

NORMAS DE PUBLICACIÓN

ENTIDAD EDITORIA

Asociación Madrileña de
Derecho y Gestión del Deporte

Avda. Filipinas, 16
28003-MADRID
revista@amdeged.es

DIRECTOR

Antonio J. Monroy Antón
Univ. Autónoma de Madrid

CONSEJO DE REDACCIÓN

Guillermo Rocafort Pérez
Univ. Carlos III

José Manuel Almodí Cid
Univ. Complutense de Madrid

Antonio J. Monroy Antón
Univ. Autónoma de Madrid

Carmen Domínguez Sánchez
AEOED

Jorge Otero Rodríguez
Univ. Autónoma de Madrid

Julián Campo Trapero
Univ. Complutense de Madrid

Xavier de Montille
Univ. de París

Alistair Maclay
Univ. de Oxford

NÚMERO 3
JULIO - SEPTIEMBRE 2008

ISSN: 1989-256X

1. La Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte publica trabajos de carácter científico que estén realizados con rigor metodológico y que supongan una contribución al progreso en el ámbito del Derecho Deportivo y la Gestión del Deporte. Se recogen trabajos de naturaleza teórica, experimental, empírica y profesional con preferencia para aquellos que presenten cuestiones actuales y de relevancia científica y discutan planteamientos polémicos. Por lo demás, la interdisciplinariedad en el campo de la actividad física y deportiva es un objetivo de la Revista, por lo que existirá una sección para trabajos de cualquier otro área distinta a las dos mencionadas.
2. Los trabajos habrán de ser inéditos, no admitiéndose aquéllos que hayan sido publicados total o parcialmente, ni los que estén en proceso de publicación o hayan sido presentados a otra revista para su valoración. Se asume que todas las personas que figuran como autores han dado su conformidad, y que cualquier persona citada como fuente de comunicación personal consiente tal citación.
3. Los artículos deberán prepararse según las normas ISO 690-1987 y su equivalente UNE 50-104-94. Estas normas se pueden consultar en el enlace http://www.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/aprende_usar/como_citar_bibliografia. Los manuscritos que no se atengan a dichas normas no serán considerados para su publicación. Los manuscritos deberán ser en letra Times New Roman 12, a un espacio y medio y con una extensión de entre 5 y 20 páginas, con márgenes de 3 centímetros y con las páginas numeradas. Los originales podrán estar escritos tanto en tanto en idioma castellano como en inglés.

La primera página del manuscrito incluirá únicamente el Título pero no los autores, para garantizar el anonimato en la revisión.

La 2ª página incluirá:

- a. Título del artículo.
 - b. Nombre de cada autor completo, y de sus instituciones, ciudad y país.
 - c. Un resumen en castellano y otro en inglés de entre 100 y 150 palabras.
 - d. El título en inglés.
 - e. Entre 4 y 8 palabras clave en castellano e inglés, al pie de cada resumen.
 - f. Información suficiente para el contacto con el autor (dirección postal completa, teléfonos y correos electrónicos).
 - g. Se deberán indicar —si es el caso— las fuentes de financiación de la investigación, así como el hecho de haberse presentado (de forma previa o preliminar) en algún congreso, simposio o similar. Se podrán incluir notas a pie de página.
- Las tablas, gráficos y figuras deberán estar una en cada hoja, indicándose en el texto su ubicación.

Biografías. Para cada autor se debe indicar la actual afiliación y el máximo grado académico obtenido (campo, año de obtención, institución). Se deberán adjuntar como una hoja separada al final del texto.

4. Los trabajos serán enviados o bien por correo electrónico a la dirección revista@amdeged.es, o a la dirección de correo:

Asociación Madrileña de Derecho y Gestión del Deporte

Av. Filipinas, 16 Bajo - B
28003 - Madrid (España)

5. Los trabajos remitidos serán revisados anónimamente por al menos dos revisores externos antes de la evaluación del Consejo de Redacción. La recepción se comunicará de inmediato, y se han de esperar por lo general entre 1 y 3 meses para recibir las revisiones. Los artículos aceptados (dependiendo de la rapidez en las revisiones y en la realización de las revisiones posteriores) pueden esperar ser publicados alrededor de 4 meses después de su remisión. En caso de no ser aceptado, el original se devolverá a petición del autor.
6. Si se acepta un trabajo para su publicación, los derechos de impresión y de reproducción por cualquier forma y medio serán propiedad de la Revista. La Revista de AMDEGED no rechazará ninguna petición razonable por parte del autor para obtener el permiso de reproducción de sus contribuciones. Asimismo, se entiende que las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen la opinión y política científica de la Revista. Igualmente, las actividades descritas en los trabajos publicados estarán de acuerdo con los criterios y normativa vigente, tanto por lo que se refiere a experimentación como en todo lo relativo a la deontología profesional. La Revista podrá solicitar a los autores copias de los datos en bruto, manuales de procedimiento, puntuaciones, y, en general, material experimental relevante.

SUMARIO

- Derecho y Gestión del Deporte

LA CREACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DEPORTIVAS TRAS LA GUERRA CIVIL

Dr. Eur. Antonio J. Monroy Antón.....3

LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID: ESPECIAL CONSIDERACIÓN DE LAS SUBVENCIONES PÚBLICAS PARA LA PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Ángel Rodríguez López.....11

EL GESTOR DEPORTIVO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Gema Sáez Rodríguez.....27

- Otros

LOS PORTEROS DE FÚTBOL Y SUS COMPETENCIAS

María Escat Cortés.....37

LA CREACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DEPORTIVAS TRAS LA GUERRA CIVIL

Antonio J. Monroy Antón

Doctor Europeo en CC. de la Actividad Física y del Deporte
Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

Después de la Guerra Civil, el deporte no era obviamente una de las prioridades del nuevo régimen político. A pesar de ello, Franco impulsó la construcción de nuevas instalaciones deportivas, de forma que el país alcanzó en un par de décadas un nivel bastante aceptable. No sólo los grandes estadios de fútbol, sino también instalaciones deportivas populares fueron construidas por todo el país, alcanzando la mayor tasa de crecimiento jamás conocida en España en esta materia.

ABSTRACT

After the Spanish Civil War, sport obviously was not one of the priorities of the new political regime. Even with that, Franco pushed the construction of new sports facilities, so that the country reached in just a couple of decades a quite acceptable level. Not only the big football stadiums, but also popular sports facilities were constructed all over the country, reaching the highest rate of growth ever know in Spain in this aspect.

PALABRAS CLAVE: instalaciones deportivas, Franco, guerra civil española, deporte.

KEY WORDS: sports facilities, Franco, Spanish Civil War, sport.

Tras la guerra civil española, el régimen del general Franco se enfrenta a una situación caótica en muchos terrenos. La destrucción, los cientos de miles de muertos, los tres años de sufrimiento y hambre –especialmente en la zona roja- y el panorama internacional, que tampoco ayudaba a la recuperación sino más bien todo lo contrario, no ofrecían precisamente un escenario halagüeño para la práctica del deporte.

Por si fuera poco, en el campo de la actividad física, el hecho de que a esa penosa situación se uniera la fatídica gestión gubernamental durante la época republicana obligaba a la nueva España a renacer de sus cenizas, a partir de cero, pues la construcción de instalaciones deportivas había brillado por su ausencia durante el período 1931-1936 y, lógicamente, durante los años de guerra.

Sin embargo, y contra todo pronóstico dada la terrible situación heredada, el régimen de Franco consigue, además de levantar claramente la economía del país, impulsar el deporte a través de la construcción de magníficas infraestructuras, muchas de las cuales se siguen utilizando con mínimos retoques más de sesenta años después.

A pesar de la brillantez en esta gestión, algunos estudios de las dos últimas décadas – obviamente dirigidos por sectores de la izquierda más radical- intentan esconder la realidad, ofreciendo a través de los llamados “censos de instalaciones deportivas” datos globales, que muestran un mayor crecimiento de las infraestructuras deportivas en España en términos absolutos en el período post-franquista, olvidando lo verdaderamente importante, el crecimiento en términos porcentuales, muy superior en el período aquí analizado.

Es más, ni siquiera la época previa a los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 fueron tan prolíficos en términos porcentuales de crecimiento, más aún teniendo en cuenta la disparidad de medios con que contaba el Estado español en uno y en otro momento.

En el presente artículo se abordarán, de forma sencilla y sin entrar en un análisis mucho más profundo que, sin duda, sería posible realizar, los logros conseguidos por el régimen del Caudillo durante sus primeros años en lo referente a instalaciones deportivas, ya que estudiarlos todos requeriría una obra de mucha mayor dimensión que una simple comunicación.

Desde el primer momento, el nuevo Gobierno victorioso se preocupó por dar al deporte español la posibilidad, cuando menos, de desarrollarse. De hecho, la primera disposición en lo que a deporte se refiere tras la guerra se produce poco más de un mes después de terminada ésta, y es la Orden de 9 de mayo de 1939¹, que si bien no tiene gran trascendencia en sí misma -señala la procedencia de utilizar la zona de Ensanche en La Coruña para construir estadios-, sí que tiene una importancia relativa por dos motivos:

- supone la primera disposición legal del franquismo, en cuanto a deporte se refiere, tras la guerra
- establece que los campos de deportes, a partir de ese momento, se considerarán como “*servicios de interés general*”, aclarando una antigua Ley de 1892 que no lo señalaba específicamente.

La escasez de instalaciones deportivas, a pesar de todo lo que se ha mantenido en contra, fue un problema muy considerado con la llegada de Franco al poder. El régimen republicano y la guerra civil, con la consiguiente destrucción, supusieron el paso de lo poco que había previamente a la nada.

¹ BOE de 11 de mayo de 1939.

El retraso de España en este sentido se hizo notorio, y a remediar este déficit se dedicó el nuevo régimen desde sus comienzos, pues sin las instalaciones adecuadas poco o nada se podía hacer por el deporte en España².

Fue la DND la encargada, desde su creación en 1941³, de solucionar el problema, estimulando a las distintas secciones del Movimiento, a los centros de enseñanza, Ayuntamientos, Diputaciones, sindicatos, empresas privadas, etc.

El esfuerzo comienza por la ciudad de Barcelona. Se completan las instalaciones deportivas de Montjuich y se construye el Palacio de los Deportes, uno de los más bellos y amplios de la Europa del momento. Pronto se termina el campo del Barcelona CF. Pero no todo ocurre en la capital, sino que también hay un gran crecimiento en las localidades adyacentes. Así, en el resto de la provincia se construyen multitud de pistas, gimnasios y piscinas, como las de Martorell, Tarrasa, Granollers, Cervelló, Vich, San Juan Despí, Sarrià de Noya, Manresa, San Baudillo del Llobregat, Suria, Caldas de Montbuy, Saldes, Badalona, Rubí, Viladecans, Villanueva y Geltrú, Sabadell y un largo etcétera.

