



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Màster en Direcció d'Empreses de l'Esport
Facultat d'Economia i Empresa

Trabajo Final de Master
Curso 2019/20

Youssef El Maarofi

Tutor: Maria Del Carmen Gracia Ramos

La Profesionalización Del Fútbol En Marruecos

Youssef El Maarofi

Fecha Septiembre 2020

Resumen

Los clubes de fútbol marroquíes son hoy en día jugadores indispensables para el desarrollo del fútbol profesional de manera racional y estructurada.

Nuestras investigaciones tienen por objeto aclarar todo tipo de dificultades que existen y revelar la naturaleza de los desequilibrios en todos los ámbitos relacionados con la profesionalización de la práctica del fútbol, tanto en el plano horizontal como en el vertical, en particular el aspecto de la gobernanza en la gestión del fútbol, ya sea a nivel federal, a nivel de las ligas regionales o a nivel de los clubes, que son la base de la pirámide y la base del producto del fútbol.

Para responder y aclarar todos estos aspectos, hemos elaborado cuestionarios dirigidos a dos actores que tienen un vínculo directo con el proyecto profesional, la categoría , la categoría de entrenadores, así como la categoría de presidentes y directores administrativos de los clubes que operan en la liga profesional, con el fin de responder a las preguntas relacionadas con los obstáculos que frenan la profesionalización del fútbol marroquí, que es uno de los principales proyectos de la estrategia adoptada por el Sr. FAWZI LAKJAA cuando se convirtió en jefe de la Real Federación Marroquí de Fútbol en 2014.

Como testimonio de la agitación y el gran sufrimiento que supuso la transición del fútbol marroquí al profesionalismo, la Liga Nacional de Fútbol Profesional, creada en 2015 por la Real Federación Marroquí de Fútbol (FRMF) para gestionar la liga profesional, sólo obtuvo su independencia y plena autonomía en 2019.

Sobre la base de estas conclusiones, la conclusión del proyecto de fútbol profesional de Marruecos requerirá la mejora de la gobernanza en diversos aspectos de su labor, en particular los relacionados con la gestión administrativa y financiera de los clubes profesionales.

Summary

Moroccan football clubs are today essential players in order to develop professional Moroccan football in a rational and structured manner.

Our research aims to clarify all types of difficulties that exist and to reveal the nature of imbalances in all areas related to the professionalism of the practice of football both horizontally and vertically, in particular the aspect of governance in the management of football, whether at federal level, regional league level or club level, which is the base of the pyramid and the base of the football product.

To answer and clarify all these aspects, we set up questionnaires which targeted two actors directly linked to the professional project, the category of coaches as well as the category of presidents and administrative directors of the clubs practicing in the professional championship, in order to answer questions related to obstacles which slow down the arrival of Moroccan football at the professional level which is based on the strategy presented by Mr. Fawzi LAKJAA as the basis of the work system, the day when he was elected president of the Royal Moroccan Football Federation in 2014.

By testifying about the troubles and the great sufferings linked to the replacement of the professional system within Moroccan football, that the National Professional Football League, created in 2015 by the Royal Moroccan Football Federation to manage the professional championship, did not acquire its full independence than in 2019.

On the basis of these conclusions, the completion of the professional project of Moroccan football goes through the improvement of governance in various aspects of the work, in particular those related to the administrative and financial management of professional clubs.

Palabras Clave:

