promover valores de igualdad y convertirse en un motor de cohesión social. En Aragón, donde conviven realidades urbanas y rurales con diferentes niveles de acceso a recursos, los clubes voleibol tienen un papel clave como espacios de inclusión y ciudadanía activa (González-Alonso & Montañés, 2020).

1. Inclusión y diversidad en el voleibol: La literatura en la gestión deportiva señala que los clubes que implementan políticas inclusivas (participación de niñas y niños en igualdad, integración de personas con discapacidad,

apertura a comunidades migrantes) no solo cumplen una función social, sino que también amplían su base de jugadores y fortalecen su legitimidad (Eime et al., 2022). En el caso de Aragón, iniciativas como la incorporación de programas mixtos en categorías escolares o el fomento de jornadas de vóley adaptado han permitido ampliar la participación de colectivos tradicionalmente excluidos de la práctica competitiva.

2. El club como agente de cohesión social: El voleibol, al ser un deporte de equipo y bajo riesgo de contacto, ofrece ventajas para promover la integración en contextos comunitarios. Clubes locales que desarrollan convenios con asociaciones vecinales, AMPAs y entidades de inclusión logran convertir sus entrenamientos en espacios de encuentro intergeneracional y multicultural. Según Rossi Y Tan (2023), la cultura organizativa y el liderazgo participativo son determinantes para que los clubes fomenten la permanencia a largo plazo de sus jugadores.
3. Prácticas sostenibles en la gestión: La sostenibilidad social se vincula también con la sostenibilidad ambiental y organizativa. Cada vez más clubes incorporan medidas como:
 - Uso compartido y eficiente de instalaciones municipales para reducir costes y emisiones.
 - Compra de material deportivo sostenible (balones reciclados, equipaciones de producción responsable).
 - Promoción del transporte compartido o en bicicleta para los desplazamientos a entrenamientos y partidos.

Estas prácticas no solo generan impacto positivo en el entorno, sino que mejoran la percepción pública del club y su capacidad para acceder a subvenciones ligadas a proyectos de sostenibilidad (Parnell et al., 2018).

4. Buenas prácticas recomendadas:

- Fomentar la participación inclusiva desde las categorías base, priorizando la igualdad de género y la diversidad cultural.
- Establecer convenios con asociaciones locales para integrar al club en el tejido social del barrio o municipio.
- Implementar programas de deporte adaptado y actividades recreativas que amplíen la base social del voleibol.
- Incorporar criterios ambientales en la gestión de recursos materiales y en la organización de desplazamientos.
- Promover el liderazgo participativo y comunitario como eje central de la cultura del club.

En síntesis, la sostenibilidad social e inclusiva constituye un pilar fundamental para que los clubes de voleibol en Aragón no solo crezcan en número de licencia o equipos, sino que también se consoliden como instituciones de referencia en la construcción de comunidad, equidad y bienestar colectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- As. (2024, 6 de julio). Licencias federativas en España: récord histórico en 2023. *As.com*. Recuperado de: <https://as.com/masdeporte/voleibol/licencias-federativas-en-espana-record-historico-en-2023/>
- Bompa, T., & Haff, G. (2019). *Periodization: Theory and methodology of training* (6.^a ed.). Human Kinetics.
- Consejo Superior de Deportes. (2025). *Anuario de estadísticas deportivas (2019 a 2025)*. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/anuario.html>
- Crespo, M., Rodríguez, J., & Martínez, L. (2022). Estrategias de financiación en clubes deportivos de base en España: un análisis comparado. *Revista Iberoamericana de Gestión Deportiva*, 11(2), 45–62.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Sotiriadou, P., & van Bottenburg, M. (2019). Successful elite sport policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success. *Sport Management Review*, 22(2), 68–81.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dirección General de Deporte del Gobierno de Aragón. (2022). *Estadísticas de licencias deportivas 2020–2021*. Recuperado de: <https://deporte.aragon.es/>