A Cataluña pronto le seguirán muchas otras provincias. De este modo se inauguran el Palacio de los Deportes de Zaragoza, las instalaciones de Anoeta en San Sebastián, las de Alicante, Hispania en León, Las Palmas, Logroño, Cristo de las Cadenas en Oviedo, Palencia, la “Dos de Mayo” de Burgos bajo el impulso del General Yagüe...

² La mejor recopilación sobre las instalaciones físico deportivas creadas durante los primeros años del franquismo, y en la que se basa en gran medida este artículo, la ofrece la Enciclopedia de HERNÁNDEZ DEL POZO, L. *40 años en la vida de España. La verdad de una época*. Madrid: Datafilm, 1986. p. 223 a 226. En cuanto a las cantidades dedicadas por la Delegación Nacional de Deportes (en adelante, DND) a la construcción de instalaciones deportivas, se pueden consultar en sus presupuestos, recogidos en el BODND. Por ejemplo, en el año 1954, se dedicó la cantidad de 5.424.493 pts. a construcciones sufragadas en exclusiva por la DND, más 1.000.000 pts. en préstamos a entidades deportivas para dicho fin, y un total de 4.768.000 pts. en subvenciones a las distintas Federaciones Nacionales, como se recoge en “Algunos datos del presupuesto anterior”, BODND n. 137, enero de 1955, pág. 4.

³ Decreto de 22 de febrero de 1941, BOE de 5 de marzo de 1941.

También surgen instalaciones de carácter universitario en Madrid, Barcelona, Valencia, Salamanca, Valladolid y Sevilla, sin contar las que las Universidades Laborales cuentan desde sus inicios.

La Organización Juvenil multiplica sus esfuerzos, y surgen así los campos deportivos de Granada, Almería, Valladolid y Málaga, y la piscina de invierno de la Casa de la Juventud de Santander.

El Frente de Juventudes, uno de los pilares de la actividad física del régimen, ya constituido construye o ayuda a construir las pistas de Balaídos, Avilés, Torrelavega, Anoeta, Palencia, Valladolid, León, Lugo, etc.⁴

Junto a todas ellas, existen otras de organismos oficiales y de empresas. Entre estas últimas destacan las de FEMSA en Madrid y Sniace en Torrelavega. Y entre las de organismos oficiales, las de la Escuela Central de Educación Física de Toledo, la piscina municipal de la Casa de Campo madrileña, las pistas de atletismo de Mieres y Avilés, los estadios Mola y Ruiz de Alda de Navarra o el Gimnasio General Moscardó de Madrid, con piscina cubierta, sauna finlandesa y residencia para atletas prometedores que construye y rige la propia DND, pudiéndose considerar este centro el precedente directo de lo que sería años después –y continúa siendo en la actualidad- la residencia Joaquín Blume de Madrid. Muchas de estas instalaciones perviven en la actualidad como puntos de referencia del deporte español.

La reanudación de Campeonatos de España que habían sido suspendidos durante la guerra también exige la creación de pabellones, pistas, piscinas y todo tipo de instalaciones. Así, tras la celebración del Campeonato de España de natación en 1940 en el escenario de la ría de Vigo, dada la precariedad existente en el país en cuanto a instalaciones, se comienza la construcción de piscinas tanto al aire libre como cubiertas.

⁴ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ESTADÍSTICOS DE ATLETISMO. *El atletismo Olímpico Español, Amberes 1920 – Barcelona 1992*. Madrid: RFEA, 1992. p. 36.

La primera de ellas es la erigida por la Sociedad Baños Populares de Barcelona, que después será ocupada por el CN Cataluña debida a su altísima calidad⁵.

El esfuerzo creador de grandes instalaciones tenía que llegar también, cómo no, al fútbol. Los grandes clubes, en algunos casos con el apoyo de las corporaciones municipales en que radican, construyen magníficos estadios que colocan a España en un lugar privilegiado dentro de las naciones más adelantadas en este deporte. Así, surgen el Santiago Bernabéu del Real Madrid el 14 de diciembre de 1947⁶, el primero en España en contar con luz eléctrica para la práctica nocturna del fútbol, el Sánchez Pizjuán en Sevilla el 7 de septiembre de 1958⁷, el ya mencionado del Barcelona CF el 24 de septiembre de 1957⁸ y las remodelaciones de San Mamés en Bilbao (1950-52), Mestalla en Valencia, Sarriá en Barcelona, etc. Junto a ellos, otros municipales de proporciones más modestas pero igualmente importantes como los de Cádiz el 3 de septiembre de 1955⁹, Castellón el 4 de noviembre de 1945¹⁰, Huelva, Jaén, Las Palmas (1949) y Riazor¹¹ en La Coruña.

Para hacer frente a esta política de continua creación de infraestructuras deportivas, la DND –entre otras muchas medidas- constituyó en 1945 un Fondo de Auxilio consistente en préstamos sin interés para sociedades afiliadas a las Federaciones Nacionales¹².

Se podría continuar con una interminable lista, pero no parece necesario. Simplemente el análisis somero de los hechos citados, máxime teniendo en cuenta la situación de partida y la precariedad económica de un país recién salido de una larga contienda, no

⁵ MORERA, J. *Historia de la natación española*. Madrid: Publicaciones del Comité Olímpico Español, 1962. p. 66.

⁶ *Marca* de 15 de diciembre de 1947, pág. 1.

⁷ *Marca* de 8 de septiembre de 1958, pág. 9.

⁸ *Marca* de 25 de septiembre de 1957, pág. 1.

⁹ En <http://www.cadizcf.com/>, fecha de consulta 1 de mayo de 2007.

¹⁰ En <http://www.cdcastellon.com>, fecha de consulta 1 de mayo de 2007.

¹¹ *Marca* de 30 de octubre de 1944, pág. 3.

¹² “Fondo de auxilio para construcciones deportivas”, BODND n. 23, marzo de 1945, pág. 4.

puede llevar más que a una conclusión irrefutable: la de que el régimen de Franco constituye la mayor etapa de progreso hasta aquel momento –y posiblemente en toda nuestra Historia- en cuanto a instalaciones físico deportivas en España, y no sólo en lo referente al deporte de alto nivel sino también al popular, como se ha podido observar¹³.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ESTADÍSTICOS DE ATLETISMO. *El atletismo Olímpico Español, Amberes 1920 – Barcelona 1992*. Madrid: AEA, 1992.

DELEGACIÓN NACIONAL DE DEPORTES: “Fondo de auxilio para construcciones deportivas”, BODND n. 23, marzo de 1945.

DELEGACIÓN NACIONAL DE DEPORTES: “Algunos datos del presupuesto anterior”, BODND n. 137, enero de 1955.

Decreto de 22 de febrero de 1941, BOE de 5 de marzo de 1941.

HERNÁNDEZ DEL POZO, L. *40 años en la vida de España. La verdad de una época*, Madrid: Datafilm, 1986.

Marca de 30 de octubre de 1944.

Marca de 15 de diciembre de 1947.

¹³ Como ya se ha indicado, a pesar de que existen censos posteriores que han querido acreditar que con posterioridad la construcción de infraestructuras ha sido mayor, tan sólo muestran el crecimiento absoluto de instalaciones y no el relativo. Es decir, en porcentaje de crecimiento, partiendo del nivel en el que se encontraba España al inicio del período franquista, la época de Franco se puede considerar posiblemente como la de mayor crecimiento en infraestructuras de la Historia del deporte español. La crítica, también interesada, que hace referencia a que sólo se construyeron en esta época instalaciones grandiosas y para el deporte de alto nivel, queda invalidada con la multitud de infraestructuras populares que, sin ánimo de ser exhaustivos, se han citado en esta comunicación.

Marca de 25 de septiembre de 1957.

Marca de 8 de septiembre de 1958.

**LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS
DE LA COMUNIDAD DE MADRID: ESPECIAL CONSIDERACIÓN DE
LAS SUBVENCIONES PÚBLICAS PARA LA PROMOCIÓN DE
ACTIVIDADES DEPORTIVAS**

Ángel Rodríguez López

Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

El presente artículo realiza un análisis de la diferente tipología de recursos financieros de las diferentes modalidades de asociaciones deportivas ubicadas en la Comunidad Autónoma de Madrid, con especial atención a las subvenciones destinadas a entidades sin ánimo de lucro para la realización de actividades de promoción deportiva, y teniendo en cuenta el marco jurídico sobre la materia contenido en la Ley del Deporte de la Comunidad de Madrid, del año 1994 y sus posteriores desarrollos normativos concretos recogidos en el Decreto 199/1998, por el que se regulan las Asociaciones y Entidades Deportivas de dicha Comunidad, y el Decreto 159/1996 que recoge las disposiciones aplicables a las Federaciones Deportivas madrileñas.

ABSTRACT

In this article we make an analysis of the different types of financial resources the sport associations in Madrid have, paying special attention to the public subsidies for non-profit organizations in order to do sport promotion activities, and also bearing in mind the legal frame on this matter approved by the 1994 Madrid Sport Law and its subsequent rules developing it, as the 199/1998 Decree that regulates the Madrid Sport Associations, and the 159/1996 Decree for Madrid Sport Federations..

PALABRAS CLAVE: contabilidad financiera, entidades deportivas madrileñas, recursos financieros, subvenciones públicas.

KEY WORDS: financial accounting, Madrid sport associations, financial resources, public subsidies.

Fecha de recepción: 17/06/2008

Fecha de aceptación: 15/07/2008

OBJETIVOS

Este artículo tiene como razón de ser un doble objetivo: por una parte, el análisis del estado actual de la cuestión en relación a la diversa tipología de recursos financieros de las diferentes modalidades de asociaciones deportivas ubicadas en la Comunidad Autónoma de Madrid, teniendo en cuenta el marco jurídico sobre la materia contenido en la Ley del Deporte de la Comunidad de Madrid, aprobada por el Parlamento Regional en el año 1994 y su posterior desarrollo normativo específico recogido en el Decreto 199/1998, por el que se regulan las Asociaciones y Entidades Deportivas de dicha Comunidad, y el Decreto 159/1996 que recoge las disposiciones aplicables a las Federaciones Deportivas con domicilio social en la Comunidad de Madrid.