Profesionalización

Profesionalismo

Alto nivel

Amateurismo

Gobernanza en el deporte

Gestión del fútbol

El futbol profesional

Asociación deportiva

Club deportivo

Sociedad deportiva

INDICE

PARTE I: MARCO TEÓRICO.....	10
Capítulo I: De la profesionalización a la profesionalización en el deporte	10
Sección 1: Información general sobre la profesionalización.....	10
1. Historia de la profesionalización	10
2. Definiciones de profesionalización.....	11
3. Proceso de profesionalización.....	13
4. Profesionalización: El tríptico habilidades/identidad/reconocimiento	15
Sección 2: Profesionalización en el deporte.....	17
1. El concepto de deporte	17
2. Evolución del concepto de deporte	17
3. La relación entre el deporte y la profesionalización	18
Capítulo II: El fútbol profesional: del nivel internacional al nacional.....	25
Sección 1: Información general sobre el fútbol profesional	25
1. Historia del fútbol.....	25
2. Fundación de la federación Inglesa de Fútbol.....	25
3. Fundación de la Federación Internacional de Fútbol (FIFA).....	26
4. Apariencia de profesionalidad.....	26
5. El aumento del profesionalismo.....	27
6. El fútbol profesional en España.....	27
7. El fútbol profesional en Francia.....	27
Sección 2: El fútbol marroquí "del amateur al profesional".	28
1. Historia del fútbol en Marruecos	29
2. El Campeonato Marroquí, el comienzo de la historia	31
3. Creación del FRMF.....	32
4. La Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP)	32
5. Sociedad deportiva SA.....	35
Parte II: Marco de investigación empírica.....	38
Capítulo I: Metodología e instrumentos de investigación	38
SECCIÓN 1: Metodología de investigación	38
1. La población objetivo, el instrumento de investigación y el paradigma epistemológico.	38
2. Enfoque e instrumentos de investigación.....	40

SECCIÓN 2: Las especificidades de las asociaciones deportivas y la presentación de los clubes y entrenadores seleccionados	42
1. Características específicas de las asociaciones deportivas	42
Capítulo II: Fútbol profesional marroquí Caso BOTOLA PRO 1 y 2.....	44
SECCIÓN 1: Presentación y discusión de resultados	44
1. Presentación y análisis de resultados.....	44
SECCIÓN 2: Resumen y recomendaciones	62
1. Síntesis de los resultados	62
2. Recomendaciones	63
Conclusión general:	64
Referencias:	65
Anexos:	67

Introducción:

La profesionalización y el profesionalismo, dos conceptos que son diferentes en su apariencia, el primero proviene de la sociología funcionalista americana e indica, en su primer significado, el proceso por el cual una actividad se convierte en una profesión liberal impulsada por un ideal de servicio, y el segundo se impone en forma de un concepto filosófico y dogmático y abarca una serie de actitudes, aptitudes, normas de comportamiento y morales de cualidades y valores que se esperan de una persona especializada en un sector de actividad o que ejerza una profesión u oficio, sin olvidar la palabra profesional que se utiliza para describir la cualificación y la competencia de un individuo en el ejercicio de una actividad.

Estos tres conceptos son ciertamente diferentes, pero el significado y la idea final es la misma al final, porque los tres términos se complementan en lo que respecta a la organización del trabajo dentro de una asociación deportiva, que debe ser profesional (respetar las leyes y las normas, tener una buena práctica de gobierno que garantice la transparencia, la toma de decisiones, el reparto del poder..., respetar las especificaciones que conciernen a la profesionalización y el profesionalismo) también debe ser profesional (tener ejecutivos profesionales, competentes y cualificados...)

A partir de esta breve introducción, la primera parte de nuestro estudio destacará la transición de la profesionalización a la profesionalización del deporte, en la primera sección trataremos las generalidades de la profesionalización, su historia y su aparición en el mundo, pasando por su proceso que clarificará la noción de manera clara, luego trataremos todo lo que tenga relación con la profesionalización.

Tras una descripción de la profesionalización en general, la segunda sección de nuestro estudio se centrará en la evolución y la relación entre el deporte y la profesionalización y el profesionalismo. Sobre la base de este enfoque, debatiremos la definición de la profesionalización del deporte como una base que posteriormente generará beneficios y estabilidad en todos los sectores, ya sea organizativo o económico. En el pasado, todos los salarios eran aceptados por los deportistas, porque no sabían cómo negociar sus salarios, peor aún, no tenían contratos que los protegieran, y había una gestión aleatoria por la falta de competencia de los directivos.

La profesionalidad deportiva vio la luz en el siglo XVIII con los boxeadores que monetizaron sus servicios.

