

TESINA

Presentado para acceder al título de grado de la carrera de:

**CICLO de COMPLEMENTACIÓN CURRICULAR de LICENCIATURA en ACTIVIDAD
FÍSICA.**

Título:

“Revisión narrativa sobre el rol emergente del Director Deportivo en la gestión y
rendimiento de los clubes de fútbol profesionales en Argentina.”

Autores:

Agostinelli Fiasche, Patricio DNI 32.593.839

Figueroa, Ricardo Ariel DNI 26.454.238

Director:

Lic. Leonardo Salvucci

Lugar:

Rosario

Fecha de presentación:

01 de febrero de 2024

Firmas de autores:



RESUMEN

La gestión y administración de los clubes de fútbol profesionales en la Argentina ha experimentado históricamente dificultades como consecuencia de una falta de profesionalización en el contexto de un escenario sumamente competitivo.

La presente investigación procura analizar el papel emergente del Director Deportivo y pretende determinar si este rol en el fútbol argentino puede llegar a ser considerado como un nuevo paradigma en lo que respecta a gestión y administración deportiva, influyendo tanto en su faceta económica como deportiva.

De la revisión narrativa de la bibliografía relevante para nuestra investigación, se evidencia la necesidad de una capacitación y formación del Director Deportivo en gestión deportiva a los efectos de cumplir eficazmente con las tareas encomendadas y no ser una figura meramente decorativa. Se destaca la importancia del mismo en el proceso de selección y adquisición de jugadores, disminuyendo el margen de error ante eventuales contrataciones. Asimismo, se determina que aquellos clubes que han incorporado esta nueva figura en su área fútbol, cuentan con una gestión más profesionalizada, siendo la toma de sus decisiones respaldada conforme un análisis riguroso previo.

En definitiva, este estudio procura cubrir las falencias detectadas en un entorno de constante cambio y alta competencia, contribuyendo a mejorar la gestión deportiva en el fútbol profesional argentino, beneficiando a los diferentes actores que integran este fenómeno deportivo.

ÍNDICE

I)	INTRODUCCIÓN.....	1
II)	OBJETIVOS.....	3
	II. a) Objetivo general.....	3
	II. b) Objetivos específicos:.....	3
III)	MARCO TEÓRICO.....	4
	III. a) Introducción al marco teórico.....	4
	III. b) Concepto de Director Deportivo.....	4
	III. c) Funciones.....	6
	III. d) Habilidades.....	8
	III. e) Formación y capacitación.....	9
	III. f) Proceso de selección y adquisición de jugadores.....	10
	III. g) Desempeño de los clubes que han incorporado la figura del Director Deportivo, en contraste con aquellos que no lo han hecho.....	13
IV)	JUSTIFICACIÓN.....	17
V)	METODOLOGÍA.....	17
VI)	RESULTADOS.....	18
VII)	DISCUSIÓN.....	22
VIII)	CONCLUSIONES.....	23
IX)	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

I) INTRODUCCIÓN

El fútbol en la República Argentina trasciende su condición meramente deportiva para constituirse como un fenómeno cultural arraigado en la identidad nacional. Este deporte, considerado el espectáculo más popular a lo largo y ancho de todo el país, genera una pasión que desafía una explicación lógica. A nivel mundial, el fútbol conecta a millones de personas, provocando debates sobre su posición como uno de los deportes más destacados a nivel mundial. La participación de la selección argentina en la Copa del Mundo en Qatar en el año 2022, que culminó con una celebración masiva de todo el pueblo argentino tras vencer a Francia por penales en la final, demostró ni más ni nada menos la intensidad y la conexión establecida entre el fútbol y la sociedad argentina(1).

Aunque el fútbol despierta una gran pasión, varios clubes profesionales enfrentan problemas en su gestión y administración, lo que afecta su desempeño deportivo y situación económica. Por ello, es necesario reflexionar sobre la importancia de una gestión más rigurosa. Algunas instituciones deportivas suelen gestionar de manera improvisada y reactiva, entrando en un círculo vicioso de errores recurrentes cuando no se dan los resultados. La falta de planificación a largo plazo y la toma de decisiones en forma apresurada, contribuyen a esta dinámica negativa, sugiriendo la necesidad de nuevos enfoques en la gestión de los clubes(2).

En el fútbol argentino, la gestión de los clubes profesionales enfrenta un desafío crucial. Las Comisiones Directivas, muchas veces carecen de miembros capacitados para abordar determinadas cuestiones ya que no tienen la formación necesaria para gestionar eficazmente un club. Esta carencia se acentúa al no contratar gerentes especializados para áreas importantes como finanzas, costos, presupuestos y marketing(3).

Muchas veces, los clubes también se convirtieron en plataformas políticas o espacios de legitimación para funcionarios en declive. Basta con revisar las comisiones directivas de los principales clubes del país para encontrarse con los nombres de diputados, senadores, intendentes, gobernadores, jueces, fiscales, sindicalistas o empresarios con ideologías muy variadas, pero unidos detrás de un color. Y muchas veces, de un interés(4).

En concordancia con lo previamente expuesto, el fervor que rodea al fútbol contribuye a la toma de decisiones inmediatas por parte de los directivos, en lugar de implementar estrategias a largo plazo. Ello se evidencia en la toma de fichajes impulsivos y la formulación de contratos a largo plazo, sin una evaluación exhaustiva

del rendimiento del jugador. Esta práctica, observada en clubes emblemáticos de nuestro país, ha resultado en situaciones financieras críticas, llevando al club al borde de la quiebra y descenso de categoría(5).

Ante el constante cambio en el entorno del fútbol y su búsqueda de una mayor profesionalización, surge la necesidad imperante de examinar y comprender los diversos elementos que constituyen la estructura y funcionamiento de los clubes de fútbol profesionales. En este contexto, nos proponemos analizar la figura emergente del Director Deportivo.

La figura del Director Deportivo, con gran relevancia en el fútbol europeo, en los últimos años empieza a encontrar su lugar en Argentina. Este cambio señala una transformación importante en la gestión de los clubes de fútbol en el país, reflejando una adopción de prácticas consolidadas en el ámbito europeo(6).

El Director Deportivo es la persona que dirige y supervisa el área deportiva, con sus distintos departamentos que la integran. Esta posición implica liderar y administrar a diferentes responsables y empleados con diversas funciones(7). El rol del Director Deportivo podría cambiar la forma en que se administra y gestiona un club, lo que podría resultar de gran interés para la comunidad deportiva y académica.

Dentro del ámbito universitario en la República Argentina, en las Licenciaturas en Actividad Física y Deportes o con denominación similar que imparten las diferentes casas superiores de estudio como la Universidad del Gran Rosario, se incluye en sus currículas una materia que recibe el nombre de Gestión y Administración de la Actividad Física y del Deporte(8). Esta asignatura abarca una variedad de conocimientos que podrían resultar fundamentales para el buen desempeño de un Director Deportivo. Dentro de los contenidos, se incluyen la toma de decisiones, la planificación estratégica, el manejo de recursos económicos, materiales y gestión de recursos humanos, entre otros aspectos relevantes que un Director Deportivo debería dominar para cumplir con responsabilidad su tarea en el fútbol argentino(9).

En este escenario, se está empezando a dejar atrás la creencia casi religiosa de que para ser un experto en fútbol se requería nacer en el lugar correcto y seguir rituales específicos desde pequeño. El enfoque ha cambiado hacia una meritocracia en el fútbol, donde todo es medible y cuantificable(10). En otras palabras, quien tome este rol preponderante dentro un club de fútbol debe ser una persona con preparación específica acorde al cargo que ocupa, que no sea simplemente un descubridor de talentos, ya que deberá coordinar todos los departamentos que integran el área deportiva, estableciendo una idea a largo plazo, donde nada quede librado al azar.

Dicha tarea, producto del folclore con el que se vive el fútbol en nuestro país, aún está en un punto de inflexión y es motivo de debate en todos los medios deportivos(11).

Teniendo en cuenta las variables descritas, es importante analizar y vislumbrar mediante una revisión narrativa el papel del Director Deportivo en el contexto del fútbol argentino. Dedicaremos especial atención a los conocimientos específicos para que un Director Deportivo pueda llevar a cabo eficazmente su tarea. Examinaremos su rol en la toma de decisiones de fichajes y también compararemos el grado de cumplimiento de objetivos propuestos entre los clubes que cuentan con un Director Deportivo frente aquellos que no lo tienen. Mediante este enfoque, buscaremos obtener una visión completa de las implicancias que este nuevo rol adquiere en el contexto actual del fútbol argentino.

II) OBJETIVOS

II. a) Objetivo general:

- Analizar si la implementación de la figura del Director Deportivo como nuevo paradigma en términos de gestión y administración deportiva, tiene influencia sobre el rendimiento deportivo y económico de los clubes de fútbol profesionales de la República Argentina.