Por otra parte, este trabajo trata de hacer especial hincapié en la obtención de recursos financieros públicos en forma de subvenciones¹ destinadas a entidades sin ánimo de lucro² de la Comunidad de Madrid para la realización de actividades de promoción deportiva sobre colectivos específicos. Igualmente, desarrollaremos un análisis exhaustivo desde el mismo enfoque jurídico, del régimen contable, patrimonial y presupuestario de la diferente tipología de entidades deportivas no lucrativas radicadas dentro de los límites geográficos de la Comunidad Autónoma de Madrid.

La Ley del Deporte³ de la Comunidad de Madrid, establece la necesidad de fomentar y proteger la actividad deportiva, así como la regulación del asociacionismo deportivo, cuestión que se recoge en el Título IV de la citada Ley. Dicho ámbito asociativo debe ofrecer una respuesta organizativa plural, flexible y realista del fenómeno deportivo, entendido básicamente como actividad libre y voluntaria de los ciudadanos, que cubra de manera adecuada y suficiente las necesidades y deseos de los mismos y facilite que

¹ A este respecto, puede consultarse la Orden 701/2007/00, de 26 de abril, de la Consejería de Cultura y Deportes, por la que se aprueban las bases reguladoras y la convocatoria para el año 2007 de subvenciones destinadas a entidades sin ánimo de lucro de la Comunidad de Madrid para la realización de actuaciones de promoción deportiva sobre colectivos específicos.

² Entre las que se incluyen las entidades deportivas madrileñas.

³ Vid. Art. 2 de la Ley 15/1994, del Deporte de la Comunidad de Madrid, de 28 de diciembre.

éstos encuentren, en cada caso, la fórmula asociativa concreta que satisfaga sus inclinaciones, deseos y preferencias, de manera que se potencie una verdadera y efectiva promoción del deporte en la Comunidad de Madrid⁴.

En síntesis, se trata de establecer, a través de los desarrollos reglamentarios que exponemos a continuación, la regulación de un marco asociativo amplio y plural, donde se conjugan las condiciones mínimas para una estructura y funcionamiento democráticos que la Ley del Deporte de 1994 de la Comunidad de Madrid expresamente exige que queden garantizados, con la autonomía y la libertad estatutarias que deben caracterizar, al asociacionismo deportivo no profesionalizado ni mercantilizado, buscando, como objetivo esencial, facilitar el acceso al conocimiento y a la práctica deportiva a todos los ciudadanos de la Comunidad de Madrid que lo deseen.

LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS MADRILEÑAS

Las asociaciones deportivas radicadas en la Comunidad de Madrid pueden clasificarse⁵ en: clubes deportivos; agrupaciones deportivas; secciones de acción deportiva; agrupaciones de clubes; federaciones deportivas; asociaciones de federaciones deportivas y, en último lugar, coordinadoras deportivas de barrio.

En primer término, se consideran *clubes deportivos*⁶ las asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica deportiva de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas. Además, los clubes deportivos tienen personalidad jurídica, capacidad de obrar para el cumplimiento de sus

⁴ A tenor de lo dispuesto en el artículo 26.17 del Estatuto de Autonomía de la Comunidad de Madrid, aprobado por la Ley Orgánica 3/1983, de 25 de febrero.

⁵ Según lo dispuesto en el art. 2 del Decreto 199/1998, por el que se regulan las Asociaciones y Entidades Deportivas de la Comunidad de Madrid, de 26 de noviembre.

⁶ Según lo dispuesto en el artículo 26 de la Ley 15/1994, del Deporte de la Comunidad de Madrid y en el artículo 3 del Decreto 199/1998, op., cit.

finés y deberán inscribirse en el Registro de Entidades Deportivas de la Comunidad de Madrid.

En segundo término, *agrupaciones deportivas*⁷ son las asociaciones privadas constituidas por personas relacionadas por vínculos de carácter personal, profesional o social, que se asocian para el estudio, la promoción o la práctica de actividades físico-deportivas que no se correspondan íntegramente con una modalidad o especialidad oficialmente reconocida, o no se rijan por la totalidad de normas y reglamentos oficiales que regulen alguna de aquéllas o no tengan una finalidad esencialmente competitiva.

En tercer término, las *secciones de acción deportiva*⁸ son las entidades públicas o privadas dotadas de personalidad jurídica de conformidad con la legislación que las regule y radicadas en la Comunidad de Madrid, cuyo fin u objeto social no sea el exclusivamente deportivo, podrán crear en su seno secciones de acción deportiva, en el caso de que deseen participar en actividades o en competiciones oficiales de carácter deportivo. Las secciones de acción deportiva tendrán acceso al Registro de Entidades Deportivas de la Comunidad de Madrid y podrán inscribirse, en su caso, en la federación correspondiente a efectos de participar en las competiciones oficiales.

En cuarto término, podrán reconocerse *agrupaciones de clubes*⁹ cuyo ámbito sea la Comunidad de Madrid con el exclusivo objeto de desarrollar actuaciones deportivas en aquellas modalidades y actividades no contempladas por las federaciones deportivas de la Comunidad de Madrid. Sólo podrá reconocerse una agrupación por cada modalidad deportiva no contemplada por dichas federaciones. La constitución de las agrupaciones de clubes estará supeditada a la existencia previa de un deporte, con o sin federación internacional practicado al menos en la Comunidad de Madrid.

⁷ Artículo 28, Capítulo III del Decreto 199/1998 y artículo 31 de la Ley 15/1994, op., cit.

⁸ *Ibidem*, Artículo 32, Capítulo V.

⁹ Artículo 34, Capítulo VII del Decreto 199/1998 y artículo 42 de la Ley 15/1994, op., cit.

En quinto lugar, las *federaciones deportivas*¹⁰ de la Comunidad de Madrid son entidades privadas, sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia, cuyo ámbito de actuación se extiende al conjunto del territorio de la Comunidad de Madrid, en el desarrollo de las competencias que le son propias, integradas por clubes, deportistas, técnicos, jueces y árbitros, y otras personas físicas o jurídicas que promuevan, practiquen o contribuyan al desarrollo del deporte.

En sexto lugar, las *asociaciones de federaciones deportivas*¹¹ surgen de la posibilidad de que las federaciones deportivas de la Comunidad de Madrid puedan asociarse entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines deportivos o para el establecimiento de estructuras de asistencia técnica o administrativa comunes. La constitución y funcionamiento de estas entidades se regirán por la legislación general sobre asociaciones y, aparte de la inscripción que por dicha legislación corresponda, tendrán acceso al Registro de Entidades Deportivas de la Comunidad de Madrid.

En último término, con la denominación de *coordinadoras deportivas de barrio*¹², los clubes deportivos elementales podrán constituir asociaciones para el mejor cumplimiento de sus fines deportivos o para el establecimiento de estructuras de asistencia técnica o administrativa comunes. Su ámbito territorial será como máximo el del Municipio. La constitución y funcionamiento de estas entidades se regirán por la legislación general sobre asociaciones y, aparte de la inscripción que por dicha legislación corresponda, tendrán acceso al Registro de Entidades Deportivas de la Comunidad de Madrid.

¹⁰ Vid. Artículo I, Capítulo I del Decreto 159/1996, por el que se regulan las Federaciones Deportivas de la Comunidad de Madrid, de 14 de noviembre; y el artículo 33.1 de la Ley 15/1994.

¹¹ Vid. Artículo 33, Capítulo VI del Decreto 199/1998 y artículo 41 de la Ley 15/1994, op., cit.

¹² Vid. Artículo 35, Capítulo VIII del Decreto 199/1998 y artículo 43 de la Ley 15/1994, op., cit.

EL RÉGIMEN ECONÓMICO FINANCIERO

En relación al régimen económico-financiero y patrimonial de los clubes deportivos básicos madrileños, el artículo 25 del Decreto 199/1998 considera que tienen presupuesto y patrimonio propios, siéndoles de aplicación las reglas siguientes: por una parte, la totalidad de sus ingresos, incluidos los posibles beneficios obtenidos en actividades deportivas, deberán ser aplicados íntegramente a su objeto social.

Por otra parte, podrán gravar y enajenar sus bienes inmuebles, tomar dinero a préstamo y emitir títulos transmisibles representativos de deuda o de parte alícuota patrimonial, de conformidad con lo dispuesto en la legislación general y siempre que dichos actos no pongan en peligro el patrimonio de la entidad o puedan impedir el desarrollo de la actividad deportiva que constituye su objeto. Además, dichas actuaciones deberán ser autorizadas por, al menos, dos tercios de los miembros presentes en la asamblea general extraordinaria y los títulos de deuda o de parte alícuota patrimonial serán nominativos y se inscribirán en un libro que llevará, al efecto, el club, en el que se anotarán las sucesivas transmisiones.

Asimismo, el artículo 26 del Decreto 199/1998 dispone que el régimen contable de los clubes deportivos básicos estará integrado por libros de *contabilidad* que podrán llevarse en soporte informático, en los que figurarán todos los ingresos y gastos del club, debiendo precisarse la procedencia de aquéllos y la inversión y destino de éstos.

En relación al régimen económico-financiero, patrimonial y presupuestario de la Federaciones deportivas de la Comunidad de Madrid conviene aclarar que éstas tienen patrimonio propio e independiente del de sus asociados. Además, el artículo 8 del Decreto 159/1996 dispone que las Federaciones deportivas tienen que reflejar, en los estatutos correspondientes, los libros de contabilidad que sean exigibles por el

ordenamiento jurídico general o las adaptaciones sectoriales aplicables¹³. También se incluirá los sistemas y procedimiento para información o examen de los libros federativos por los interesados y el carácter, procedencia, administración y destino de sus recursos financieros.

Más concretamente, el patrimonio¹⁴ Federaciones deportivas de la Comunidad de Madrid estará integrado por los bienes cuya titularidad le corresponda. Asimismo, los recursos financieros de las mismas están formados por: las subvenciones que las entidades públicas puedan concederles; las donaciones, herencias, legados y premios que les sean otorgados; los beneficios que produzcan las actividades y competiciones deportivas que organicen, así como los derivados de los contratos que realicen; los rendimientos de su patrimonio; los préstamos o créditos que obtengan y, finalmente, aquéllos otros que puedan serle atribuidos por disposición legal o en virtud de Convenio (artículo 38 de la Ley 15/1994).

Asimismo, las Federaciones deportivas de la Comunidad de Madrid no podrán aprobar presupuestos deficitarios, a menos que, de forma excepcional, el órgano competente de la Administración deportiva de la Comunidad de Madrid autorice el carácter deficitario de tales presupuestos.