- Dirección General de Deporte del Gobierno de Aragón. (2024). *Creación de un club deportivo en Aragón*. Recuperado de: <https://deporte.aragon.es/entidades-deportivas/clubes-deportivos/creacion-de-un-club-deportivo/id/2154>
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2022). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents. *BMC Public Health*, 22(1), 1–15.
- Federación Aragonesa de Voleibol. (2023). *Informe anual del voleibol aragonés 2022-2023*. Zaragoza: FAVB.
- Federación Aragonesa de Voleibol. (2023). *Licencias federadas por temporada 2018–2023*. Zaragoza: FAVB.
- Fernández, C., & Ramírez, L. (2022). Protocolos de entrenamiento en voleibol juvenil: Una revisión sistemática. *International Journal of Sports Science*, 14(1), 23–38.
- García, R., López, M., & Hernández, P. (2021). Gobernanza y estructura organizativa en clubes deportivos de base. *Journal of Sport Management Studies*, 7(2), 55–70.
- Gobierno de Aragón. (2023). *Programa de Fomento del Deporte Base en el entorno escolar*. Departamento de Educación, Cultura y Deporte.
- González, A., & Navarro, R. (2021). Métodos cualitativos aplicados a la gestión deportiva: una revisión crítica. *Revista Iberoamericana de Ciencias del Deporte*, 10(3), 55–70.
- González-Alonso, P., & Montañés, M. (2020). El club deportivo como motor de cohesión social en barrios urbanos. *Revista de Estudios Sociales y Educación*, 6(1), 33–49.

- González-Torres, T., & Pedrera-Jiménez, M. (2023). Estrategias de marketing deportivo en clubes amateurs: Un estudio en comunidades autónomas españolas. *Revista Internacional de Gestión Deportiva*, 8(2), 45–62.
- Hernández, A., & Castro, M. (2021). Formas jurídicas y estatutos en clubes deportivos de base. *Revista de Derecho Deportivo*, 4(1), 11–29.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- López-Vega, D., & Pérez-Navarro, J. (2023). Impacto de campañas digitales y eventos presenciales en la captación escolar de voleibol: Estudio en Galicia. *Journal of Minor Sport Studies*, 2(3), 77–92.
- Martí, R., Escudero, V., & Vila, P. (2022). Evaluación de programas de tecnificación en voleibol de base: Un estudio longitudinal en Cataluña. *Revista Catalana de Ciències del Deporte*, 10(2), 55–74.
- Martínez, J., & Ruiz, S. (2020). Modelos de gobernanza y planificación en organizaciones deportivas. *European Journal of Sport Management*, 5(3), 101–118.
- Martínez-López, F., & Salas, E. (2024). Profesionalización de la gestión en clubes de voleibol: El caso del Club Voleibol La Nucía. *Journal of Sport Organization & Management*, 6(1), 30–48.
- Molina, A., Ruiz, S., & Ortega, F. (2019). El voluntariado deportivo como motor de sostenibilidad en clubes amateurs. *Revista Española de Sociología del Deporte*, 11(3), 89–105.

- Morgan, P. J., Lubans, D. R., Barnett, L. M., Okely, A. D., & Cliff, D. P. (2019). Promoting physical activity in children through family- and community-based interventions. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, *16*(1), 1–14.
- Observatorio del Deporte Aragón. (2023). *Tendencias y transformaciones en la práctica deportiva en Aragón post-COVID*. Zaragoza: Dirección General de Deporte.
- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2018). Sport management issues in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly*, *18*(1), 1–3.
- Quintero, J., Delgado, V., & Salazar, A. (2023). Retención de jugadores en voleibol: Impactos de la planificación de temporadas. *Sport Psychology Review*, *5*(4), 112–127.
- Ramírez, C., Sánchez, M., & Lledó, A. (2023). Triangulación metodológica en estudios de organizaciones deportivas: una revisión sistemática. *Journal of Sport Research Methods*, *8*(1), 14–33.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5.^a ed.). Free Press.
- Rossi, T., & Tan, T. C. (2023). Fostering long-term participation through club culture and leadership. *International Journal of Sport Policy and Politics*, *15*(1), 22–39.
- Sánchez, J., & Pérez, E. (2021). Estrategias de marketing digital en clubes locales: Estudio de caso en Andalucía. *Revista de Marketing Deportivo*, *2*(1), 14–29.
- Sánchez-Moya, P., & García-Ruiz, J. (2022). Subvenciones públicas y formas jurídicas en clubes andaluces. *Revista Andaluz de Gestión Deportiva*, *3*(1), 15–35.

- Smith, A., & Stewart, B. (2020). Governance in sport organizations: A synthesis of empirical research. *Journal of Sport Governance*, 9(1), 1–18.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, C. R. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional ideology on the governance of voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26(2), 83–97.
- Torres, C., & Mendoza, D. (2024). Alianzas públicas y privadas para la promoción deportiva en municipios pequeños. *Local Sports Development Quarterly*, 3(1), 45–60.
- Teixeira, A. A., & Ferreira, M. P. (2021). Governance models in grassroots sport clubs: Understanding hybridity and resilience. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 337–360.