II. b) Objetivos específicos:

- Identificar cuál es la formación y capacitación necesaria que debe reunir indispensablemente un Director Deportivo para desempeñar eficazmente su labor.
- Explorar el rol desempeñado por el Director Deportivo en el proceso de selección y adquisición de jugadores.
- Comparar el desempeño de los clubes que han incorporado la figura del Director Deportivo en el área fútbol, en contraste con aquellos que no lo han hecho, en términos de gestión deportiva, toma de decisiones en fichajes y logros de objetivos propuestos.

III) MARCO TEÓRICO

III. a) Introducción al marco teórico

La pasión por el fútbol en Argentina va más allá del juego, es un lazo inquebrantable que une a los hinchas, sin importar las dificultades o los fracasos que se presenten. Este amor se asemeja a una creencia religiosa, expresada en rituales como rezar, pedir o hacer promesas, con el fin de obtener un resultado positivo. Además, el desempeño de su equipo afecta tanto el estado de ánimo como la vida diaria de los simpatizantes, evidenciando la presencia de este fenómeno a lo largo y ancho de sus vidas(12).

A pesar del fuerte amor por el fútbol en Argentina, la gestión de los clubes ha enfrentado serios desafíos porque muchos de ellos están dirigidos por personas que no son profesionales o que no cuentan con una profesión idónea al cargo que ocupan, y que a su vez tampoco contratan gerentes capacitados para delegar cuestiones claves como las finanzas, marketing, y todo lo concerniente hacia una correcta gestión deportiva. Asimismo, cabe destacar que los dirigentes son personas que, además de sus trabajos, dedican su tiempo libre a los clubes(13).

En consecuencia, producto de una falta de planificación y gestión de manera eficiente, se generan serios problemas económicos y financieros en las instituciones(3).

En este contexto, se tratará de determinar si la figura del Director Deportivo en el Fútbol emerge como un nuevo concepto en la gestión y administración deportiva, y cómo puede el mismo impactar tanto en el rendimiento deportivo como el económico en los clubes de fútbol profesionales en la República Argentina.

III. b) Concepto de Director Deportivo

En la organización de un club de fútbol profesional, la asamblea de socios es quien establece los valores y principios, constituyendo el modelo de club que se pretende alcanzar. Posteriormente, serán los dirigentes quienes definan los objetivos en el plan estratégico para cada área de gestión. En este contexto, el Director Deportivo juega un rol fundamental al llevar adelante el proyecto deportivo(2), siendo el responsable de implementar la política deportiva y alcanzar los objetivos marcados por la cúpula directiva en su área deportiva, defendiendo los valores de la organización(14), actuando como nexo entre la dirigencia y el cuerpo técnico(15).

Este cargo implica la responsabilidad de gestionar el capital humano de las diversas áreas que integran el área deportiva. Entre ellas es menester resaltar al cuerpo técnico y los jugadores profesionales, equipo médico, fútbol juvenil, secretaria técnica con sus respectivos scouts, utileros, y todos aquellos que cumplen una tarea tan importante como la de mantenimiento, tanto de las respectivas instalaciones como de las canchas. Ello así, sin importar cual sea la categoría del club de fútbol en el cual desempeña sus funciones, deberá contar con una sólida formación, con una gran responsabilidad y ética a los efectos de desempeñar sus funciones(16).

Es menester destacar que muchas veces los conceptos de Director Deportivo, Secretario Técnico, Manager y Consejo de Fútbol son utilizados de forma incorrecta toda vez que los mismos tienen diferentes funciones. La falta de claridad entre estos roles es común entre los hinchas, los medios de comunicación, dirigentes y diferentes profesionales ligados al fútbol.

El Secretario Técnico es responsable de un departamento que tiene el área deportiva dirigido por el Director Deportivo. Colabora e intenta cumplir con los objetivos solicitados por el Director Deportivo, trabajando codo a codo con el mismo, siendo su función principal la de dominar el mercado futbolístico, debiendo contar con un excelente conocimiento sobre los distintos jugadores que se encuentran disponibles en base a las necesidades y posibilidades del club, a los efectos que en base a los informes técnicos establecidos, el Director Deportivo posteriormente tome las mejores decisiones de fichajes(17).

Asimismo, es utilizada inapropiadamente la palabra Manager para referirse al Director Deportivo. Esta figura proviene del modelo anglosajón, fútbol inglés, en donde el entrenador es quien delimita las líneas de trabajo y define el programa deportivo, en base a los recursos humanos y económicos con los que cuenta, siendo este quien planifica, ficha y ejecuta todas las acciones deportivas del club. La responsabilidad deportiva recae únicamente en el entrenador, y aquellos que desempeñan estas funciones suelen ser entrenadores con una gran experiencia y conocimiento de la competición. Este modelo cada vez está en mayor desuso(16), pudiendo citar como ejemplo al Sr. Alex Ferguson en el Manchester United - equipo de primera categoría de la liga inglesa-, quien ejerció dicho cargo por más de dos décadas.

Finalmente, se debe comprender que el término Consejo de Fútbol al cual se hace referencia en un importante club de Argentina, muchas veces también es confundido con el rol Director Deportivo o Secretaria Técnica. Lo cierto es que este hace referencia únicamente a un conjunto de personas, ex jugadores, que cuentan con una gran trayectoria en el fútbol y varios títulos en su haber que hacen que su opinión en materia de toma de decisiones sea relevante para determinados dirigentes(18).

III. c) Funciones

- Planificar:

El Director Deportivo debe establecer una línea de acción a los efectos de conseguir los objetivos planteados ante todos los obstáculos que puedan ir apareciendo. Partiendo de un análisis previo de la situación en que se está el club, procederá a establecer las acciones y distribuirlas a lo largo del tiempo en a los efectos de alcanzar las metas establecidas(14).

Es importante que tenga claros los objetivos y establezca una hoja de ruta. De esta manera se evita la improvisación y la toma de decisiones en base a las presiones externas que puedan aparecer tanto del público como de la prensa(19).

Debe desarrollar los planes deportivos e implementarlos con unas metas medibles, que sean alcanzables y cumplidas en un determinado tiempo en consideración de lo que requiera el proyecto del Club por el cual se es contratado(20).

A su vez, se debe conocer la idiosincrasia del club en cual el Director Deportivo se encuentra trabajando, ya que es vital que el hincha se sienta identificado con los valores que representa su historia. Por ejemplo, a los efectos de cubrir el cargo de Director Técnico de un Club como Boca Juniors, este debe contar con determinado perfil y forma de juego(21).

Finalmente, se debe distinguir que la misión de la dirigencia es llevar una meta a mediano y largo plazo, llevando hacia adelante a la institución. El técnico tiene una meta a corto plazo (obtener resultados positivos, ganar el domingo, el campeonato). Siendo el Director Deportivo quien debe conjugar esas 3 partes, a los efectos de cumplir con las metas establecidas(15).

- Organizar:

Debe establecer una estructura deportiva u organigrama que permita distribuir las funciones y actividades entre los miembros del área deportiva, estableciendo los vínculos entre los mismos, y administrando los recursos con los que se cuenta a los efectos de llevar adelante los objetivos propuestos.

Es menester resaltar la capacidad del Director Deportivo de poder organizarse a sí mismo, a los efectos de ser eficiente en la organización de los demás, distribuyendo de manera inteligente las horas de trabajo a través de una agenda definiendo cuales son las prioridades en las que se debe trabajar(14).

El valor más importante de los clubes y los proyectos deportivos son los recursos humanos con los que cuenta(16). Por lo tanto, es importante contar con un buen grupo de trabajo en el cual el Director Deportivo pueda confiar. Deben estar preparados, especialistas en lo que hacen y apasionados por el fútbol. No deben tener miedo a expresar sus opiniones y contribuir desde su área de conocimiento. Este equipo multisectorial va a desarrollar los informes no solo desde el área deportiva, sino también desde el lado psicológico, nutricional y médico, en pos de que el Director Deportivo pueda tomar la decisión que crea más conveniente(20).

- Dirección:

Deberá liderar y motivar a todo un grupo humano de trabajo a los efectos de conseguir el objetivo previsto. Este liderazgo tiene la responsabilidad de ejercerlo de manera eficiente(14).

Es su deber estar atento a las necesidades que requiera el personal del club como pueden ser los jugadores, directivos, entrenadores. Debe mantenerse siempre operativo, con el teléfono encendido y dispuesto a dar soluciones, ya que es un trabajo que requiere máxima dedicación(16).

- Control, seguimiento y evaluación:

En base a la estructura que se diseñó va a contar con un control adecuado de las tareas que fueron otorgadas a cada miembro del Área Deportiva y así podrá responder frente a la comisión directiva cuando se lo requiera a los efectos de determinar los mismos si se están cumpliendo los objetivos que se asignaron.

A los efectos de determinar y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, deberá contar con parámetros cualitativos y cuantitativos, garantizando una supervisión efectiva y una evaluación objetiva del desempeño(22).