A este respecto, las Federaciones deportivas¹⁵ tendrán que aplicar las siguientes reglas: pueden promover y organizar actividades y competiciones deportivas dirigidas al público, debiendo aplicar los beneficios económicos, si los hubiere, al desarrollo de su

¹³ Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 2 de febrero de 1994, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Federaciones deportivas, BOICAC Nº 16, BOE 09.02.94.

¹⁴ Vid. Capítulo VII, art. 32 del Decreto 159/1996, por el que se regulan las Federaciones Deportivas de la Comunidad de Madrid, op.cit.

¹⁵ *Ibidem*, art. 33.

objeto social; pueden gravar y enajenar sus bienes inmuebles¹⁶, tomar dinero a préstamo y emitir títulos representativos de deuda o de parte alícuota patrimonial, siempre que dichos negocios jurídicos no comprometan de modo irreversible el patrimonio de la entidad o su objeto social; tienen la posibilidad de ejercer, de forma complementaria, actividades de carácter industrial, comercial, profesional o de servicios y destinar sus bienes y recursos a los mismos objetivos deportivos, pero en ningún caso podrán repartir beneficios entre sus miembros y, por último, no pueden comprometer gastos de carácter plurianual con cargo a los fondos públicos sin autorización del órgano competente de la Administración deportiva de la Comunidad, cuando la naturaleza del gasto, o el porcentaje del mismo en relación con su presupuesto, vulnere los criterios establecidos reglamentariamente (artículo 39 de la Ley 15/1994).

Igualmente, la administración del presupuesto de las Federaciones deportivas responderá al principio de caja única, debiendo dedicar sus ingresos propios, de forma prioritaria, a sus gastos de estructura; la *contabilidad* se ajustará a las normas de contabilidad del Plan general o adaptación sectorial que resulte de aplicación y a los principios contables necesarios que ofrezcan una imagen clara y fiel de la entidad y se llevará, como mínimo, un libro diario, inventario y balances y cuentas anuales.

En último término, la Administración de la Comunidad de Madrid aprobará el correspondiente Plan de Auditorías Financieras¹⁷, y, en su caso, de gestión, al que deberán someterse las Federaciones deportivas de la Comunidad de Madrid, como consecuencia del gran desarrollo de sus actividades, lo que ha desembocado en un considerable aumento en sus presupuestos de gastos e ingresos. De esta manera, se pretende, por un lado, obtener una justificación previa de la subvención a conceder, en base a un presupuesto elaborado por la correspondiente Federación Deportiva

¹⁶ No obstante, en este caso particular, cuando se trate de bienes inmuebles que hayan sido financiados, en todo o en parte con fondos públicos, será preceptiva la autorización del órgano competente de la Administración deportiva de la Comunidad de Madrid para su gravamen o enajenación.

¹⁷ En este ámbito puede consultarse la Orden 615/2008/00, de 30 de julio, de la Consejería de Deportes, por la que se establece el Plan de Auditorías de las cuentas anuales de las Federaciones Deportivas Madrileñas

Madrileña, para el período siguiente. Este presupuesto debe ser elaborado acorde a su actividad y naturaleza, y de forma razonada. Y, por otro lado, obtener la justificación del gasto realizado mediante soporte documental, acreditativo tanto de la cantidad como del destino, a efectos de comprobar una correcta aplicación finalista del gasto subvencionado. Finalmente, se incluye un tercero, relativo a la marcha y funcionamiento de la entidad en base a principios contables aceptados.

A este respecto, como resultado de la auditoría, además del análisis de las cuentas anuales, el auditor emitirá un informe sobre las mismas, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Auditorías. Además de dicho informe de auditoría¹⁸, el auditor designado deberá elaborar un Informe de Control Interno o Carta de Recomendaciones, así como, en su caso, medidas de viabilidad para corregir o paliar las deficiencias encontradas. Por otra parte, deberán someterse a auditoría¹⁹ las Federaciones Deportivas Madrileñas que, en el ejercicio 2007, hayan tenido un presupuesto total de gastos igual o superior a 1.000.000 de euros, sin perjuicio de que en ejercicios posteriores se pueda extender esta obligación a otras Federaciones Deportivas cuando especiales circunstancias lo hagan necesario. Por último, el artículo 4 de la Orden 615/2008/00 establece que las Federaciones sujetas a esta Orden presentarán las cuentas auditadas correspondientes al ejercicio inmediatamente anterior antes del 30 de julio de cada año.

RECURSOS FINANCIEROS EN FORMA DE SUBVENCIONES

La Orden 701/2007/00, de 26 de abril, de la Consejería de Cultura y Deportes de la Comunidad Autónoma de Madrid establece las bases reguladoras²⁰ que rigen la

¹⁸ *Ibidem*, artículo 2.

¹⁹ *Ibidem*, artículo 3.

²⁰ Vid. Título I de la Orden 701/2007/00, de 26 de abril, de la Consejería de Cultura y Deportes, por la que se aprueban las bases reguladoras y la convocatoria para el año 2007 de subvenciones destinadas a entidades sin ánimo de lucro de la Comunidad de Madrid para la realización de actuaciones de promoción deportiva sobre colectivos específicos.

convocatoria de ayudas²¹ a entidades sin ánimo de lucro de la Comunidad de Madrid, para la elaboración, redacción y/o ejecución de planes, programas, proyectos, estudios investigaciones que tengan por finalidad promover y favorecer el acercamiento y asequibilidad de la práctica de actividades físicas y deportivas a colectivos concretos, entre otros, inmigrantes, personas mayores, mujeres, discapacitados, a los que la práctica de actividades físicas y deportivas les reporte beneficios de salud.

En efecto, entre los objetivos contemplados por el Plan Estratégico²² de la Dirección General de Promoción Deportiva de la Comunidad de Madrid, se encuentran el impulsar y colaborar en la elaboración de planes y programas para la práctica del deporte en todos los colectivos de la población, en especial en relación con los mayores, las mujeres, las personas con movilidad reducida y cualquier tipo de discapacidad, los colectivos de inmigrantes y otros específicos, facilitándoles el acceso a la misma de forma que puedan beneficiarse de sus efectos en todos los aspectos, mejorando y aumentando en lo posible su calidad de vida.

Para poder optar a estas ayudas²³, los posibles beneficiarios deberán cumplir los siguientes requisitos contenidos en la disposición segunda del Título I de la Orden 701/2007/00:

a) Estar inscritos en el Registro autonómico o nacional correspondiente con una antigüedad mínima de un año con respecto a la fecha de finalización de presentación de solicitudes. Se acreditará con la presentación de los Estatutos con la inscripción correspondiente.

²¹ Ley 38/2003, General de Subvenciones, de 17 de noviembre, establece, la necesidad de publicar previamente a las convocatorias de ayudas, las bases reguladoras de las mismas.

²² Aprobado por la Orden 198/2007/00, de 12 de febrero, del Consejero de Cultura y Deportes de la Comunidad Autónoma de Madrid.

²³ En el ejercicio 2007 pueden beneficiarse de las ayudas previstas en dicha Orden, las entidades sin ánimo de lucro de la Comunidad de Madrid que estén legalmente inscritas en el correspondiente Registro y el importe de subvenciones previsto para esta convocatoria es de 380.000 euros con cargo a los Presupuestos Generales de la Comunidad de Madrid para 2007.

b) En el caso de que la entidad sea una asociación, deberá haber formalizado sus Estatutos de conformidad con la Ley 1/2002, de 22 de marzo, Reguladora del Derecho de Asociación, o, en su caso, haber efectuado la oportuna adaptación de los mismos. Dicho extremo se acreditará mediante copia de los Estatutos debidamente inscritos.

c) No estar incurso en alguna de las causas que impiden obtener la condición de beneficiario de subvenciones contempladas en el artículo 13.2 y 3 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, a cuyo efecto se suscribirá declaración responsable.

d) Tener alguna sede en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid. Se acreditará con la presentación de los Estatutos y sus modificaciones, en su caso. Los requisitos deberán mantenerse hasta la fecha de justificación de la subvención.

Por otra parte, se consideran gastos subvencionables todos aquellos gastos corrientes²⁴ correspondientes a actividades realizadas en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid y que estén relacionadas de forma directa con los objetivos debidamente especificados del programa presentado por la entidad, es decir, se incluirán los que de manera indudable respondan a la naturaleza de la actividad subvencionada. Además, de ninguna manera el coste de adquisición de los gastos subvencionables podrá ser superior al valor de mercado.

Asimismo, las entidades receptoras de la subvención tendrán que justificar los gastos realizados, de forma que, para subvenciones concedidas por importe inferior a 60.000 euros, podrá tener carácter de documento con validez jurídica para la justificación de la

²⁴ En este sentido, conviene aclarar que se entiende por gasto corriente aquellos gastos que se caracterizan por reunir alguna de las siguientes características: ser bienes fungibles, tener una duración previsible inferior al ejercicio presupuestario, no ser susceptibles de inclusión en inventario o ser gastos previsiblemente repetitivos. Por lo tanto, no se financiarán los gastos de capital.

subvención, la cuenta justificativa simplificada que contendrá la siguiente información²⁵:

- 1) Una memoria de actuación justificativa del cumplimiento de las condiciones impuestas en la concesión de la subvención, con indicación de las actividades realizadas y de los resultados obtenidos.
- 2) Una relación clasificada de los gastos e inversiones de la actividad con identificación del acreedor y del documento, su importe, fecha de emisión y, en su caso, fecha de pago. En caso de que la subvención se otorgue con arreglo a un presupuesto estimado, se indicarán las desviaciones acaecidas.
- 3) Un detalle de otros ingresos o subvenciones que haya financiado la actividad subvencionada con indicación del importe y su procedencia.
- 4) En su caso, carta de pago de reintegro en el supuesto de remanentes no aplicados así como de los intereses derivados de los mismos.

Por otro lado, en el caso de que la subvención concedida superase el límite de 60.000 euros, la entidad beneficiaria deberá justificar dicha subvención documentalmente, aportando, además, las facturas o documentos de valor probatorio equivalente en el tráfico jurídico mercantil o con eficacia administrativa, en original y copia.

De esta manera, el incumplimiento²⁶ de la obligación de justificación de la subvención, la justificación insuficiente o la no presentación del informe final de la misma, llevará aparejado el reintegro de la misma. Además, la Dirección General de Promoción Deportiva²⁷ efectuará el seguimiento y control que considere conveniente de las ayudas

²⁵ Vid. Título I, disposición octava de la Orden 701/2007/00, de 26 de abril, de la Consejería de Cultura y Deportes, op., cit.

²⁶ *Ibidem*, disposición novena.