La profesionalidad oficial había comenzado con deportes como fútbol, fórmula 1, tenis, ciclismo, golf, boxeo. Los atletas son verdaderamente "profesionales". Sus sueldos varían según su lado en el mercado deportivo y en función de sus resultados pueden llegar a sumas enormes.

A partir de ese momento, el movimiento olímpico definió al deportista profesional como un deportista que recibe una retribución como consecuencia de su actividad deportiva. Esta definición fue posteriormente modificada. Los conceptos de profesionalismo, profesionalismo y profesionalidad suscitaron polémica entre distintas clases sociales cuando el movimiento olímpico decidió integrar el deporte profesional a los Juegos Olímpicos. Los seguidores de los Juegos Olímpicos vieron en esta decisión una contradicción con la esencia y la quiddidad del deporte. El profesionalismo sería una actividad perversa e inaceptable. Pero este juicio de valor estuvo lejos de ser inocente. Esta posición era un dilema miniaturizado de conflicto de clases sociales.

La existencia del deporte profesional está directamente vinculada a la ética, uno de los puntos indispensables en los principios de la palabra profesional. Su principal objetivo es establecer un diálogo constructivo con el movimiento deportivo a fin de aplicar medidas concretas para eliminar los fallos éticos de todo tipo.

En este mismo capítulo, trataremos de aprehender el paso del amateurismo al profesionalismo y luego al alto nivel y profesionalidad del deporte. Este análisis nos animará a abordar el proceso de profesionalización del movimiento deportivo que implica la consideración de 4 dimensiones fundamentales. En otras palabras, la profesionalización de la actividad deportiva no se limita al empleo en las asociaciones, sino que debe abordarse en su totalidad (actores, voluntarios y empleados, estructuras y actividades).

Después de haber esbozado brevemente la relación entre el deporte y el profesionalismo, su surgimiento, su esencia y sus efectos sobre los principales factores de una sociedad, todos estos elementos nos permitirán conceptualizar el deporte profesional. A partir de ahí, podemos ver la influencia de esta conceptualización en el siguiente apartado, que tratará del fútbol profesional desde el ámbito internacional hasta el nacional.

En la primera sección, discutiremos generalidades sobre el fútbol profesional mundial, recordando la historia del fútbol, la primera federación creada en el mundo tras el surgimiento del profesionalismo, y hablaremos del fútbol profesional en algunos países.

En la segunda sección, nuestro estudio pondrá de relieve el fútbol marroquí y su capacidad para pasar a la modalidad profesional. Antes de examinar el fútbol profesional en Marruecos, es necesario revisar la historia del fútbol marroquí y las razones que llevaron al Estado marroquí y a la Real Asociación Marroquí de Fútbol a tomar la decisión de introducir un fenómeno complicado en su aplicación, que es el profesionalismo, pasando por una etapa de transición llamada preprofesionalismo.

Se discutirán los distintos procedimientos adoptados por la Real Federación Marroquí de Fútbol para asegurar la instauración del profesionalismo, en sus detalles y acompañar a los clubes en la aplicación del pliego de condiciones y garantizarles una gestión profesional.

En el mismo apartado, es necesario aclarar que si estamos hablando de fútbol profesional en Marruecos, necesariamente estamos hablando de la liga nacional de fútbol profesional que aseguró, bajo la autoridad de la Real Federación Marroquí de Fútbol (FRMF) después de tener su independencia, gestión de las actividades del fútbol profesional en Marruecos, incluida la organización de un campeonato profesional en la primera y segunda división. En este apartado citaremos la creación de la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP), el campeonato profesional, la creación de sociedades anónimas que se considera un paso adelante y trataremos de evocar las limitaciones y las dificultades.

En 2014, el fútbol profesional en Marruecos nació con la llegada de Fouzi Lakjae a la cabeza de la FRMF, este último vino con gran certeza para desarrollar el fútbol profesional marroquí y sobre todo para garantizar la aplicación de la Ley 30-09, sabía que su misión no sería fácil, y que era necesario trabajar duro para establecer las raíces del fútbol profesional.