- Asimismo, se reconocen como propias del Director Deportivo en un club de fútbol profesional las siguientes funciones:

- Coordinación de la Secretaría Técnica. Desarrollar un departamento de Scouting y atracción de talento.

- Contratar al Director Técnico en base a línea de juego que requiera la institución, estableciéndole las metas a cumplir.

- Armar la plantilla en base al presupuesto asignado, planificando los fichajes más convenientes para el club.

- Manejar el proyecto formativo de las divisiones inferiores y coordinar el paso al plantel superior. Elección del lugar adecuado para ceder a los juveniles.
- Construir relaciones con otros clubes.
- Negociación de contratos con jugadores, representantes y técnicos.
- Manejo correcto grupo humano. Darle contención y escuchar a los jugadores en sus problemáticas (16,20,23).

III. d) Habilidades

Se identifican una serie de habilidades esenciales para el desarrollo del rol. Se debe realizar una distinción entre las habilidades duras (Hard Skills), aquellas concretas y medibles, con las habilidades blandas (Soft Skills), que si bien son intangibles son igual de importantes ya que son determinantes para la gestión efectiva de equipos:

- Duras:

- Manejo de idiomas.
- Conocimientos técnicos o títulos académicos(24).
- Se destaca la multidisciplinariedad para llevar adelante la tarea, no solo saber de fútbol y táctica, sino también manejar aspectos relacionados con leyes, economía, recursos humanos y manejo de datos a los efectos de tener presente las nuevas tecnologías que van apareciendo en el mercado y son de vital uso(25).

- Blandas:

- Debe tener capacidad para potenciar al grupo de trabajo, buena relación con sus pares, y capacidad para dirigir a su personal y equipo.
- Ser un líder por naturaleza, tener visión y humildad. Siendo capaz de criticarse a sí mismo y ser humilde para escuchar a los demás(26).
- Debe ser una persona con carisma. Este se construye a través de una conducta íntegra, la cual es reconocida por el grupo de trabajo y lleva a adoptar conductas en pos del objetivo propuesto(14).
- No solo debe confiar en sí mismo, sino que también debe contar con capacidad de saber delegar con el fin de generar un ambiente de confianza en el equipo de trabajo, conociendo bien las competencias de cada trabajador(7). Cabe destacar en

este aspecto que un ojeador del conocido Ramon Rodríguez Verdejo, Monchi, lo convenció de contratar a Dani Alves cuando jugaba en un equipo de la segunda división de Brasil sin que este último lo hubiera visto siquiera(27).

- Otra cualidad es la resiliencia, entendida como la capacidad de adaptarse a situaciones adversas y salir fortalecido ante ellas(28). Debe ser flexible y estar preparado para los cambios que se puedan suscitar. Los imponderables que en mundo del futbol pueden suceder hacen replantear decisiones y se tienen que realizar cambios que no se consideraban en un principio(16).

III. e) Formación y capacitación

En el contexto actual, nos encontramos frente a un escenario de cambio donde se está produciendo un gran abanico de posibilidades para los especialistas en gestión. En el mundo del fútbol globalizado donde la competencia es cada vez es más importante, se considera que la persona que revista la figura de Director Deportivo conozca las particularidades del funcionamiento de un club, y cuente con la formación necesaria para poder implementar de manera creativa e innovadora procesos rigurosos de gestión(14).

Estamos ante una industria con demandas y requisitos únicos, la cual necesita personas a disposición total del club que comprendan los puntos que se le exigen y que estén preparados para ello. Los clubes deben contar con profesionales para hacer frente a estas particularidades que este mundo requiere.

Por ende, el Director Deportivo debe ser una persona capacitada y no una figura meramente decorativa, que por el solo hecho de haber jugado y tener pasado en el club cumpla con dicha función. Muchas veces esta opción es elegida por los dirigentes a los efectos de cubrirse ellos mismos frente al no cumplimiento de los objetivos esperados(29).

Si bien en Europa, Estados Unidos y México muchos Directores Deportivos que provienen de otros campos y poseen otras formaciones, algunos ex jugadores que cumplen dicha tarea consideran que es fundamental haber sido futbolista profesional para ejercer el cargo en nuestro país(30). Sin perjuicio de ello, lo cierto es que el Club Atlanta le dio la posibilidad a uno de sus socios que no fue jugador profesional, que se capacitó y posteriormente presentó un proyecto que fue del agrado del Presidente, asumiendo como Director Deportivo de la institución en Junio de 2019, empezándose a valorar la calidad del trabajo por sobre haber jugado(29).

En nuestro país, durante los últimos años ha crecido la oferta de programas ejecutivos, diplomaturas(31). Asimismo, son diversas las universidades que en los

últimos años han procurado complementar con sus programas de estudio el vacío existente en materia de gestión y administración deportiva, a los efectos de formar los futuros profesionales que hagan frente a las demandas requeridas en este ámbito(32,33).

Cabe resaltar que la Licenciatura en Actividad Física dictada en nuestra casa de estudio incluye en su currícula obligatoria la materia Gestión y Administración de la Actividad Física y del Deporte, la cual tiene como objetivo general promover un espacio de especialización y actualización destinada a todas aquellas personas que tengan a su cargo la conducción de Entidades Deportivas, o interés sobre gestión institucional como área profesional fortaleciendo(8,9).

Es relevante mencionar que, en los últimos años, a los efectos de formar profesionales que asuman exclusivamente este rol, la Universidad Austral ha lanzado un curso sobre Dirección Deportiva en Fútbol(34), mientras que la Universidad de Palermo dicta un Programa Ejecutivo en Dirección Deportiva en Clubes de Fútbol(35).

III. f) Proceso de selección y adquisición de jugadores

Tal como se explicó en el punto b del presente marco teórico, quien es el encargado de cumplir con esta función en los clubes de fútbol profesionales es la Secretaría Técnica, quien trabaja conforme a las indicaciones y estrategias preestablecidas por el Director Deportivo. Para llevar a adelante su tarea, el Secretario Técnico contratado debe tener conocimiento de los distintos mercados y competiciones, como así también contar con una amplia red de contactos y capacidad para gestionar la información que le van acercando(16).

Se comienza a romper con el paradigma de antes que era la incorporación de jugadores de manera pasiva, por intermedio de los ofrecimientos directos por parte de dirigentes o representantes(36). Bajo esta nueva metodología se aplica el método de Scouting, por el cual a través de una serie de acciones preestablecidas se buscan determinados datos a los efectos de tomar las mejores decisiones posibles en la elección de un jugador. Para ello, se contratan ojeadores o scouts que analizan videos o asisten a partidos dando su devolución al Secretario Técnico. La información que recolectan conforma una base de datos para que en el momento en que el propio Director Deportivo ya sea por decisión propia o bien a pedido del Director Técnico consideren necesario salir al mercado a buscar algún jugador con determinado perfil, ya tengan una alternativa de nombres propios analizados(37).

Este análisis consta de cuatro partes: técnico, físico, psicológico y análisis de transición. Entonces, si bien es fundamental la parte técnica, es importante tener en

cuenta su estado físico, psicológico, viendo cómo se desarrolla en su vida personal conforme el ambiente que lo rodea y el análisis de transición del mismo, lo cual refiere a la capacidad de adaptación de ese jugador al equipo que lo quiere comprar(38). En ese sentido, cabe señalar lo que sucedió en el Real Madrid de España, que en el año 1999 compró por una cifra millonaria a Nicolas Anelka proveniente del Arsenal de Inglaterra y el mismo no rindió lo esperado ni por el club ni por la afición. Este mal rendimiento fue producto de su trato distante con el entorno madridista, poco manejo del español, como así también por los celos que generó en sus compañeros, que conforme palabras del jugador le hicieron un vacío que no pudo superar. Ello así, es menester contemplar todas las variables necesarias para un fichaje y no solo las cualidades técnicas de un jugador(39).

Es muy importante esta metodología de trabajo en aquellos clubes que no cuentan con el mismo potencial económico que sus competidores, toda vez que, por realizar los fichajes en el momento oportuno, anticipándose a sus rivales, podrán obtener los jugadores deseados. Y solo esto puede lograrse en base a informes muy bien elaborados por los colaboradores, ofertando por jugadores cuyo rendimiento en ligas de mayor exigencia resulta una incógnita o bien por jugadores que no tuvieron un gran desempeño en los últimos años, como así también nutrirse de jóvenes promesas que no tienen su lugar en los grandes equipos de la primera división tal como sucede en muchos clubes de la segunda categoría de nuestro país(29,39). Todo ello, a los efectos de buscar al mejor jugador al mejor precio, dentro de las posibilidades económicas de cada entidad(38).

A los efectos de ejemplificar como es la historia de un fichaje bajo esta nueva metodología implementada vamos analizar lo que se denomina como el método Monchi. Esta planificación que comenzó a implementar en el Sevilla FC, se divide en 5 fases: seguimiento, definición de elegidos, establecimiento de perfiles, negociación y adaptación.