²⁷ *Ibidem*, disposición décima.

concedidas, quedando los beneficiarios obligados a facilitar cuanta información les sea requerida al respecto; y, en último término, la Intervención General podrá realizar las comprobaciones necesarias respecto a la aplicación y destino de los fondos, quedando obligado el beneficiario a facilitar el ejercicio de estas funciones.

Finalmente, las entidades no lucrativas beneficiarias de estas ayudas, según lo dispuesto en la disposición undécima del Título I de la Orden 701/2007/00, estarán obligadas a:

- a) Cumplir el objetivo, ejecutar el proyecto, realizar la actuación que fundamenta la concesión de las subvenciones.
- b) Justificar ante el órgano concedente el cumplimiento de los requisitos y condiciones, así como la realización de la actuación y el cumplimiento de la finalidad que determinen la concesión o disfrute de la subvención, ya sea directamente o mediante la subcontratación de los servicios.
- c) Presentar ante el órgano concedente un informe final de resultados de la actuación realizada objeto de la subvención.
- d) Comunicar a la entidad concedente la obtención de subvenciones, ayudas, ingresos o recursos de la propia Comunidad de Madrid, otras Administraciones Públicas, otros Entes públicos o privados o particulares nacionales o internacionales que financien las actividades subvencionadas. Esta comunicación deberá efectuarse tan pronto como se conozca y, en todo caso, con anterioridad a la justificación de la aplicación dada a los fondos percibidos.
- e) Someterse a las actuaciones de comprobación a efectuar por la Dirección General de Promoción Deportiva, que podrá realizar las auditorías financieras que considere oportunas y, en todo caso, al control de la actividad económico-financiera que corresponde a la Intervención General, Tribunal de Cuentas de la Comunidad de Madrid o cualesquiera otros órganos competentes, tanto nacionales

como comunitarios. Para la realización de dichas actuaciones deberá facilitar cuanta información le sea requerida en el ejercicio de las actuaciones anteriores.

f) Disponer de los libros *contables*, registros diligenciados y demás documentos debidamente auditados en los términos exigidos por la legislación mercantil y sectorial aplicable al beneficiario en cada caso, con la finalidad de garantizar el adecuado ejercicio de las facultades de comprobación y control.

g) Conservar los documentos justificativos de la aplicación de los fondos recibidos, incluidos los documentos electrónicos, en tanto puedan ser objeto de las actuaciones de comprobación y control en el período de cinco años.

De esta forma, en los siguientes supuestos²⁸, será causa de revocación de la ayuda concedida, procediéndose al reintegro de las cantidades percibidas y a la exigencia de intereses de demora: el incumplimiento de la obligación de justificación de la ayuda concedida en el plazo y forma previsto en la convocatoria; el hecho de obtener la subvención sin reunir las condiciones requeridas para ello; el incumplimiento de la finalidad para la que la subvención fue concedida; el incumplimiento de las condiciones impuestas a los beneficiarios con motivo de la concesión de la subvención; y, por último, la negativa u obstrucción al control que se establezca en la correspondiente convocatoria.

BIBLIOGRAFÍA

- Decreto 159/1996, por el que se regulan las Federaciones Deportivas de la Comunidad de Madrid, de 14 de noviembre.

²⁸ Según lo dispuesto en el artículo 37 de la Ley 38/2003, General de Subvenciones, y en el artículo 11 de la Ley 2/1995.

- Decreto 199/1998, por el que se regulan las Asociaciones y Entidades Deportivas de la Comunidad de Madrid y se modifica el Decreto 99/1997, de 31 de julio, de Registro de Entidades Deportivas de la Comunidad de Madrid, de 26 de noviembre.- Decreto 195/2003, por el que se aprueba el Reglamento de Disciplina Deportiva de la Comunidad de Madrid, de 31 de julio, del Consejo de Gobierno, (BOCM de 8 de agosto de 2003).

- Estatuto de Autonomía de la Comunidad de Madrid, aprobado por Ley Orgánica 3/1983, de 25 de febrero.

- Ley 10/1990, del Deporte en España, de 15 de octubre.

- Ley 15/1994, del Deporte de la Comunidad de Madrid, de 28 de diciembre.

- Ley 2/1995, de 8 de marzo, de Subvenciones de la Comunidad de Madrid.

- Ley 8/2003, de 26 de marzo, de modificación de la Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid (BOCM de 3 de abril de 2003).

- Ley 38/2003, General de Subvenciones, de 17 de noviembre.

- Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 2 de febrero de 1994, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Federaciones deportivas, BOICAC Nº 16, BOE 09.02.94.

- Orden del Ministerio de Economía y Hacienda, de 23 de junio de 1995, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas, BOICAC Nº 23, BOE 30.06.95.

- Orden 198/2007/00, de 12 de febrero, del Consejero de Cultura y Deportes, por la que se aprueba el Plan Estratégico de la Dirección General de Promoción Deportiva.

- Orden 701/2007/00, de 26 de abril, de la Consejería de Cultura y Deportes, por la que se aprueban las bases reguladoras y la convocatoria para el año 2007 de subvenciones destinadas a entidades sin ánimo de lucro de la Comunidad de Madrid para la realización de actuaciones de promoción deportiva sobre colectivos específicos.

- Orden 615/2008/00, de 30 de julio, de la Consejería de Deportes, por la que se establece el Plan de Auditorías de las cuentas anuales de las Federaciones Deportivas Madrileñas.

- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre por el que se aprueba el nuevo Plan General de Contabilidad 2007, publicado en el BOE el martes 20 de noviembre de 2007.

EL GESTOR DEPORTIVO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Gema Sáez Rodríguez

Doctoranda en CC. de la Actividad Física y del Deporte

Universidad Politécnica de Madrid

RESUMEN

En el ámbito de la actividad físico-deportiva se está dando un proceso de transformación continuo que hace que la situación actual nada tenga que ver con la de años anteriores, así como la que pronto vendrá en un futuro no muy lejano. Estos cambios son debidos a diversos factores presentes hoy en día como el aumento del tiempo libre, mayor preocupación por el ocio y mejora de la salud, aumento del poder adquisitivo e incluso la incorporación al mercado laboral de dos figuras que anteriormente no tenían cabida en el mundo del trabajo, las personas mayores y las mujeres. Todos estos factores han sido los impulsores de un aumento de la práctica deportiva en la sociedad actual.

ABSTRACT

In the last few years there have been many changes in the physical activity world. Due to those changes, the actual situation have not much to do with the one we had years ago, and neither with the one that will come in the nearer future. These changes are due to several different factors such as the increase in the spare time, the rising of the leisure activities, the search for health improvement, the wage increases and even the incorporation to the labour market of two new figures that did not have more than a little presence before: older people and women. All these factors have been the reason of the increase of physical activity practice in our society.

PALABRAS CLAVE: gestión, marketing, deporte, profesional.

KEY WORDS: management, marketing, sport, professional.

INTRODUCCIÓN

A la hora de llevar a cabo un sistema de organización y gestión deportiva tendremos en cuenta varios aspectos importantes que van a determinar el éxito o el fracaso de dicho trabajo. En primer lugar, se han de plantear unos objetivos que están definidos por los factores sociales, políticos, técnicos y económicos del momento. Posteriormente, se debe realizar un estudio tanto a nivel geográfico y demográfico (ubicación, renta de la población, movilidad de la zona, etc.) como a nivel de entidades oferentes y prácticas ofertadas. Se han de tomar las decisiones pertinentes y, una vez hecho esto, se finaliza con la ejecución del proyecto y una evaluación de los resultados del mismo para poder introducir posibles mejoras en un futuro.

Pero además de los aspectos importantes en la gestión deportiva, hay que prestar atención también a ciertos principios fundamentales en la organización, como son:

- el *principio de autenticidad*, que se basa en que todos los estudios tienen un soporte real e informativo sobre lo que se va a hacer y no son influidos por una ideología de tipo personal
- el *principio de universalidad*, que indica que todas las personas que van a participar en el proyecto tienen que estar incluidas dentro del sistema de organización
- el *principio de unidad*, que hace referencia a que todos los integrantes del grupo tienen el mismo objetivo
- y el *principio de flexibilidad*, según el cual, cualquier opinión se puede adaptar en contra de los propios principios.

Estos principios van a servir también a la hora de realizar una de las unidades fundamentales de organización y gestión como es el organigrama, que permitirá administrar los recursos materiales, humanos y técnicos en base a conseguir esos objetivos propuestos en un principio.

CUERPO DEL TRABAJO

Según la Asociación Americana de Marketing (1985), el marketing es un “*proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones*”¹. Unos años después, Kotler (1992) lo define como un “*proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor por otros*”². Si se lleva el marketing al campo del deporte se puede ver una evolución, aunque será un factor determinante el lugar donde se realice ese análisis. Se ha determinado que las principales actividades de marketing han ido encaminadas fundamentalmente al patrocinio de los grandes clubes. Es a partir de los años 70 en Europa cuando se empieza a introducir la gestión comercial en el deporte.

En España se empieza a ver ese movimiento de gestión a partir de los años 80. Este retraso es debido a la poca cualificación empresarial de los directivos y a la falta de competencia en unos primeros momentos. En esta década, los directores de gimnasios o clubes toman conciencia de que tienen que gestionar de una manera más efectiva a la que había hasta ese momento. Hasta entonces, primaba la apertura rápida de centros e instalaciones sin un estudio previo, pero el citado cambio les lleva a preocuparse por el marketing. Esta gestión del marketing conlleva un estudio de las necesidades de los individuos así como la organización, planificación y control de los recursos para la obtención de un beneficio empresarial. En la actualidad, los gestores deportivos se preocupan más por dar una mejor calidad en la oferta de las actividades.

Básicamente, el marketing es la técnica de poner en contacto la oferta y la demanda, y para ello se sirve de varias herramientas: el diseño de servicios, el precio, el patrocinio,

¹ http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=1. [Consulta: 26/08/07]

² KOTLER, P.H. *Dirección de Marketing*, 7ª ED., Madrid: Ed. Practice-Hall, 1992.

la investigación del mercado, la calidad y la atención al cliente, la comunicación y promoción, la programación y las instalaciones.

En las empresas de gestión del deporte, el beneficio económico no debe ser siempre el único objetivo de la empresa, sino que también hay que prestar especial atención a un equilibrio socio-recreativo, actividades para grupos marginales, garantizar un nivel de remuneración y empleo y construir equipamientos deportivos. Una vez se ha creado el centro o la empresa es importante que la satisfacción de necesidades del cliente y la rentabilidad para el centro o la organización estén totalmente relacionadas entre sí. Una buena relación de estas dos ideas aumenta tanto la demanda global de la sociedad como la demanda del centro deportivo, entendiendo la demanda global como aquella que se realiza en el mercado de la actividad física en un lugar y en un período de tiempo determinado por todas las empresas o centros deportivos del sector, y la demanda del centro deportivo como aquella que corresponde al número de clientes de los servicios ofertados por dicho centro. Por tanto, los elementos que intervienen en el correcto desarrollo de la demanda son el marketing y el entorno socio-económico.