Tras seis años de profesionalismo, el fútbol marroquí parece seguir presentando deficiencias en todos los niveles, falta de visión, financiación insuficiente, organización aleatoria, falta de formación, gestión no profesional y, sobre todo, el retraso registrado por los clubes de élite en la creación de sociedades deportivas.

No podemos negar el esfuerzo que están haciendo la Real Federación Marroquí de Fútbol (FRMF) y su presidente, el Sr. Lakjae, para acompañar a los clubes y ayudarles

materialmente a desarrollarse, con el fin de satisfacer las exigencias del fútbol profesional, pero sólo la voluntad del presidente de la FRMF no puede devolvernos al fútbol profesional, es un trabajo que debe hacerse en la base del fútbol, es decir, en los clubes.

Hoy en día, la mayoría de los clubes atraviesan una crisis de gobierno, de gestión, de organización, de financiación y de comunicación, dependen de las primas del FRMF y de las subvenciones de las autoridades, sin trabajar en su marketing para generar ingresos publicitarios, algo que no vemos en los países europeos.

La profesionalización del fútbol marroquí está atravesando actualmente una difícil transición debido a la falta de compromiso de los dirigentes deportivos y a decisiones tardías, como la transición de los clubes a sociedades anónimas.

La cuestión de investigación que nos impulsa se refiere a la identificación de las deficiencias en la gestión, ya sea administrativa o financiera, y en el gobierno de los clubes de fútbol marroquíes que les impiden alcanzar sus objetivos.

Basándonos en estos hallazgos decidimos hacer la pregunta principal de nuestra investigación.

¿En qué medida los modos de gestión y organización practicados por los clubes Botola Pro 1 y Pro 2 obstaculizan la instauración del profesionalismo en el fútbol marroquí?

Nuestro problema de investigación nos llevó a formular supuestos a través de los siguientes objetivos:

Los clubes marroquíes no tienen la capacidad de cumplir con las especificaciones del LNFP.

La falta de centros de entrenamiento tiene un impacto negativo en el desarrollo del fútbol profesional marroquí.

Los métodos de gestión de los clubes tienen un impacto negativo en el desarrollo del fútbol profesional.

La falta de una buena práctica de gobierno ha causado un retraso en la creación de empresas deportivas y una disfunción en la gestión.

Con el fin de confirmar o refutar estos objetivos, realizamos cuestionarios dirigidos a clubes de fútbol marroquíes, entrenadores y directivos nacionales y jugadores profesionales de la Botola.

En relación con lo anterior, en la segunda parte de nuestra investigación presentaremos la metodología y el enfoque adoptados en nuestro estudio empírico para llegar a los resultados de los cuestionarios dirigidos a los actores del fútbol marroquí.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

Capítulo I: De la profesionalización a la profesionalización en el deporte

Sección 1: Información general sobre la profesionalización

La profesionalización es una cuestión social muy viva. Es una cuestión ineludible cuando se trata de describir, analizar y comprender las transformaciones que pueden producirse durante el entrenamiento inicial, por ejemplo. La actividad profesional se considera central en nuestra sociedad porque estructura la relación entre los individuos y las organizaciones; por lo tanto, todo o casi todo puede considerarse profesional (Wittorski, 2008)¹; (Remoussenard, 2010)². Por lo tanto, el término profesionalización es polisémico por todos los significados que puede asumir, por ejemplo, en el ámbito político, cultural, identitario, educativo, etc. Para (Hugues, 1996)³, la profesionalización implica una noción de trayectoria: "está [un grupo de profesionales] formado por individuos que construyen su trayectoria" (Wittorski, 2008).

La profesionalización se ha convertido en un objeto de investigación en muchas disciplinas, en particular en las Ciencias de la Educación. Esta preocupación surge de la necesidad de comprender las interacciones de los profesionales en situaciones laborales, con sus contextos y los objetos destacados de sus respectivas profesiones u oficios (Py & Somat, 2007)⁴; citado por (Lac & al., 2010)⁵. "El principal enfoque metodológico tiene por objeto examinar cómo se desarrollan, realizan y transforman los procesos de profesionalización en función de fenómenos, hechos, que son portadores de significado para los actores, transmitidos por estos actores, interesados en situaciones en las que están inmersos con otros" (Lac & al., 2010).