La etapa de seguimiento se divide en dos partes; seguimiento en bruto que abarca de julio a diciembre y seguimiento en neto que será de enero a mayo. En esta primera etapa de seguimiento en bruto, el objetivo es ver la mayor cantidad de partidos posibles, pero sin un objetivo concreto, se ve fútbol en general. Destaca la importancia del seguimiento de los Scouts en las ligas consideradas de clase A (Alemania, Francia, Italia, Inglaterra, Bélgica, Holanda, Portugal, Argentina y Brasil), como también las ligas de clase B (Austria, Polonia, Suiza, Croacia, Republica Checa, Chile, Colombia, Bolivia, Perú, México y la MLS) aunque estas últimas requerirán un seguimiento menos intensivo ya que se verá principalmente a los seleccionados de dichos países a los efectos de aprovechar el tiempo ya que no se cuenta con tantos

Scouts. Cada Scout tiene asignada una liga de clase A y dos o tres de clase B, teniendo la misión de realizar el once ideal cada mes cada liga de clase A y un once ideal de todas las ligas de clase B, todo ello a los efectos de contribuir a incrementar la base de datos, que es la piedra filosofal del éxito de cualquier institución, todo ello a los efectos de que posteriormente se realice una primera selección de entre 500 a 550 jugadores (40).

En el seguimiento en neto, los jugadores seleccionados serán evaluados en distintas situaciones y por distintos Scouts a los efectos de tener una evaluación más compleja de los mismos, intentando tener la mayor información posible del jugador. Se destacan como elementos claves a los efectos de evaluar a los jugadores las siguientes características:

-Perfil físico: determinando si se ajustan a las exigencias físicas que el equipo requiere.

-Perfil técnico / táctico: se analizan mediante una escala de la A a la E, siendo la A (jugador a firmar), B (jugador interesante), C (jugador que hay que seguir viendo), D (jugador que no hay que firmar) y la E (jugador que se dedique a otra profesión).

-Perfil psicológico: viendo como es el jugador, solicitando información al círculo de influencia del jugador.

-Condiciones económicas: conocer el valor de mercado, que cláusula tiene, que salario pretende el jugador. Todo ellos a los efectos de determinar si el club está en condiciones de hacer frente a tal erogación de dinero.

-Tiempo de adaptación: Importante saber cómo va a responder un jugador ante un nuevo desafío. Se debe intuir que un jugador puede responder a las exigencias del Sevilla.

-Revalorización de futuro: alternando un 70/30 en las contrataciones. buscando un equilibrio entre lo que el club necesita de manera inmediata -70%- y aquel jugador joven con futuro que puede ser de gran utilidad en un futuro -30%- (41,42).

En la etapa de establecimiento de perfiles, se procederá a incorporar al entrenador en la elección del jugador, sentándolo junta al Director Deportivo y preguntándole concretamente cual es el perfil de jugador y en qué posición va a querer reforzar el equipo. De lo que quiera el entrenador en base a sus preferencias, teniendo en cuenta que se tendrá por lo menos 15 jugadores en cada posición que salen de seguimiento bruto y seguimiento neto, se le ofrecerá aquellos jugadores que cumplan con las pretensiones requeridas. La elección de los jugadores a incorporar siempre se tratará de tomarse en forma conjunta (43).

Posteriormente, se procederá a abordar el proceso de negociación en la adquisición de nuevos jugadores. Para ello Monchi otorga dos consejos

fundamentales. En primer lugar, es crucial tener siempre alternativas, nunca ir a negociar sin opciones sino se pagará un sobreprecio. Siempre tener un límite y en caso que no sea conveniente seguimos a la segunda opción dentro de nuestra lista. Y en segundo lugar, maximizar beneficios propios sin perjudicar a la otra parte, nunca hay buen acuerdo sin estar ambas partes contentas, ya que en futuras negociaciones siempre es bueno tener aliados para negociar(44).

Finalmente, una vez negociado y traído al jugador que se adapta al perfil que quería el entrenador, ahora viene la etapa de adaptación del jugador. En este momento se tienen que pensar al jugador como persona, más allá de sus características de juego. Muchas veces, los fracasos o mal desempeño de los jugadores corresponden a aspectos más vinculados con lo personal. Por ello, es necesario que el mismo encuentre en el hábitat del club la situación más idónea para que su rendimiento sea el mejor posible.

El jugador al llegar al Sevilla se le debe explicar a qué club viene, a qué ciudad viene, su historia, quien es su clásico rival, que colores evitar, a los efectos que no haga declaraciones que no tienen nada que ver con la idiosincrasia del club. Además, es importante que el Director Deportivo conozca su entorno, sus gustos, su familia, sus ambiciones. Esto no solo le permite ayudarlo, sino también allanarle el camino para que el futbolista solo piense en jugar al fútbol. Asimismo, es importante que el jugador no haga declaraciones erróneas en una primera presentación, como prometer cosas que después no puede cumplir o bien en caso de llegar con unos kilos de más a la presentación que no se ponga la remera, ya que en los pequeños detalles están los grandes logros como decía el gran Carlos Salvador Bilardo cuando estaba en ejercicio de sus funciones (45).

Esta metodología de trabajo, fue adoptada por Diego Milito durante su etapa como Director Deportivo en Racing, ya que entendía que el modelo de club español, adaptado a la realidad sudamericana, era el más apropiado para perseguir los mejores resultados(46).

III. g) Desempeño de los clubes que han incorporado la figura del Director Deportivo, en contraste con aquellos que no lo han hecho

En primer lugar, cabe resaltar que la figura del Director Deportivo en el fútbol ha ganado gran popularidad en los últimos años en los clubes que militan las principales ligas de Europa(16).

En dicho continente, la figura tiene un peso muy importante, porque la mayoría de los clubes son Sociedades Anónimas, cuyos dueños son jeques árabes o empresarios millonarios, que poco entienden de fútbol y por ende necesitan de estos profesionales, los cuales son contratados en base a sus éxitos deportivos, a los efectos de poder para administrar sus negocios, en este caso, un club de fútbol.

Con el paso del tiempo, el fútbol sudamericano, bajo la influencia del europeo, empezó a adoptar nuevos modelos y estructuras dentro de los equipos. Y en estos cambios, la figura del Director Deportivo comenzó a surgir en algunas instituciones(47).

En nuestro país, en contraposición con lo que sucede en Europa, todavía no existe un mercado de directores deportivos. Sin perjuicio de ello, este rol se encuentra creciendo en los últimos años, salvo en aquellos clubes cuyos dirigentes no toleran a otros que no sean sus pares, y menos aún, la idea de darle poder en las decisiones a terceros que se han preparado para cumplir con la función(48).

Quienes ejercen dicha función establecen que con este tipo de estructuras lo que se busca es achicar el margen de error. Si bien pueden no darse los resultados, cuando se está un paso adelantado gracias a la planificación, se logra minimizar las fallas(18).

Entonces, la figura del Director Deportivo dejó de percibirse como algo decorativo, ganando terreno de manera significativa, participando en la gestión y toma de decisiones. Este cambio da cuenta que el presente rol se encuentra evolucionando y poco a poco busca formar parte del complejo entramado del fútbol argentino(30).

Diego Milito, ex jugador emblema del club Racing Club de Avellaneda, se desempeñó como Director Deportivo de Racing desde el año 2017 hasta el año 2020.

A los efectos de dar cumplimiento con la tarea encomendada se capacitó intensivamente antes de asumir el cargo. Organizó diversas reuniones con personas de distintos perfiles en la industria del fútbol y estableció conversaciones con Directores Deportivos con el fin de construir un plan estratégico a la medida de la institución. Su fuente de inspiración fue el modelo de club español Sevilla, quien fue liderado oportunamente por Monchi, con quien tuvo largas charlas pese a no haber sido parte de la plantilla del club español, entendiendo que ese ejemplo de gestión debería adaptarse a la realidad sudamericana.

Producto del conocimiento adquirido, entiende la importancia de la nueva figura emergente en lo que respecta a la gestión del fútbol argentino, a los efectos de profesionalizar áreas que históricamente fueron gestionadas de manera informal.

Durante su trabajo en el club de Avellaneda, hizo hincapié en el trabajo de las divisiones inferiores, otorgándoles una entidad de juego con el estilo de la institución y

buscando los futuros talentos que podrán dar el salto a la primera categoría. Asimismo, conformó un buen grupo de trabajo, creando una secretaría técnica con sus respectivos scouts en los cuales confiaba plenamente, destacándose que entre cuatro a seis meses antes del mercado de pases ellos ya tenían planificado a quien podían llegar a contratar ofreciéndole al menos tres opciones por puesto. Esta forma de trabajo implementada, llevó a considerar a la gestión Milito como positiva ya que no solo le dio réditos económicos sino también la obtención del campeonato después de cinco años(36,46).