Para lograr que todos los empleados del centro deportivo trabajen con una filosofía de marketing es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Conocimiento del concepto de marketing en su aspecto más amplio y no restringido a sus aspectos tácticos y operativos.
2. Convencimiento de los responsables del centro de que el marketing afecta a todas las áreas y proporciona las áreas de actuación a todo el personal.
3. Orientación del centro deportivo al mercado.

Los estilos de dirección del marketing han sufrido una evolución en los últimos tiempos. El primer estilo es aquel en el que la dirección se basa en los *acontecimientos*. Lo importante aquí es reaccionar de la forma más eficaz posible a los acontecimientos tanto internos como externos de la organización. Para ello son necesarias la intuición y

la experiencia. En el siguiente estilo, la dirección se basa en las *previsiones*. Este estilo surge como una crítica al estilo anterior, en la que se dice que no se hace ningún esfuerzo por tratar de analizar el futuro y sus consecuencias. Surge en la década de los años 20, en la que lo importante es hacer previsiones analizando el pasado y haciendo estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro. Los objetivos que se plantean aquí son satisfactorios y realistas. A continuación viene el estilo de la dirección basada en los *objetivos*, que surge como consecuencia de conclusiones sacadas del estilo anterior en el que se determina que, a pesar de que prever el futuro es complicado, sí que se pueden establecer fines y objetivos e intentar alcanzarlo. Esto se consigue realizando un cambio a nivel de actitud. Por último, encontramos el estilo de dirección basada en la *evolución*, donde la dirección se basa en la autodiagnóstico y autoevaluación permanente, teniendo siempre presente la competencia y el entorno para poder eliminar posibles amenazas a los objetivos.

A la hora de satisfacer las necesidades de los clientes en un centro deportivo se puede incurrir en un gran error estratégico. La necesidad de realizar una actividad físico-deportiva puede ser resuelta de diferentes formas, como pueden ser ir en bicicleta, nadar, correr, etc., pero esta diversidad de posibilidades requiere un estudio previo para dar con la mejor conveniencia de cada una. El gestor también debe tener en cuenta los grupos de influencia de los clientes, creencias, culturas, etc., así como otros grupos cercanos en función de la edad, nivel cultural o clase social de las personas demandantes de actividad física, a la hora de organizar o gestionar una instalación o conjunto de actividades para un desarrollo óptimo de la práctica deportiva del cliente.

En la situación de hoy en día, en que la oferta es superior a la demanda, la gestión de un centro deportivo hay que hacerla cambiar con creatividad. Esta creatividad debe partir de la imaginación. Muchas veces, la ausencia de creatividad se origina por dos motivos: la falta de confianza en la imaginación y el miedo a la crítica. Estos dos factores están presentes hoy en día en todas las reuniones de empresas deportivas para introducir mejoras y cambios en el desarrollo de su labor comercial y profesional. Actualmente,

para solucionar estos problemas se está utilizando el *Brainstorming*, también llamado “lluvia de ideas” Esta técnica, creada en 1941 por Alex F. Osborne, consiste en que los miembros de un grupo dicen de manera espontánea todo aquello que se les ocurre sobre un problema determinado, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas ante el problema. En el campo educativo, en la actividad física, el deporte y la recreación se ha empleado, más que para producir ideas nuevas, para desarrollar la originalidad de ideas, espontaneidad y fluidez eliminando así el problema de la poca creatividad e imaginación. En cambio, en los centros deportivos y recreativos, se ha empleado para tener una renovación constante de los modelos, ejercitar la innovación permanente y encontrar soluciones renovadoras a problemas de la empresa.

A continuación, se presentan las diferencias en los distintos ámbitos de actuación donde el gestor va a desarrollar su labor y las perspectivas futuras de la profesión según nuestro criterio.

En el área de la gestión de **instalaciones deportivas** encontramos gran tradición, consolidación y buenas perspectivas de futuro para los gestores. Estos profesionales provienen en una buena parte de la licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y Deporte o de otra titulación deportiva, como técnicos deportivos o maestros especialistas. Hoy en día, al frente de la dirección de una instalación, se encuentran personas con buena formación académica e incluso cierta formación deportiva. Aquí radica un gran problema, como es la situación actual que se da en la no adscripción profesional del gestor deportivo. Un impedimento importante es que la mayoría de las instalaciones son de carácter municipal, es decir, que los presupuestos de contratación no son los más elevados, a la vez que hay otras áreas o instituciones de más relevancia que reciben gran parte de los fondos destinados al sector del ocio y la recreación.

Las perspectivas de futuro se pueden considerar, por tanto, optimistas, ya que habrá una mayor y mejor concienciación por parte del sector público de que la labor de los

licenciados en Ciencias de la Actividad Física y Deporte es la idónea para llevar a cabo las funciones de gestión de instalaciones deportivas.

En la gestión de **entidades deportivas** se hace referencia sobre todo a las Federaciones Deportivas que han surgido como consecuencia de la transformación del Estado español en un Estado de autonomías. Las Federaciones se basan en el asociacionismo, que conlleva la necesidad de una gestión y coordinación de proyectos de tipo común. La evolución de la sociedad en cuanto al aumento del tiempo de ocio y el uso de la práctica deportiva como herramienta para mejorar la salud ha traído consigo la formación de pequeñas entidades como son las Asociaciones, que requieren un conocimiento profesional por parte del individuo para poder desarrollar su labor. Tienen gran importancia en este ámbito los clubes o colegios con instalaciones deportivas propias, ya que requiere una labor por parte del gestor, no sólo gerencial sino también, en algunos casos, de tipo técnico o de coordinación deportiva.

En el futuro, y debido a la necesidad de patrocinio y financiación, va a ser de gran importancia la preparación profesional de la persona que esté al frente de una entidad deportiva, en el sentido de que pueda realizar una correcta gestión burocrática.

La gestión de **instituciones públicas** tiene como ámbito profesional los puestos de gestión en la Administración Central, Autonómica o Local, en los que es necesario superar una oposición, y donde se considera como mérito evaluable la posesión del título de licenciado en Ciencias del Deporte. Como se ha comentado antes, los recursos destinados al deporte son escasos, por lo que la cualificación formativa es menor que en otros ámbitos de la gestión. Es importante influir en la reorientación de los servicios deportivos municipales, en los que hay que hacer ver al cliente que el deporte, como servicio que es, hay que sufragarlo, y que la construcción y mantenimiento de las instalaciones deportivas tiene un coste.

Por último en las **empresas deportivas** encontramos a los clubes y sociedades “profesionales”. En los clubes se observa que, tanto ahora como antes, es necesaria una

mejor preparación en los profesionales de las Ciencias del Deporte que desarrollan su labor en el ámbito de la gestión, dado que hay una mayor deficiencia en cuanto a formaciones adquiridas con respecto a otros estudios como Ciencias Económicas, Empresariales o Derecho, que tradicionalmente han estado al frente de los puestos de gestión deportiva del deporte profesional español. Es, por tanto, un área en la que en un futuro existen gran cantidad de posibilidades de promoción para el gestor proveniente del ámbito de las Ciencias del Deporte siempre y cuando adapte sus conocimientos y los amplíe, no conformándose con los conocimientos básicos que se adquieren durante los años de la Licenciatura.

Respecto a los sectores que el gestor deportivo debe explorar, encontramos:

- el *turismo*, con la organización, diseño y gestión de programas deportivo-turísticos (deportes alternativos),
- la *educación*, con escuelas deportivas y programas deportivos en centros educativos,
- la *formación*, con los centros de formación deportiva,
- el *asesoramiento*,
- las *instalaciones deportivas*, que requiere un asesoramiento, diseño y construcción,
- la *comunicación*,
- el *equipamiento deportivo*, con empresas de fabricación, distribución, etc., de equipamiento y material deportivo,
- los *espectáculos deportivos*, con el diseño de campeonatos y actividades deportivas,
- el *ocio y recreación*, con el deporte para todos,
- la *salud*, con programas de prevención y rehabilitación, tercera edad, etc.,
- la *actividad física*, con gimnasios y centros,
- la *publicidad*, mediante el patrocinio deportivo, las campañas publicitarias, los derechos de imagen, etc.

CONCLUSIONES

El estudio de las vicisitudes por las que ha pasado la gestión deportiva en los últimos años y la previsión de los acontecimientos en una sociedad en la que los gustos por la actividad física evolucionan a ritmos increíblemente altos, hace pensar que el futuro para el gestor deportivo Licenciado en CC. de la Actividad Física y Deporte se caracterizará fundamentalmente por:

- la aparición pujante de una serie de actividades que, si bien no son nuevas como tales, hasta ahora no había entrado a participar de forma verdaderamente activa la figura del gestor deportivo, tales como las mencionadas de ocio y recreación, turismo, salud, etc.
- la necesidad, para el Licenciado proveniente de CC. de la Actividad Física y Deporte, de ampliar su formación mucho más allá de los estudios básicos que conducen a la obtención de este título, realizando cursos de Doctorado, Máster o incluso prácticas guiadas en empresas que les faciliten una posición competitiva frente a otros Licenciados mucho más formados en las áreas económico-administrativas de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTHONY, R. *El control de gestión*. Barcelona: Ed. Planeta Agostini, 1994.
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. *Marketing de servicios*. Barcelona: Ed. Gestión y Empresa G.E.-Parramon, 1998.
- KOTLER, P.H. *Dirección de Marketing*, 7ª edición. Madrid: Ed. Practice-Hall, 1992.