1. Historia de la profesionalización

El tema de la profesionalización es hoy en día un gran éxito no sólo en el campo de la formación sino también en el lugar de trabajo. Las razones que se exponen regularmente insisten en particular en la necesidad de ultimar el aprendizaje en relación con las situaciones laborales, de vincular más estrechamente el trabajo y la formación, de desarrollar múltiples áreas de especialización... en contextos de actividad que cambian casi permanentemente. Nuestro proyecto aquí consiste en presentar, de manera ordenada, los principales debates y las principales orientaciones disponibles sobre esta cuestión (sin optar por la elección de la exhaustividad de las tesis desarrolladas en cada una de las orientaciones). Comenzaremos explorando las condiciones sociales para el surgimiento de una intención de profesionalizar y las cuestiones que la rodean en tres áreas: social, laboral y espacio de formación. A continuación, informaremos sobre las orientaciones conceptuales

¹ Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17, 11-38.

² Remoussenard, P. (2010). Vínculos entre la necesidad de conocimiento del trabajo y las perspectivas de profesionalización.

³ Remoussenard, P. (2010). Vínculos entre la necesidad de conocimiento del trabajo y las perspectivas de profesionalización. *Archivos de ciencias de la Py*, J., Somat, A. (2007). Ingeniería psicosocial: un modelo de investigación e intervención aplicadas. En S. Ionescu y A. Blanchet (Eds), M. Bromberg, A. Trognon (Dir). *Psicología social y recursos humanos*, 161-educación 2010 (24), 13-27.

⁴ Hugues E.C. (1996). La perspectiva sociológica. París: Ed. del EHESS

⁵ 176. París: PUF.

⁶ Lac, M., Mias, C., Labbé, S., Bataille, M. (2010). Representaciones profesionales e implicación profesional como modelos de inteligibilidad de los procesos de profesionalización. *Archivos de ciencias de la educación* 2010 (24), 133-145.

disponibles en diferentes horizontes y campos disciplinarios con el objetivo común de comprender mejor lo que está en juego en la profesionalización.

- Las condiciones para el surgimiento de la noción de profesionalización

Las condiciones para el surgimiento de la noción de profesionalización

La palabra profesionalización ha aparecido sucesivamente en diferentes lugares y en diferentes épocas (grupos sociales de finales del siglo XIX, empresas y el sector de la formación en las últimas décadas, en particular en Francia) para significar una variedad de intenciones: entre el deseo de un grupo de individuos que comparten la misma actividad de organizarse en un mercado libre, la intención de las instituciones de "poner en movimiento a los empleados" para apoyar la creciente flexibilidad en el trabajo, y el deseo de contribuir al desarrollo de las competencias de los individuos a través de la formación, aumentando al mismo tiempo la eficacia del acto de la formación. Vamos a insistir en la idea de que las condiciones de aparición y uso de la palabra no son insignificantes y que estructuran cuestiones que a veces dan lugar a animados debates sociales. (Wittorski, 2008)⁶.

- Profesionalización: constitución de profesiones

La palabra "profesionalización" procede de la sociología funcionalista estadounidense (en particular de la obra de Parsons) e indica, en su primer significado, el proceso por el cual una actividad se convierte en una profesión liberal impulsada por un ideal de servicio. Al igual que la nota (Paradeise, 2003)⁷, la palabra profesión aparece en un contexto de libre mercado donde los actores económicos sienten la necesidad de desarrollar una retórica sobre su contribución al mercado para conquistar y aumentar su posición. Es probablemente a este nivel que debemos situar la aparición, desde principios del siglo XX, de la palabra profesión en los países anglosajones, asociada además a la imagen de la profesión liberal. En Francia, aparece en un contexto diferente que se caracteriza por un estado jerárquico: a partir de entonces, la profesión no se basa tanto en el modelo de la profesión liberal como en el de los organismos estatales. La cuestión aquí es, por lo tanto, el reconocimiento de uno mismo en el medio ambiente para conquistar un mejor lugar en una jerarquía estatal.