En el club River Plate, si bien ya hace muchos años uno de sus máximos ídolos, el uruguayo Enzo Francescoli, se encontraba ejerciendo la figura de Director Deportivo, desde la institución se formalizó la creación de la nueva área de Dirección Deportiva a fines del año 2022. El objetivo principal de su constitución fue aportar soluciones a la hora de planificar, programar y brindar respaldo tanto al fútbol profesional como al formativo(49).

Los clubes europeos que Francescoli formó parte en su exitosa trayectoria deportiva, contaban con un Director Deportivo y de ahí proviene su conocimiento del rol a desarrollar y sus ganas de formar parte del proyecto deportivo que se le ofreció en River. Resalta que, para ser un buen líder, hay que saber observar, escuchar y tomar las decisiones que se crean conveniente de manera convencida. Esta manera de pensar y trabajar la lleva incorporada desde sus primeras pasos como jugador toda vez que fue capitán en los equipos donde jugó(50).

Dentro de sus principales decisiones, es menester destacar la elección de Marcelo Gallardo como técnico de la institución tras la ida de un técnico tan importante como Ramon Diaz ya que fue el propio Enzo Francescoli en una de sus primeras intervenciones como Director Deportivo quien sugirió a la dirigencia su contratación cuando aún nadie sabía el potencial que tenía Gallardo como técnico hasta dicho momento, obteniéndose campeonatos y haciendo debutar a muchos juveniles durante su etapa en el club(51,52).

En el club Estudiantes de la Plata trabajó como Director Deportivo el ex jugador Agustin Alayes durante ocho años, conformando un buen grupo de trabajo con diálogo constante. Destaca por sobre todo el sentido de pertenencia que tienen sus hinchas con la institución, con una identidad de futbol clara. Considera que la gestión tiene que estar por encima de todo y que solo esto puede lograrse con dirigentes honestos y alejados de la política, que acompañen el proyecto deportivo. Entiende que hay que despertar un poco del folclore del futbol que requiere resultados inmediatos y establecer objetivos a largo plazo. A tales efectos el club priorizó la formación de

juveniles y no solo en el aspecto deportivo sino también en el educativo, ya que serán pocos quienes lleguen a la primera categoría(53,54).

En el club Atlanta que actualmente milita en la B nacional, Fernando Romano fue responsable del fútbol profesional desde 2017 y en junio de 2019 asumió el cargo de Director Deportivo, quien a diferencia de los clubes analizados, no fue un ex jugador de la institución pese a formar parte de las divisiones inferiores del mismo.

Para cumplir fielmente su tarea integró la comisión directiva teniendo la posibilidad que conocer el club desde adentro, estudió periodismo, hizo el curso de técnico y también cuenta con un posgrado en Derecho y Management del Deporte impartido por la Universidad Católica.

En esta institución histórica del ascenso argentino, previo al ejercicio de sus funciones se resolvía lo urgente y no se podía planificar a futuro. Siempre los gastos superaban a los ingresos, y no era posible pagarle incluso a quien era el responsable de mantenimiento.

Gracias al apoyo del presidente que confió en su novedosa idea de trabajo para el fútbol, ahora posible en la actualidad apostar a largo plazo. Se crea una Secretaría Técnica y se empieza a tomar una actitud proactiva en el mercado. Se busca principalmente jugadores en las reservas de los equipos de primera división, federal A y ahora incluso en la primera división toda vez que algunos jugadores relegados en sus equipos ven a Atlanta como trampolín para despegar en sus carreras. Asimismo, se empezó a invertir en infraestructura y en las inferiores, destacándose muchos de ellos en el plantel superior(29).

Si bien el Club Boca Juniors contaba con Nicolas Burdisso como Director Deportivo hasta el año 2019(21), lo cierto en la actualidad no cuenta con un Director Deportivo sino con un Consejo de Fútbol, obteniendo resultados deportivos favorables como la llegada a la final de la Copa Libertadores 2023(55), Sin perjuicio de ello es menester destacar que a la hora de negociar las renovaciones de importantes jugadores del plantel muchas veces no se lograron los acuerdos deseados(56).

A diferencia los casos enumerados anteriormente, si bien en el club Independiente de Avellaneda hubo varios Directores Deportivos, lo cierto es que los mismos cumplían una función decorativa ya que los dirigentes no les daban la autonomía necesaria para tomar las decisiones que los mismos consideraban pertinentes. Tal situación, ha generado durante muchos años una carencia de proyecto por parte de los dirigentes, que se reflejaba en la contratación de técnicos sin un modelo de juego determinado, como así también en la compra de jugadores que no rendían conforme las expectativas previstas, llevando tal situación a la no consecución de los resultados esperados(57).

IV) JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se centra en explorar la incorporación del Director Deportivo como nuevo enfoque en la gestión y administración deportiva de los clubes de fútbol profesionales en Argentina. Su importancia radica en determinar, si esta nueva figura podría aportar aspectos valiosos que favorezcan la gestión, el rendimiento deportivo y la sustentabilidad económica de los clubes.

Los principales beneficiarios de este estudio serían desde las propias instituciones deportivas hasta los dirigentes, aficionados y académicos, los cuales podrían capitalizar los eventuales hallazgos derivados del presente estudio.

V) METODOLOGÍA

La presente investigación se basó en una revisión narrativa sobre el rol emergente de la figura del Director Deportivo, la cual ha cobrado protagonismo en el Mundo y en la Argentina en los últimos años.

Se llevó a cabo un examen minucioso de la bibliográfica con el propósito de recolectar información relevante acerca del tema en desarrollado.

El período de búsqueda y análisis fue el comprendido entre los años 2017 al 2023.

Realizamos una búsqueda en bases de datos académicas, Google Académico y Dialnet, con el fin de obtener información relevante para enriquecer nuestra investigación. A tales efectos, utilizamos las siguientes palabras que consideramos claves: “Director Deportivo”, “Director Deportivo en clubes de fútbol”, “Rol del Director Deportivo”, “Funciones del Director Deportivo”, “Perfil del Director Deportivo”, “Gestión y administración deportiva”. tomando en consideración aquellos artículos que aborden el tema del fútbol, y que hayan sido escritos por expertos en la materia de estudio.

Se consultaron las siguientes bases de datos a través de búsqueda manual:

- Libros físicos y e-books que abordan la figura del Director Deportivo en Clubes de Fútbol Profesional en la plataforma Amazon.
- Revistas digitales especializadas en fútbol que contengan artículos relacionados con la función del Director Deportivo.

- Se incluyeron entrevistas y ponencias realizadas por Directores Deportivos, las cuales fueron buscadas en plataformas de Internet como YouTube o Spotify, a los efectos de fundamentar la teoría recolectada con experiencias prácticas.

Una vez recolectada la totalidad del material bibliográfico -así como también- el soporte audiovisual utilizado a fin de cumplir con el objetivo propuesto, se estructuró de la siguiente manera:

Una primera etapa abocada a la lectura de los libros en soporte papel, e-books, revistas, artículos y a la observación de videos, en la cual se procedió a tomar aquellos apuntes que resultarían significativos en el desarrollo de la investigación.

Una segunda etapa en la cual se clasificó por tema y posición geográfica el material, tomando como ejes centrales: 1) la figura del Director Deportivo y 2) su vínculo con los clubes de fútbol profesionales

Por último, se procedió a la redacción del trabajo en su versión final, de conformidad con los requerimientos institucionales indicados.

VI) RESULTADOS

De la exhaustiva revisión narrativa de la literatura diferentes autores con conocimiento en la materia, evidenciamos los siguientes hallazgos:

Capacitación y formación

En nuestro estudio se observó que a los efectos de dar cumplimiento eficazmente al rol encomendado son necesarias una serie de habilidades, divididas por especialistas en la materia en duras o blandas.

Conforme lo analizado, se establece que si bien son muy importantes las habilidades duras que hacen referencia a los títulos objetivos o idiomas, lo cierto es que por estar el Director Deportivo gestionando constantemente grupos humanos y tratando de sacar el máximo provecho posible de ellos, se vislumbra que son más importantes las habilidades blandas, como por ejemplo tener una buena relación con sus pares, saber trabajar en equipo, buena comunicación, ser un verdadero líder en el cual todos confíen, saber escuchar y tener autocrítica y resiliencia para adaptarse a situaciones adversas y salir fortalecido frente a ellas.

Si bien algunas personas piensan que producto de la forma en la que se vive el fútbol en nuestro país es necesario haber sido jugador de fútbol para ejercer el rol, lo cierto es que lo importante es contar principalmente con las competencias citadas en el párrafo precedente, sin importar cuál sea la formación de base que tenga la persona(7,24,26,28).

En consecuencia, lo importante es que la figura del Director Deportivo, con sus respectivas funciones y habilidades para el desempeño del rol identificadas, sea cumplido por especialistas en gestión y administración deportiva(14).