Anexo 2 – Licencias federadas registradas por Club Voleibol La Bombarda temporada 2020-2021 a 2024-2025. Extraído de: Aplicación Web FAVB (<https://appweb.favb.es/index.php>).

Nº	CÓDIGO	DENOMINACIÓN	JUGS	COMPETICIÓN	MOE	TEMPORADA
1	82	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA JUVENIL	12	CAMPEONATO JUVENIL FEMENINO AUTONOMICO GRUPO C	PISTA	2020-2021
2	83	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA	14	2ª DIVISIÓN NACIONAL MASCULINA	PISTA	2020-2021
3	121	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA	8	CAMPEONATO VOLEY PLAYA AUTONOMICO	PLAYA	2020-2021
Total			3	34		
1	253	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA	15	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2021-2022
2	387	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA CADETE	14	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2021-2022
3	254	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA	16	TERCERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2021-2022
4	252	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA	12	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUNIOR MASCULINA	PISTA	2021-2022
5	255	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA	16	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUNIOR FEMENINA	PISTA	2021-2022
Total			5	73		
1	520	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA CADETE AZUL	10	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2022-2023
2	525	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA CADETE ROJO	14	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2022-2023
3	498	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA JUV	14	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2022-2023
4	501	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA A	16	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2022-2023
5	577	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA B	14	TERCERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2022-2023
6	512	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA	14	PRIMERA DIVISIÓN AUTONOMICA SENIOR MASCULINA	PISTA	2022-2023
7	838	CARROZAS BOMBARDA	15	LIGA AMATEUR MIXTA	PISTA	2022-2023
8	500	CLUB VOLEIBOL LA BOMBARDA	16	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUNIOR MASCULINA	PISTA	2022-2023
Total			8	113		
1	995	CV BOMBARDA CAD NEGRO	16	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2023-2024
2	994	CV BOMBARDA JUV NEGRO	11	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2023-2024
3	996	CV BOMBARDA CAD NARANJA	14	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2023-2024
4	1010	CV BOMBARDA JUV NARANJA	13	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2023-2024
5	869	CV BOMBARDA FUEGO	13	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2023-2024
6	889	CV BOMBARDA HIELO	14	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2023-2024
7	1012	CV BOMBARDA AGUA	12	TERCERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2023-2024
8	1011	CV BOMBARDA HURACAN CADETE	12	TERCERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2023-2024
9	866	CV BOMBARDA NEGRO	11	PRIMERA DIVISIÓN AUTONOMICA SENIOR MASCULINA	PISTA	2023-2024
10	1009	CV BOMBARDA NARANJA	10	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA SENIOR MASCULINA	PISTA	2023-2024
11	851	L@S BOMBARDER@S	14	LIGA AMATEUR MIXTA	PISTA	2023-2024
12	868	CV BOMBARDA	13	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUNIOR MASCULINA	PISTA	2023-2024
13	997	CV BOMBARDA	10	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUNIOR FEMENINA	PISTA	2023-2024
Total			13	163		
1	1581	CV BOMBARDA CADETE	12	EQUIPO CADETE COMPETICION FEMENINA FEDERADA	PISTA	2024-2025
2	1685	CV BOMBARDA CADETE NEGRO	17	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2024-2025
3	1570	CV BOMBARDA NEGRO	15	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2024-2025
4	1698	CV BOMBARDA CADETE NARANJA	10	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2024-2025
5	1578	CV BOMBARDA NARANJA JUVENIL	14	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL MASCULINA	PISTA	2024-2025
6	1574	CV BOMBARDA FUEGO	13	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2024-2025
7	1576	CV BOMBARDA HIELO	14	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2024-2025
8	1577	CV BOMBARDA AGUA	12	TERCERA DIVISION AUTONOMICA JUVENIL FEMENINA	PISTA	2024-2025
9	1569	CV BOMBARDA NEGRO	8	PRIMERA DIVISIÓN AUTONOMICA SENIOR MASCULINA	PISTA	2024-2025
10	1686	CV BOMBARDA NARANJA	13	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA SENIOR MASCULINA	PISTA	2024-2025
11	1600	CV BOMBARDA	9	SEGUNDA DIVISION AUTONOMICA SENIOR FEMENINA	PISTA	2024-2025
12	1538	L@S BOMBARDER@S	16	LIGA AMATEUR MIXTA	PISTA	2024-2025
13	1573	CV BOMBARDA	8	PRIMERA DIVISION AUTONOMICA JUNIOR FEMENINA	PISTA	2024-2025
Total			13	161		