Según (Bourdoncle, 1993)⁸, existen entonces dos formas de constituir profesiones con intereses distintos: en Francia, una lucha política por controlar los lugares de una jerarquía estatal elitista (en particular el modelo del corps d'État: un cuerpo jerárquico, legitimado por el Estado) o la constitución de comunidades de pares que construyen sus propias reglas (el modelo de hermandad); en los países anglosajones, una lucha por el poder (económico) de los grupos profesionales para regular el mercado (el modelo de las profesiones liberales como medio de adquisición de ingresos).

2. Definiciones de profesionalización

Según (Wittorski, 2007)⁹, la profesionalización puede definirse como "un proceso de construcción de conocimientos, aptitudes e identidades reconocidos como parte de la

⁶ Wittorski, R. (2008). Profesionalización. Conocimiento, 17, 11-38.

⁷ Paradeise C. (2003). Comprendre les professions : l'apport de la sociologie. Sciences humaines, n° 139, p. 26 - 29

⁸ Bourdoncle R. (1993). La professionnalisation des enseignants : les limites d'un mythe. Revue française de pédagogie, n° 105, p. 83 -114

⁹ Wittorski, R. (2007) Profesionalización y desarrollo de competencias profesionales. París: L'Harmattan.

profesión elegida". El término profesionalización, en la didáctica, significa la acción de profesionalizarse (Rey y Rey-Debove, 2009, p.2034)¹⁰: esta definición apunta a la necesidad de un movimiento, un proceso, una construcción.

Según (Merton, 1957)¹¹, la profesionalización se refiere al "proceso histórico por el cual una actividad (u ocupación) se convierte en una profesión en virtud del hecho de que está dotada de un plan de estudios universitario que transforma el conocimiento empírico adquirido a través de la experiencia en conocimiento científico aprendido académicamente y evaluado de manera formal, si no indiscutible" (Wittorski, 2005; 2008)¹². Esta definición nos recuerda la profesión de un responsable de una asociación o sociedad deportiva

Wittorski (2008, 2010, 2012)¹³ describe tres significados de la palabra "profesionalización" en el trabajo de observación de las prácticas sociales, en respuesta a desafíos muy diferentes:

- la profesionalización-eficiencia del trabajo: con el desarrollo por parte de las organizaciones de la flexibilidad de las personas en el trabajo y, en última instancia, de su mayor eficiencia;
- profesionalización-profesión: con la constitución de un grupo social autónomo por parte de los actores sociales con el objetivo de constituirse como profesión. Esto es lo que Merton y Wittorski tienden a llamar "socialización profesional", es decir, "el proceso por el cual las personas adquieren valores y actitudes, intereses, habilidades y conocimientos, en resumen, la cultura que prevalece en los grupos de los que son o tratan de ser miembros" (Wittorski, 2005). Y de esto se trata el programa de formación: conseguir que un estudiante se convierta en un profesional con todos los atributos inherentes a la profesión;
- profesionalización-formación: con el desarrollo de conocimientos y habilidades por parte de la comunidad de capacitación y la búsqueda de una mayor eficiencia y legitimidad de las prácticas de capacitación. "Así pues, están surgiendo experiencias que se basan en el intento de lograr un vínculo más estrecho entre el acto de trabajar y el acto de formarse: ya no se trata sólo de transmitir deductivamente el contenido práctico y teórico o, por el contrario, de aprender en el trabajo (formación informal), sino de integrar la acción en el trabajo, el análisis de la práctica profesional y la experimentación de nuevas formas de trabajar en un solo movimiento. Así pues, las lógicas relacionadas con el uso de la capacitación están cambiando, ya no se basan tanto en la adaptación de la fuerza de trabajo al cambio como en el desarrollo y acompañamiento del cambio organizativo. Esto implica un anclaje más fuerte de las acciones de formación en relación con las situaciones de trabajo" (Wittorski, 2008; 2010).

(Maubant & al. ;2010)¹⁴ consideran al estudiante "tanto como un profesional en formación como un profesional en desarrollo" .