A los efectos de contar con dichas competencias, se evidenció la necesidad de una correcta capacitación a los efectos de cumplir con las demandas requeridas.

Al explorar las distintas opciones de formación disponibles en nuestro país, se destacó entre las distintas instituciones de educación superior, nuestra casa de estudio, donde se dicta la Licenciatura en Actividad Física, que cuenta con una materia específica dedicada a la gestión del Deporte(8). Asimismo, se encontró formación específica sobre el Rol analizado - curso y programa ejecutivo-, impartido por dos importantes casas de estudio, iniciativa que surgió en los últimos años(34,35).

Selección y adquisición de jugadores

Los clubes que incorporaron la figura del Director Deportivo dejaron de incorporar de manera pasiva. Ya no se espera al final del mercado para que representantes u otros clubes ofrezcan jugadores sino que ahora se tiene una actitud proactiva, siendo el propio club quien sale al mercado a buscar las mejores opciones posibles dentro de las posibilidades económicas y conforme a los puestos que realmente necesita cubrir determinados por el Director Deportivo en consenso con el entrenador(29,36).

Para dar cumplimiento con tal tarea, se determinó la existencia de un método utilizado para el proceso de selección de jugadores, donde la tarea del Director Deportivo es definir las estrategias a desarrollar a los efectos que un grupo de trabajo, Secretario Técnico y sus scouts, cumplan con dicha tarea(16), que es principalmente recolectar todos los datos posibles a los efectos que posteriormente se pueda achicar el margen de error ante una contratación(18).

Esta planificación en el proceso de selección de jugadores favoreció principalmente a todos los clubes en términos generales ya que no se traen más jugadores que no se necesitan, evitando dispendios innecesarios de dinero sin tener los resultados buscados, pero a quien ayuda principalmente esta metodología es a aquellos clubes con menores recursos que sus adversarios, ya que producto de una

buena gestión, lograron competir en igualdad de condiciones deportivas que los poderosos(29).

Se constató que aquellos equipos que no incorporaron jugadores utilizando la metodología en cuestión, observando solo las cualidades técnicas del jugador y no otros aspectos como su estado físico, psicológico o su vida personal(38), desembolsaron grandes cantidades de dinero en jugadores estrellas que no cumplieron con las expectativas previstas(39).

Desempeño de los clubes con y sin Director Deportivo

La revisión bibliográfica reveló que aquellos clubes que han incorporado en su organigrama la figura en estudio, adoptaron una gestión deportiva más profesionalizada. Y como consecuencia de una planificación estratégica de acciones en lo que respecta a la toma de decisiones de fichajes, trabajo en las divisiones inferiores, consiguieron los objetivos económicos y deportivos propuestos(29,36,46,54).

En el club Racing de Avellaneda Racing de Avellaneda Diego Milito lideró su labor entendiendo que era fundamental profesionalizar el área deportiva del club. Conformó equipos de trabajo altamente capacitados y de larga experiencia. Creó la Secretaría Técnica con sus respectivos scouts. Eligió un técnico del gusto del hinchado y con un modelo de juego acorde a la historia del club y un nuevo coordinador de las divisiones inferiores. Todos ellos, contaron con la confianza y total apoyo de Diego Milito el ejercicio de sus funciones. En este tiempo Racing pasó a ser un club autosustentable, donde se dio mucho lugar a los jugadores de las inferiores, debutando muchos de ellos en el primer equipo y producto de sus ventas gracias a sus altos rendimientos ingresaron al club más de cuarenta millones de dólares. En lo que respecta a títulos obtenidos, en las divisiones inferiores se obtuvo el campeonato después de catorce años, regresando a competir en campeonatos internacionales juveniles, y en la primera división, fue campeón del torneo después de cinco años, llegándose después de mucho tiempo a cuartos de final de la de Copa Libertadores(36,46).

En el club Estudiantes de la Plata durante los ocho años que ejerció el cargo Alayes se fortaleció la idea de juego que siempre este importante club tuvo a lo largo de su historia, que es nada más ni nada menos que en la medida de lo posible no dejar nada librado al azar. Mediante un trabajo conjunto con la dirigencia se priorizó la formación de sus juveniles, pero no solo en el aspecto deportivo sino también en el educativo. Se creó un colegio secundario y se le proveyó del almuerzo diario a todos

los jugadores de las divisiones infantiles. Toda esta inversión en formación hizo que muchos juveniles logren dar el salto a la primera categoría. Con el producto de la venta de ellos, se saneó la economía del club y se logró poder terminar el nuevo estadio de la institución(53,54).

En club Atlanta la incorporación de un Director Deportivo cambió radicalmente la forma de trabajo que se venía implementando. Mediante un proyecto presentado al Presidente y respaldado por el mismo, el club comenzó a cambiar su paradigma. Se dejó de resolver lo urgente y se empezó a planificar a futuro. Producto de ello, se cambió la imagen del club, se saldaron las deudas de por lo menos tres meses con jugadores y empleados y se puso en buen estado los campos de juego e instalaciones de la institución. Se priorizaron aspectos importantes que hacen al trabajo invisible de los jugadores que conllevan al buen desempeño deportivo, como contar con buenas condiciones para entrenar, pelotas y canchas en buen estado, cuerpo médico disponible full time todos los días y nutricionistas que recomendaron desayuno obligatorio a los jugadores como así también el aporte de vitaminas posterior a cada entrenamiento. Como consecuencia de esta metodología de trabajo, se evidenciaron resultados económicos y deportivos favorables. El club logró asentarse en la categoría -Nacional B- y comenzaron a ingresar ingresos a las arcas del club producto de ventas de sus jugadores. Esta forma de trabajo, le permitió al club competir durante los últimos años con clubes que tienen tres o cuatro veces más presupuesto que Atlanta, toda vez que muchos de los equipos que compiten en la segunda categoría tienen un apoyo importante de las provincias a las que pertenecen(29).

En el club River Plate, desde la llegada de Enzo Francescoli a la institución y como consecuencia de la elección de como técnico de Marcelo Gallardo, en épocas que el mismo no era más que una apuesta, el club obtuvo 15 títulos durante su labor desarrollada. Asimismo, durante esta gestión se hizo debutar a grandes valores de las inferiores por cifras millonarias que hicieron crecer las arcas de la institución(51,52).

En contraposición con los clubes que incorporaron la figura emergente, están aquellos clubes que no consideran necesaria la incorporación de este rol en su estructura deportiva o bien aquellos que la tienen, pero como una mera figura decorativa poniendo nombres propios importantes, pero sin darle los dirigentes la autonomía suficiente, siendo sus resultados los siguientes:

En el club Boca Juniors no se cuenta con Director Deportivo desde la partida de Nicolas Burdisso, sino un consejo de futbol representado por jugadores muy representativos de la institución. Durante el ejercicio de sus funciones se lograron campeonatos y se llegó a la final de Copa Libertadores en el último certamen. Sin perjuicio del éxito deportivo obtenido, se evidencia que una falta de negociación

efectiva en la renovación de contratos, tuvo como consecuencia que muchos jugadores no abandonen el club en términos favorables. De la manera en que se procedió en la renovación de sus vínculos conllevó a que los jugadores queden libres con el pase en su poder, privando a la institución de percibir altas sumas de dinero por sus traspasos(21,55,56).

Finalmente, es relevante señalar, que en el caso que se imponga por parte de los dirigentes un Director Deportivo pero como mera figura decorativa sin posibilidad desempeñar efectivamente su rol(29), tal como ocurrió en el Club Independiente de Avellaneda, la carencia de un proyecto o una estrategia clara en la elección de técnicos o jugadores, resultó en consecuencias negativas para la institución, tales como la falta de resultados y desequilibrios económicos dejando al club muy peligrosamente cerca de perder la categoría(57).

VII) DISCUSIÓN

Al realizar un análisis crítico de los resultados obtenidos, se observaron ciertos aspectos importantes que requieren especial atención, los cuales serán detallados a continuación:

Respecto a la capacitación y formación necesaria para desempeñar correctamente el cargo de Director Deportivo, la variedad y combinación de habilidades y conocimientos requeridos demuestra claramente la complejidad del rol a desarrollar(14,24,28). Ello determina que si bien es importante la base práctica que tiene un ex futbolista lo cierto es que también debe contar con una base teórica para poder hacer frente a las demandas actuales requeridas en un entorno deportivo que se encuentra en constante profesionalización. Para adquirir la formación teórica considerada relevante, se identificaron diversas propuestas académicas en importantes casas de estudio de gran prestigio académico(8,34,35). Asimismo, creemos importante que sea la Asociación del Fútbol Argentino quien ofrezca o acredite cursos vinculados a la temática en estudio, ya que esto podría mejorar la calidad de la formación.