- FUENTES GARCÍA, J.P.; DEL VILLAR ÁLVAREZ, F. *Nuevas perspectivas de investigación en las Ciencias del Deporte*. Cáceres: Ed. Universidad de Extremadura. Servicio de publicaciones, 2001.
- GILES, G.B. *Marketing (manuales para la dirección de empresas)*. Madrid: Ed. Edaf, 1983.
- GRÖNROOS, C.H. *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Ed. Díez Santos, 1998.
- MARKETINET ESTRATEGIAS Y SOLUCIONES S.L. “Principios y Objetivos del Marketing”.
<http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=1> [Consulta: 26/08/07].
- MARTÍN ANDRÉS, O. *Manual práctico de organización deportiva*. Madrid: Ed. Gymnos, 1997.
- MEDIAVILLA NIETO, G. *La Comunicación en los Centros Deportivos*. Comunidad de Madrid: Apuntes del curso de Marketing. Forodeporte, 1999.
- MULLIN, B.J.; HARDY, S.; SUTTON, W.A. *Marketing deportivo*. Barcelona: Ed. Paidotribo, 1995.
- *Patrocinio, comunicación y deporte I y II*. Madrid: Consejo Superior de Deportes, 1996.
- PLASS, J. *Técnicas de organización y promoción*. Madrid: Ed. F&G Editores, 1991.
- SÁNCHEZ BUJÁN, P. *Marketing deportivo*. Madrid: Comunidad de Madrid Consejería de Educación, 1999.
- STAPLETON, J. *Cómo preparar un plan de marketing*. Bilbao: Ed. Deusto, 1995.

LOS PORTEROS DE FÚTBOL Y SUS COMPETENCIAS

María Escat Cortés

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

En ocasiones pensamos que en las organizaciones basta con hacer las tareas técnicamente perfectas. Tendemos a admirar a las personas profesionalmente por lo aparentemente bien que hacen su trabajo. Esta idea no es exclusiva de las organizaciones empresariales, también se da en otros ámbitos como por ejemplo el fútbol. En este artículo, analizaremos la figura del guardameta o portero viendo como las características que debe poseer no son tan diferentes a las de un “buen” profesional que desempeñe su trabajo en cualquier otra organización, y que, incluso, este concepto de profesional va más allá de lo técnicamente perfecto que sea.

ABSTRACT

Sometimes we believe that it is enough for companies to do what it is expected to be technically perfect. We have the tendency to admire people professionally for what they appear to do, more than what they finally do. We have the tendency to admire people professionally for what they appear to do, more than how well they do it. This belief is not limited to corporations, but it is seen also in other areas such as football. In this article, we will analyze the position of the goalkeeper, understanding that all necessary skills are not that different from those of a good professional working for any other organization, and even in this case, the idea of a professional goes beyond of what it is expected to be technically perfect.

PALABRAS CLAVE: competencia, portero, profesional.

KEY WORDS: corporations, football, management.

INTRODUCCIÓN

En el fútbol, el guardameta, también llamado arquero o portero, es la posición que representa la última línea de defensa entre el ataque del oponente y la propia portería. Es una de las posiciones donde más difícil es jugar, debido a la responsabilidad que conlleva. La función principal del jugador en esta posición es defender directamente la portería y evitar que el contrario marque un gol. El portero es el único jugador del equipo al que se le permite tocar la pelota con sus manos o brazos durante el juego. Es necesario que cada equipo tenga un guardameta en el campo en todo momento. Si el guardameta es forzado a abandonar el campo, tanto por lesión o por expulsión, otro jugador debe asumir la posición, cuando no hay un guardameta suplente o el equipo haya usado sus sustituciones permitidas.

Además, no tienen un número de dorsal predeterminado, pero el número 1 suele reservarse para el portero titular. También son muy utilizados el 12, 13 y 22 para porteros suplentes.

Inicialmente, los guardametas jugaban normalmente entre su portería y tenían una movilidad limitada, excepto cuando intentaban detener disparos rivales. A través de los años, los guardametas evolucionaron. En las reglas originales, los guardametas podían usar sus manos hasta la mitad del campo. Esto fue cambiado en 1912, restringiendo esta posibilidad al área penal, como en la actualidad.

A mitades del Siglo XX, guardametas como Amadeo Carrizo fueron pioneros de un estilo de juego que incluía más movilidad. Él también ayudó a introducir nuevas técnicas y estrategias que se volverían un estándar en la posición. Carrizo fue el primer guardameta en llevar guantes, el primero en abandonar el área para defender su portería y el primero en utilizar los saques como un método para comenzar contraataques.

El mayor reconocimiento para un guardameta o portero se inscribe en la entrega de trofeos a nivel nacional. El más destacado es el “Trofeo Zamora”, premio que se viene otorgando por el Diario Deportivo Marca desde el año 1959 a aquel portero que menos veces ha sido goleado en Primera División y cuyo nombre proviene del famoso portero Ricardo Zamora de los años 20.

Es necesario haber disputado 28 partidos para poder presentarse a este premio durante el Campeonato de Liga, siempre y cuando el portero haya permanecido en el terreno de juego durante al menos sesenta minutos.

Si bien es cierto que existen otros premios como el Trofeo Pichichi otorgado al máximo goleador de la Liga Española de Fútbol por el Diario Marca, en honor al jugador Rafael Moreno Aranzadi, así denominado “Pichichi” no se considera un premio oficial.

Destacar también el Trofeo Zarra, instaurado recientemente desde el año 2005/06 igualmente por el Diario Marca en honor a Telmo Zarra quien falleció ese mismo año, pero al igual que el premio anterior, los criterios sólo están valorados por el Diario Marca, no considerándose por tanto un premio oficial.

DESARROLLO

Da la impresión a raíz de las funciones del guardameta que con solo parar los goles parece suficiente para ser un buen portero. Sin embargo, la pregunta que habría que hacerse es, ¿es esto suficiente para ser un buen un guardameta o “portero” como comúnmente se le llama?

Claramente no, es necesario que disponga de una serie de competencias sin las cuales no puede ser un buen guardameta. De hecho los mejores guardametas son reconocidos a través del llamado trofeo Zamora. Éstos son los ganadores:

Temp.	Portero	Equipo	Partidos	Goles	Promedio
1928-29	Ricardo Zamora	RCD Español	15	24	1,60
1929-30	Gregorio Blasco	Athletic Club de Bilbao	15	20	1,33
1930-31	Tomás Zarraonaindia	Arenas de Getxo	14	27	1,92
1931-32	Ricardo Zamora	Real Madrid	17	15	0,88
1932-33	Ricardo Zamora	Real Madrid	18	17	0,94
1933-34	Gregorio Blasco	Athletic Club de Bilbao	14	21	1,50
1934-35	Joaquín Urquiaga	Real Betis Balompié	21	19	1,90
1935-36	Gregorio Blasco	Athletic Bilbao	21	30	1,47
1939-40	Fernando Tabales	Atlético Aviación	21	29	1,38
1940-41	José María Echevarría	Athletic Club de Bilbao	18	21	1,16
1941-42	Juan Acuña	Deportivo de la Coruña	26	37	1,42
1942-43	Juan Acuña	Deportivo de la Coruña	25	31	1,24
1943-44	Ignacio Eizaguirre	Valencia CF	26	32	1,23
1944-45	Ignacio Eizaguirre	Valencia CF	22	28	1,27
1945-46	José Bañón	Real Madrid	25	29	1,16
1946-47	Raimundo Pérez Lezama	Athletic Club de Bilbao	23	29	1,26
1947-48	Juan Zambidio Velasco	FC Barcelona	26	31	1,19
1948-49	Marcel Domingo	Atlético de Madrid	24	28	1,16
1949-50	Juan Acuña	Deportivo de la Coruña	22	29	1,31
1950-51	Juan Acuña	Deportivo de la Coruña	26	36	1,38
1951-52	Antoni Ramallets	FC Barcelona	28	40	1,42
1952-53	Marcel Domingo	RCD Español	27	34	1,25
1953-54	Juan Ignacio Otero	Deportivo de la Coruña	25	35	1,40
1954-55	Juan Alonso	Real Madrid	24	24	1,00
1955-56	Antoni Ramallets	FC Barcelona	29	24	0,82
1956-57	Antoni Ramallets	FC Barcelona	29	35	1,20
1957-58	Gregorio Vergel 'Goyo'	Valencia CF	28	28	1,00
1958-59	Antoni Ramallets	FC Barcelona	28	23	0,82
1959-60	Antoni Ramallets	FC Barcelona	27	24	0,88






























































1960-61	José Vicente Train	Real Madrid	30	25	0,83
1961-62	José Araquistáin	Real Madrid	25	19	0,76
1962-63	José Vicente Train	Real Madrid	27	26	0,96
1963-64	José Vicente Train	Real Madrid	15	10	0,66
1964-65	Antonio Betancort	Real Madrid	24	15	0,62
1965-66	José Manuel Pesudo	FC Barcelona	22	15	0,68
1966-67	Antonio Betancort	Real Madrid	22	15	0,68
1967-68	Andrés Zapico Junquera	Real Madrid	22	19	0,86
1968-69	Salvador Sadurní	FC Barcelona	30	18	0,60
1969-70	José Ángel Iribar	Athletic Bilbao	30	20	0,66
1970-71	Ángel Abelardo	Valencia CF	30	19	0,63
1971-72	Juan Antonio Deusto	CD Málaga	28	17	0,60
1972-73	Miguel Reina Santos	FC Barcelona	34	21	0,66
1973-74	Salvador Sadurní	FC Barcelona	30	22	0,73
1974-75	Salvador Sadurní	FC Barcelona	24	19	0,79
1975-76	Miguel Ángel González	Real Madrid	32	23	0,71
1976-77	Miguel Reina Santos	Atlético de Madrid	30	29	0,96
1977-78	Pedro María Artola	FC Barcelona	28	23	0,82
1978-79	José Luis Fdez.Manzanedo	Valencia CF	25	26	1,04
1979-80	Luis Miguel Arconada	Real Sociedad	34	20	0,58
1980-81	Luis Miguel Arconada	Real Sociedad	34	29	0,85
1981-82	Luis Miguel Arconada	Real Sociedad	34	33	0,97
1982-83	Agustín	Real Madrid	29	22	0,75
1983-84	Francisco Javier 'Urruti'	FC Barcelona	33	26	0,78
1984-85	Juan Carlos Ablanado	Real Sporting de Gijón	33	22	0,66
1985-86	Juan Carlos Ablanado	Real Sporting de Gijón	34	27	0,79
1986-87	Andoni Zubizarreta	FC Barcelona	43	29	0,67
1987-88	Paco Buyo	Real Madrid	35	23	0,65
1988-89	José Manuel Ochotorena	Valencia CF	37	25	0,67
1989-90	Juan Carlos Ablanado	Real Sporting de Gijón	31	25	0,80
1990-91	Abel Resino	Atlético de Madrid	33	17	0,51
1991-92	Paco Buyo	Real Madrid	35	27	0,77
1992-93	Francisco Liaño	Deportivo de la Coruña	37	31	0,83

	Santiago Cañizares	Celta de Vigo	36	30	0,83
1993-94	Francisco Liaño	Deportivo de la Coruña	38	18	0,47
1994-95	Pedro Jaro	Real Betis Balompié	38	25	0,65
1995-96	José Francisco Molina	Atlético de Madrid	42	32	0,76
1996-97	Jacques Songo'o	Deportivo de la Coruña	37	28	0,76
1997-98	Toni Jiménez	RCD Español	37	31	0,84
1998-99	Carlos Roa	RCD Mallorca	35	29	0,83
1999-00	Martín Herrera	Deportivo Alavés	38	37	0,97
2000-01	Santiago Cañizares	Valencia CF	37	34	0,92
2001-02	Santiago Cañizares	Valencia CF	31	23	0,74
2002-03	Pablo Cavallero	Celta de Vigo	36	27	0,75
2003-04	Santiago Cañizares	Valencia CF	37	25	0,68
2004-05	Víctor Valdés	FC Barcelona	35	25	0,71
2005-06	José Manuel Pinto	Celta de Vigo	36	28	0,78
2006-07	Roberto Abbondanzieri	Getafe CF	37	30	0,81
2007-08	Iker Casillas	Real Madrid	36	32	0,89

Podríamos hacer varias combinaciones entre los distintos ganadores del Trofeo Zamora pero sólo vamos a escoger dos de estos ganadores para compararlos entre sí, como veremos a continuación. Éstos serán: Iker Casillas y Andrés Zapico Junquera.