¹⁰ Rey, A., Rey-Debove, J. (2009). Le nouveau petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Paris : Le Robert.

¹¹ Merton, R.-K. (1957). The student physician. Introductory studies in the sociology of medical education. Cambridge : Harward University Press.

¹² Wittorski, R. (2005). Formación, trabajo y profesionalización. París: L'harmattan.

¹³ Wittorski, R. (2010). La professionnalisation : d'un objet social à un objet scientifique... Les dossiers des Sciences de l'Éducation 2010(24), 7-11.

¹⁴ Maubant, P., Roger, L., Caselles-Desjardins, B., Mercier, B., Gravel, N. (2010). Questions et enjeux dans l'étude compréhensive des processus de professionnalisation dans les métiers de l'intervention humaine. Les dossiers des Sciences de l'Éducation 2010 (24), 109-132

3. Proceso de profesionalización

Los procesos de profesionalización de personas, actividades y organizaciones se refieren a una pluralidad de modos de profesionalización dentro de grupos profesionales más o menos establecidos (Bourdoncle, 1993). Los modos de construcción social e individual de los procesos de profesionalización cuestionan las prácticas educativas y de capacitación desde diferentes perspectivas de investigación.



Figura 1 : Los tres tiempos de profesionalización según Wittorski

Como señala R. Wittorski, (2008) en el lado organizativo, la profesionalización se refiere a la "lógica de la competencia". En el lado individual, se refiere a la lógica de la calificación, refiriéndose a las entradas de los blogs. También se trata de adquirir una identidad profesional, o de asumir una nueva, y de ser reconocido como "profesional" por los colegas, la organización y la sociedad.

Si "profesionalizarse" es un proceso individual, la profesionalización siempre tiene una dimensión colectiva, sólo es válida a los ojos de los demás.

Por último, parece que la profesionalización conlleva diferentes desafíos para los actores involucrados en ella:

3.1. Las tres dimensiones de la profesionalización

En 1991, Bourdoncle identificó las diferentes dimensiones del proceso de profesionalización.

- **Profesionalidad o corporativismo:** Defiende los intereses de la profesión. Cualquier grupo profesional, incluso uno no incorporado, está en busca de su definición e identidad. Esta es una condición para su reconocimiento social, es decir, su legitimidad para intervenir ya sea como complemento o en competencia, o para satisfacer una nueva necesidad.
- **Profesionalismo: Desarrollo** de habilidades relacionadas con las normas del comercio en un contexto determinado.

- **Profesionalismo:** Una experiencia compleja y compuesta enmarcada por un sistema de referencia, valores, normas de aplicación. (Un conocimiento + una deontología, una ciencia y una conciencia, una ética para construir...).

En el cuadro que figura a continuación se destacan las características de las tres dimensiones de la profesionalización según sus actores, procesos y aplicación.

Profesionalización				
Niveles	Dimensiones	Profesionalidad corporativismo ¹⁵	Profesionalismo Desarrollo	Profesionalismo
Actores		Representantes de las ramas Empleador Actores en el sistema de formación/ calificación Sindicalistas	Empleado en un colectivo de trabajo	Empleado en interacción con su entorno
Proceso		Profesionalización Actividad / oficio / profesión Más bien colectiva	Socialización profesional más bien individual	Desarrollo personal y profesional Individual / colectivo
Aplicación		Estrategias y retóricas colectivas	Adhesión individual a la retórica y las normas colectivas	Conocimientos y capacidades, creación de habilidades (poder/deseos/saber cómo actuar)

Tabla 1: Características de las tres dimensiones de la profesionalización

Por su parte, la sociología interaccionista de los grupos profesionales destaca la dimensión del desarrollo personal. (C. Dubard y P. Trépier, 1998)¹⁶ lo expresan de la siguiente manera: "... la postura interaccionista valora las profesiones (oficios, trabajos) como formas de autorrealización". El profesional es capaz de trabajar de forma autónoma, en una situación compleja. No es un simple intérprete. La noción de profesionalidad refleja un proceso de desarrollo personal y profesional a través de la aplicación de conocimientos y habilidades en la construcción de competencias. La competencia encarna la movilización en la acción de diferentes tipos de conocimientos en el marco de un objetivo. La noción de competencia está vinculada a la de profesionalidad y se desarrolla en la combinación de poder/voluntad y capacidad de actuar (G. Leboterf 1996)¹⁷.