En relación con el papel desempeñado en la selección y adquisición de jugadores se destaca la implementación de un método que incorpora una planificación estratégica para la toma de decisiones. Sin embargo, aunque en el presente estudio se replica una metodología de trabajo ideal que busca reducir el margen de error en las contrataciones(16,18), no se abordan las limitaciones o desafíos a este proceso. Por ejemplo, la falta de recursos económicos en determinados clubes para contar con diversos scouts que analicen las distintas ligas, o bien posibles tensiones que puedan

llegar a surgir con el cuerpo técnico en caso de no llegar a un acuerdo con el jugador a traer.

En relación al tercer objetivo específico, que pretende comparar el desempeño de los clubes con y sin Director Deportivo, se determina, a partir de los resultados obtenidos en la revisión narrativa, que aquellos clubes que cuentan con un Director Deportivo tienden a exhibir una gestión deportiva más profesionalizada, obteniendo en términos generales mejores resultados tanto económicos como deportivos(29,36,46,54). Si bien adherimos a la bibliografía analizada, respecto a la importancia de contar con la presencia de un Director Deportivo en los clubes de fútbol profesionales, lo cierto es que también consideramos que la falta de datos estadísticos obtenidos directamente en forma personal de los propios clubes y la dependencia exclusiva de la bibliografía revisada puede traer aparejada un sesgo en nuestra interpretación personal.

Para finalizar, respecto a las implicaciones teóricas y las posibles aplicaciones prácticas de nuestra investigación, lo que buscamos desde un primer momento fue contribuir a una mejora en este mundo deportivo que nos apasiona. Y esperamos que conforme los hallazgos obtenidos en términos de formación y capacitación necesaria que requiere la figura analizada, como así también su rol preponderante en el proceso de selección de jugadores, sean los diferentes clubes y sus respectivos dirigentes quienes de ahora en más puedan entender esta nueva figura como un salto de calidad en lo que respecta a una gestión deportiva más profesionalizada.

VIII) CONCLUSIONES

En el contexto de un fútbol argentino cada vez más competitivo y tras un análisis integral nuestro trabajo, consideramos que la figura del Director Deportivo, debe ser una realidad que se imponga en los clubes de fútbol profesionales de la República Argentina.

Si bien no existe un manual específico para desarrollarse de manera satisfactoria como Director Deportivo ya que entendemos que cada persona pone su impronta personal a la tarea desarrollada, lo cierto es que para llevar a cabo un proyecto de tal envergadura y ser un verdadero líder del mismo, se debe contar con una capacitación real y permanente, a los efectos adquirir los conocimientos necesarios para hacer frente a las demandas actuales que requiere este fenómeno cultural y tomar las mejores decisiones posibles.

En lo que respecta al rol desempeñado en el proceso de selección y adquisición de jugadores, se vislumbra que, a través de un método de trabajo, donde cada integrante del mismo cumple una función particular, y en base a un trabajo conjunto entre todos, se reduce el margen de error en las contrataciones de jugadores, incorporando únicamente lo necesario y aquello que no puede cubrir con sus juveniles. Dicha circunstancia es importante para que el club obtenga los resultados deportivos, pero también entendemos que es vital en aquellos clubes que no cuentan con el poderío económico de traer jugadores de reconocida trayectoria o bien las figuras del momento y tengan que ir a buscar a clubes de categoría inferior o bien a ligas no consideradas de élite como son en Sudamérica la argentina o brasilera.

Respecto al desempeño de los clubes de los clubes que disponen de un Director Deportivo consideramos que aquellos que cuentan con esta figura presentan una gestión deportiva más profesionalizada, tomando decisiones fundamentadas en una planificación estratégica. Estos clubes suelen obtener resultados superiores en comparación con aquellos que carecen de dicha figura. La ausencia de un Director Deportivo impacta directamente con los intereses del club, dado que las erróneas decisiones tomadas por parte de dirigentes no capacitados, la negociación de contratos por gente no idónea en la temática, la falta de pensamiento estratégico a largo plazo, conllevan inevitablemente a consecuencias no favorables para la institución, como puede ser vender jugadores por debajo de su valor del mercado o la eventual salida de los mismos en condición de libres, como así también la incorporación de jugadores o técnicos que no cumplen con las expectativas previstas.



Consideramos que la presencia y el correcto desempeño de un Director Deportivo en el fútbol argentino es de vital importancia a los efectos de cuidar y fortalecer a los clubes, sobre todo en el momento actual en el cual se discute la posible entrada de las sociedades anónimas deportivas en nuestro país. La figura analizada en el presente trabajo, al tener que gestionar una entidad de forma más profesional y estratégica, puede plantearse como una alternativa frente a los desafíos que plantea un fútbol argentino en constante evolución.

Para concluir, destacamos que, si bien este rol puede no traer aparejado un éxito deportivo como consecuencia de los imponderables propios del fútbol, lo cierto es que creemos que este nuevo modelo emergente, es aquel que como futuros profesionales debemos tener en cuenta e implementar en caso que nos toque desarrollar tan importante tarea.

IX) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Contissa F. ¿Por qué el fútbol es uno de los deportes más populares del mundo? Lect Educ Física Deport [Internet]. 17 de enero de 2023 [citado 19 de diciembre de 2023];27(296):251-5. Disponible en: <https://www.efdeportes.com/efdeportes/index.php/EFDeportes/article/view/3837>
2. Valentín A. El modelo de gestión. El área deportiva. En: Dirección deportiva de un club de fútbol profesional. 2ª. España: www.futboldelibro.com; 2018. p. 22-35.
3. Culin PH. RePro. 2023 [citado 19 de diciembre de 2023]. Administración profesionalizada en los clubes de fútbol. Disponible en: https://reprodigital.com.ar/nota/34/administracion_profesionalizada_en_los_clubes_de_futbol
4. Yañez F. Los dueños de la pelota. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 2018.
5. Verona F. Así destruyeron al Rojo: los motivos del derrumbe - Olé [Internet]. 2023 [citado 19 de diciembre de 2023]. Disponible en: https://www.ole.com.ar/independiente/independiente-crisis-equipo-descenso-deudas_0_lwOAzBTUUQ.html
6. Voogd M. Clarín. 2019 [citado 19 de diciembre de 2023]. Directores deportivos: una tradición europea que llegó para quedarse. Disponible en: https://www.clarin.com/deportes/directores-deportivos-tradicion-europea-llego-quedarse_0_Wme0gBmWN.html
7. Sanzol García P, Peláez Blanco R. Capítulo 1. Dirección deportiva, rasgos generales. En: Dirección Deportiva: entre la razón y la emoción [Internet]. España: Círculo Rojo; 2023. p. 6-18. Disponible en: https://www.amazon.com/-/es/Pablo-Sanzol-ebook/dp/B0C17Q4JYT/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=
8. Lic. Actividad Física [Internet]. UGR. 2023 [citado 19 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://ugr.edu.ar/carreras/actividad-fisica/>

9. Salvucci ML. CICLO DE LICENCIATURA EN ACTIVIDAD FÍSICA - Programa de Asignatura Gestión y Administración de la Actividad Física y el Deporte - Año 2023.
10. Pinilla D. El MM 2.0 y los recursos informáticos. En: El método Monchi. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: LIBROFUTBOL.COM; 2019. p. 103-7.
11. Fernandes E. Director deportivo: la nueva visión del deporte [Internet]. 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://efdeportes.com/efd179/director-deportivo-la-nueva-vision-del-deporte.htm>
12. Tolaba YM. Análisis del fanatismo en el fútbol como parte de la cultura nacional representado en la publicidad argentina lanzada entre los años 2010 y 2020 [Internet] [bachelorThesis]. 2021 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/21666>
13. Culin P. Gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol profesional en la República Argentina [Internet] [Tesis]. Universidad Nacional de La Plata; 2010 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/18211>
14. Valentín A. El director deportivo. Perfil, funciones y habilidades. En: Dirección deportiva de un club de fútbol profesional. 2ª. España: www.futboldellibro.com; 2018. p. 36-54.
15. Rotnitzky N. 98: Especial Directores Deportivos: José María Buljubasich [Internet]. 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/70WBcBJQBkIXLqkxkixGO4>
16. Crespo Garcia MJ. Fútbol: Dirección deportiva y desarrollo de proyectos deportivos [Internet]. España: WANCEULEN EDITORIAL; 2020. Disponible en: https://www.amazon.com/-/es/Manuel-J-Crespo-Garc%C3%ADa-ebook/dp/B08DRBGS55/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=
17. Valentín A. Función de organizador. En: 2ª. España: www.futboldellibro.com; 2018. p. 86-174.