Sin embargo, si bien estos son los ganadores del Trofeo Zamora, quizá podamos establecer algunas de sus competencias en niveles de bajo, medio, alto y muy alto.

Competencias:

Parada con el pie					
Saques					
Parada con las manos					
Pase					
Forma física					
Liderazgo					
Visión de Juego					
Trabajo en Equipo					
Presión					
Iniciativa					
Agresividad					
Disciplina					
Perseverancia					
Espíritu de triunfo					

Bajo

Medio

Alto

Muy alto

Éstas son sólo algunas de las competencias que debería poseer el portero ideal. Qué duda cabe que podemos encontrar muchas más, pero sólo se señalan las más significativas.

Como podemos ver el “perfecto” portero debería tener por una parte, buena forma física, capacidades técnicas propias de su función, saber cómo parar los goles o sacar desde su portería y, además una serie de habilidades que tienen más que ver con sus rasgos de carácter que con su técnica futbolística adquirida. De este modo, un guardameta o portero debe tener la capacidad de “ver el juego”, sabiendo además pese a su independencia trabajar con su equipo, ser líder, en este sentido de sí mismo, ser disciplinado y tolerar la presión que en algunas ocasiones conlleva el partido.

Aunque el perfil competencial que se ha presentado es muy básico, sí vale la pena comprobar si algunas de nuestras estrellas del Trofeo Zamora presentan características comunes entre ellos y si sus competencias básicas (es decir, las descritas anteriormente) se aplican por igual en sus casos. Presentaré a una pareja de porteros. Todos los porteros que se presentan han ganado el Trofeo Zamora una o varias veces a lo largo de su historia.

Empecemos por alguno de los más recientes como es el de nuestro flamante Iker Casillas.

Iker Casillas

Apodo: San Iker, El Santo

Fecha de Nacimiento: 20 de mayo de 1981 (27 años)



Club Actual: Real Madrid





























































Partidos: 87

Goles: 32

Características: sus padres eligieron el nombre de Iker por significar “**decidido y apasionado de los retos**”. Se dice de él que merece el “Balón de Oro” por su **visión de juego**. Cuando en el Mundial del Francia 2006 se le hizo una entrevista él dijo: "Prefiero que no lleguen a penaltis. Que metan sus compañeros los goles". Cuando algunos destacaron la tarea de Iker; él amablemente se refirió al **trabajo en equipo**. En enero de este mismo año afirmó: “Llevábamos meses con mucha **presión**, viajes, demasiados partidos y eso te quita mucho tiempo. Luego, en los partidos que he tenido con España nos hemos jugado la vida y todo eso cuenta. Pero en esta semana me he desquitado y he disfrutado bastante”. La iniciativa del Balón de Oro para Casillas lleva recogidas 26.881 firmas. Guti ha dicho de él: "Se ha asentado en el **equipo** y ha demostrado que tiene talento y agresividad para ser titular. Ahora mismo, es un jugador que ha crecido mucho y es muy importante para nosotros". Tanto Raúl González como Iker Casillas formarán parte de la **disciplina blanca** durante el resto de su vida deportiva, convirtiéndose de esta forma en un símbolo para el madridismo. Zapatero destacó “la **perseverancia y capacidad de superación** de Iker Casillas”

Como podemos comprobar “El Santo” cubre la mayor parte de las competencias del perfil de “Guardameta ideal” diseñado, como puede verse en su perfil más abajo.

Competencias:

Parada con el pie					
Saques					
Parada con las manos					
Pase					
Forma física					
Liderazgo					
Visión de Juego					
Trabajo en Equipo					
Presión					
Iniciativa					
Agresividad					
Disciplina					
Perseverancia					
Espíritu de triunfo					

Bajo

medio

Alto

Muy alto

Estudiemos a otro Portero, Andrés Avelino Zapico Junquera (en la mitad de la foto)

Andrés Zapico Junquera

Apodo: Junquera

Fecha de nacimiento: 23 de abril de 1946 (62 años)



Club: Real Madrid

Partidos: 22

Goles: 19

Asturiano de nacimiento. En la temporada 66-67 siendo porteros Betancort, Araquistán y Junquera, el Real Madrid alcanzó su liderato Es la primera Liga del llamado Real Madrid ye-ye. Betancort fue Trofeo Zamora y el equipo, que cogió el liderato en la jornada 10, encadenó 20 encuentros sin conocer la derrota. Guardameta menos goleado en la Liga de la temporada 67-68. Junquera ha dicho de Iker: **“Merece el Balón de Oro”**. “Es un portero excepcional, de grandes reflejos y una tranquilidad pasmosa. Si no es el mejor del mundo, está entre los tres mejores. Desde luego que merece el Balón de Oro, pero nunca se le da a los metas. Me parece imposible que pese a llevar ya muchos años se vaya a quemar”. El guardameta Miguel Ángel ha dicho de él que era una de las personas idóneas para hacerse portero

Si bien no dispongo de datos para hacer el perfil competencial de Andrés Zapico Junquera sí me creo en disposición de encontrar algunos paralelismos entre ambos guardametas.

1. En primer lugar, ambos jugaron para el mismo club.
2. Aunque Iker jugó más partidos que Junquera, comparativamente la proporción de paradas de goles es superior, sin embargo Iker es más joven y, muy posiblemente termine su carrera profesional con casi tantos goles parados como para poder alcanzar dicho porcentaje.
3. Los dos fueron glorias doradas de su época.
4. Los dos han sido ejemplos para muchos futuros porteros.
5. Los dos sienten una profunda admiración mutua.
6. Los dos han ganado un Trofeo Zamora.

Según un Estudio sobre Personalidad del Directivo Español del año 2006 realizado por el Instituto de Liderazgo a más de 559 directivos españoles de 9 sectores comprendidos entre: telecomunicaciones, farmacéutica, seguros, transportes, consumo, construcción, servicios y automóviles, nuestros directivos son:

- Lógicos
- Analíticos
- Alta capacidad de decisión
- Tienen un alto nivel de resistencia
- Capacidad de organizar hechos/operaciones con antelación

Por otra parte, en sus organizaciones:

- Prevén los fallos con anticipación
- Critican los planes de forma lógica
- Buenos organizadores de trabajos y personas
- Comprueban si los trabajos son realizados
- Llevan a cabo los trabajos paso a paso

Además:

- Gustan de mandar y se responsabilizan con rapidez
- Aplican y adaptan las experiencias pasadas a la resolución de problemas
- Van directamente al núcleo del tema
- Son rápidos en la toma de decisiones
- Actúan como jefes tradicionales, respetando la jerarquía

A la hora de trabajar en equipo:

- Destacan por el uso de la lógica y la orientación directiva.

- Trabajan bien cuando puede dirigir y controlar recursos, implementar planes y cumplir tareas.
- Trabajan duro y son responsables.
- Buscan soluciones prácticas y realistas a los problemas y las dificultades

En conclusión:

- Lógicos, prácticos, analíticos, buenos organizadores
- Alto nivel de resistencia y buena toma de decisiones
- Les gusta el poder, dentro de jerarquía tradicional
- Alto nivel de energía y compromiso
- Obsesionados con estabilidad y evitar los cambios.
- Les cuesta analizar el impacto de las decisiones en las personas.
- Necesitan reconocer a los demás por su trabajo.
- Deben de dejar-hacer, sin controlar tanto el detalle.
- Una mayor flexibilidad mejoraría su efectividad.

Y comparándoles con otros países:

- Personalidad semejante a directivos otros países
- Muchos más extrovertidos que cualquier otro país
 - (Hay que comparar con población base española)
 - Mujeres: 80,8% versus Hombres 66,9%

- Son significativamente más estructurados/organizados
- Mayor dificultad en afrontar situaciones de cambio.
- Las mujeres con mayor frecuencia consideran el factor humano en la toma de decisiones (**M: 18,3%, H: 6,1%**)
- Más centrados en los detalles, necesitan ver el “gran cuadro” estratégico general.

Sin embargo, según el Índice World Economic Forum nuestro país se sitúa en el puesto número 28 en competitividad directiva, mientras que según el Observatorio Cisneros de la Universidad de Alcalá de Henares el 36 de los jefes en nuestro país son tóxicos.

CONCLUSIONES

Para finalizar, sí vemos que los directivos bien podrían ser porteros o guardametas como cito en mi artículo, ya que muchos de los rasgos son repetitivos:

- Están marcados por la disciplina a la hora de trabajar en equipo
- Se muestran perseverantes y responsables con el equipo
- Trabajan bien cuando pueden dirigir o liderar
- Y tienen un alto nivel de resistencia

Y es que como a muchos de nuestros porteros se les habrá pasado por la cabeza: "¿De qué te vale ser el más fuerte, si no sabes ser mejor?" (Federico Balart)

BIBLIOGRAFÍA

- COSTA, M.; LÓPEZ, E. *Los secretos de la dirección*. Madrid: Pirámide, 2002.

- GASALLA, J.M. *La nueva dirección de personas*. Madrid: Pirámide, 2000.

- *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. De Mudler, Enrique (prol.) 2ª. Ed. Madrid: Ediciones Deusto, 1996.

- LOUART, P. *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000. 1996.

- *Manual del Director de Recursos Humanos*. Ernst & Young Consultores. 1998. Madrid: Cuadernos Cinco Días, Vedior Laborman, 1998. p. 79-96.