18. Genovart N. Doble Amarilla. 2022 [citado 20 de diciembre de 2023]. El Scouting, la tendencia que se impone en el fútbol argentino en los últimos años: cómo funcionan las diferentes estructuras. Disponible en: https://www.dobleamarilla.com.ar/mano-a-mano/el-scouting--la-tendencia-que-se-impone-en-el-futbol-argentino-en-los-ultimos-anos--como-funcionan-las-diferentes-estructuras_a62993131361b90864129a6e5
19. MONCHI 13 Masterclass: los pilares básicos (II) [Internet]. 2020 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=NFcFq3ngrhg>
20. Benavides C. La Función del director deportivo en un club de fútbol profesional. 17 de febrero de 2021 [citado 20 de diciembre de 2023]; Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/654625>
21. Rotnitzky N. Nicolás Burdisso [Internet]. 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/6FdmAS29xjyo5W2qRbfsk1>
22. Valentín A. Control, seguimiento y evaluación. En: Dirección deportivo de un club de fútbol profesional. 2ª. España: www.futboldelibro.com; 2018. p. 222-31.
23. Rotnitzky N. Cómo un director deportivo puede crear el sentido de pertenencia en un club [Internet]. 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://bigdatasports.media/2021/05/13/como-un-director-deportivo-puede-crear-el-sentido-de-pertenencia-en-un-club/>
24. MONCHI 13 Masterclass: soft skills de andar por casa (IX) [Internet]. 2020 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=QYdr9pwBjsw>
25. Olé Sports Summit - ¿Qué hace un DIRECTOR DEPORTIVO?   [Internet]. 2022 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=KSRgkiF8kCk>
26. Molina G. Liderazgo y alto rendimiento. En: Management deportivo: Del club a la empresa deportiva [Internet]. España: WANCEULEN EDITORIAL; 2019. p. 59-80. Disponible en: https://www.amazon.com/-/es/Gerardo-Molina-ebook/dp/B086811D9X/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=

27. Pinilla D. Por qué no es buena idea fichar tras un mundial de fútbol. En: El método Monchi. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 2019. p. 33-8.
28. MONCHI 13 Masterclass: soft skills de andar por casa II (X) [Internet]. 2020 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=gI0_JWwgS6E
29. Rotnitzky N. Fernando Romano [Internet]. [citado 14 de enero de 2024]. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/0eozi8m2vpJ5xY3j9JSV68?si=2Tk4UcwPRNuAUoFleRjIHg>
30. Rotnitzky N. Sebastián Peratta [Internet]. 2023 [citado 21 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/3JwwUfQH06v3d6ebptJZ5w>
31. Rotnitzky N. El fútbol necesita más profesionales que nunca [Internet]. 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://bigdatasports.media/2021/03/04/el-futbol-necesita-mas-profesionales-que-nunca/>
32. UADE. UADE Home. 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]. LICENCIATURA EN GESTIÓN DEPORTIVA. Disponible en: <https://www.uade.edu.ar/facultad-de-comunicacion/licenciatura-en-gestion-deportiva/>
33. Universidad Blas Pascal [Internet]. 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]. Universidad Blas Pascal. Disponible en: <https://www.ubp.edu.ar/carreras/lic-gest-deportiva/>
34. Curso de Dirección Deportiva – Universidad Austral [Internet]. [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://www.austral.edu.ar/cienciasempresariales/curso-de-direccion-deportiva/>
35. Palermo U de. Universidad de Palermo. 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]. Programa Ejecutivo Dirección Deportiva en clubes de fútbol | Cursos. Disponible en: <https://www.palermo.edu/cursos/negocios/direccion-deportiva-clubes-futbol.html>

36. Rotnitzky N. La Militancia [Internet]. 2023 [citado 21 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/6o5JBSnfcai6O7wWFQZcci>
37. Uliana S. Funcionamiento de los mercados de futbolistas argentinos. Un aporte desde la sociología de los mercados | Revista Central de Sociología. 27 de julio de 2023 [citado 20 de diciembre de 2023]; Disponible en: <https://centralsociologia.cl/index.php/racs/article/view/146>
38. Peral Mateos L. La industria del fútbol y su innovación en los últimos tiempos [Internet]. Universidad Miguel Hernández de Elche; 2022 [citado 20 de diciembre de 2023]. Disponible en: <http://dspace.umh.es/handle/11000/29169>
39. Pinilla D. Verdades y mentiras sobre el proceso de adaptación. En: El método Monchi. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: LIBROFUTBOL.COM; 2019. p. 43-50.
40. MONCHI 13 Masterclass: seguimiento en bruto (III) [Internet]. 2020 [citado 24 de enero de 2024]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=hjv2Pyeaczo>
41. MONCHI 13 Masterclass: seguimiento en neto (IV) [Internet]. 2020 [citado 24 de enero de 2024]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=M5uot8QS5Eg>
42. MONCHI 13 masterclass: afinando al máximo (V) [Internet]. 2020 [citado 25 de enero de 2024]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=fqNsiSuT-IQ>
43. MONCHI 13 Masterclass: los perfiles (VI) [Internet]. 2020 [citado 25 de enero de 2024]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=0a5-0Y-hmbE>
44. MONCHI 13 Masterclass: la negociación (VII) [Internet]. 2020 [citado 25 de enero de 2024]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=qPTfal7Rmhk>
45. MONCHI 13 Masterclass: la adaptación (VIII) [Internet]. 2020 [citado 25 de enero de 2024]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=B-O2nGDHDtw>
46. Rotnitzky N. La Militancia: los años de Diego Milito en Racing [Internet]. 2023 [citado 21 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://bigdatasports.media/2021/04/01/la-militancia-los-anos-de-diego-milito-en-racing/>

47. Director deportivo, la nueva figura de los equipos. Pero, ¿qué hacen en los clubes? [Internet]. Área Chica. 2022 [citado 21 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://areachica.movix.com/director-deportivo-la-nueva-figura-de-los-equipos-pero-que-hacen-en-los-clubes/>

48. Parrottino R. Director deportivo: el rol que no se termina de asentar en el fútbol argentino aunque provoque ovaciones [Internet]. 2021 [citado 21 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://www.tiempoar.com.ar/deportes/director-deportivo-el-rol-que-no-se-termina-de-asentar-en-el-futbol-argentino-aunque-provoque-ovaciones/>

49. Plate CAR. caRiverPlate.com.ar. 2023 [citado 21 de diciembre de 2023]. River presenta su nueva área de Dirección Deportiva. Disponible en: <http://www.cariverplate.com.ar/river-presenta-su-nueva-area-de-direccion-deportiva>

50. Cutuli S. Motivación y liderazgo. marzo de 2017; Disponible en: https://www.bridgestone.com.ar/content/dam/bridgestone/consumer/bst/latam/ar/todo%20sobre%20ruedas/TSR_35_02.pdf

51. Gagliardi JM. Las 10 grandes promesas de River Plate que tiene en la mira Martín Demichelis para potenciar el equipo tras coronarse en la Liga Profesional - Infobae [Internet]. 2023 [citado 21 de diciembre de 2023]. Disponible en: <https://www.infobae.com/deportes/2023/07/17/las-10-grandes-promesas-de-river-plate-que-tiene-en-la-mira-martin-demichelis-para-potenciar-el-equipo-tras-coronarse-en-la-liga-profesional/>

52. Mozo J. Por qué River Plate volvió a ser un gigante: los hitos de una gestión - Infobae [Internet]. [citado 16 de enero de 2024]. Disponible en: <https://www.infobae.com/deportes/2023/07/15/por-que-river-plate-volvio-a-ser-un-gigante-los-hitos-de-una-gestion/>

53. Quadrana M. www.infocielo.com. 2020 [citado 14 de enero de 2024]. Estudiantes vendió por más de cien millones en la última década. Disponible en: <https://infocielo.com/deportes/cielosports/estudiantes/estudiantes-vendio-casi-110-millones-la-ultima-decada-n500664>

54. Rotnitzky N. Agustin Alayes [Internet]. [citado 14 de enero de 2024]. Disponible en: <https://open.spotify.com/episode/0FXklQ98lXWfujXnDzt4Yv?si=B4Zdb9r5Sn2mFrVBWIFCcA>

55. DSPORTS [Internet]. 2023 [citado 21 de diciembre de 2023]. Jorge Bermúdez y la búsqueda del próximo entrenador de Boca: a qué características apunta el Consejo de Fútbol, cuándo será anunciado y qué pasará con Mariano Herrón. Disponible en: <https://www.directvsports.com/futbol/Jorge-Bermudez-y-la-busqueda-del-proximo-entrenador-de-Boca-a-que-caracteristicas-apunta-el-Consejo-de-Futbol-cuando-sera-anunciado-y-que-pasara-con-Mariano-Herron-20231109-0028.html>

56. Ramon P. Olé. 2023 [citado 14 de enero de 2024]. Las negociaciones de Román en Boca: una historia de frustraciones. Disponible en: https://www.ole.com.ar/boca-juniors/boca-juniors-renovacion-contratos-riquelme-rossi_0_fodU29GJ58.html

57. Chisleanschi R. LA NACION. 2022 [citado 21 de diciembre de 2023]. Independiente: el balance de la gestión de Hugo Moyano y el legado que recibe Fabián Doman. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/independiente-el-balance-de-la-gestion-de-hugo-moyano-y-el-legado-que-recibe-fabian-doman-nid07102022/>