¹⁵ Corporativismo: Actitud que tiene como objetivo defender exclusivamente los intereses de una determinada categoría profesional.

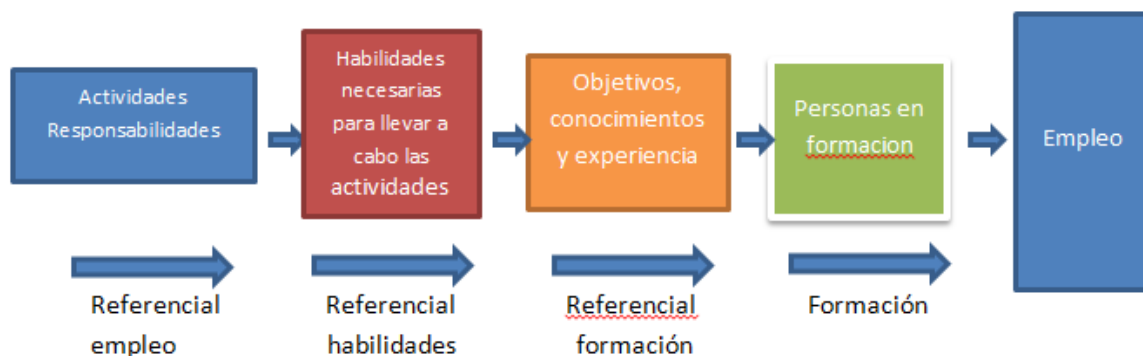
¹⁶ Dubar Cl. et Tripier P. (1998). Sociologie des professions. Paris : Colin

¹⁷ LE BOTERF G., 1996, De la competencia a la navegación profesional, París, Organización de la edición, 294 p.

3.2. La relación empleo/formación en el proceso de profesionalización

En el uso común, el término profesionalización se utiliza para describir los procesos por los cuales una persona obtiene una calificación profesional a través de la formación inicial, y luego desarrolla habilidades en el lugar de trabajo que le permitirán:

- ✓ implementar de manera más eficaz las competencias adquiridas mediante la formación profesional inicial.
- ✓ Adquirir habilidades profesionales adicionales fundamentales para afrontar situaciones laborales reales.
- ✓ enriquecer una cultura e identidad profesional compartida por la profesión.



El Centro Alfa de la Agrupación de Interés Público (GIP)

Figura 2: Esquema típico de un proceso de profesionalización

4. Profesionalización: El tríptico habilidades/identidad/reconocimiento

Wittorski (2007)¹⁸ también mencionó en su libro "sobre la profesionalización" una parte considerable en el tratamiento de los vínculos entre las aptitudes, la identidad y el reconocimiento, llamado tríptico.

En este sentido, la profesionalización incluye el desarrollo de competencias, la identidad profesional y el reconocimiento.

La labor realizada por Wittorski y otros (2007), en diversos sectores (industria, trabajo social, educación/formación) había dado lugar a un estrecho vínculo entre la "profesionalización" y el "desarrollo profesional":

1- La profesionalización es, según ellos, una intención organizativa para "poner en marcha" los sujetos que pasan por :

- ✓ la prescripción, por parte de la organización, de ciertas habilidades (que reflejan una concepción particular que tiene del "buen profesional"),
- ✓ la propuesta de planes específicos (de trabajo y/o capacitación) para desarrollarlos,

2- El desarrollo profesional es un proceso de transformación de los sujetos en el curso de su actividad dentro o fuera de las disposiciones organizativas propuestas, a menudo acompañado de una solicitud de reconocimiento por parte de la organización. Hablaremos aquí de una identidad "actuada y vivida";

¹⁸ Wittorski, R. (2007). Profesionalización y desarrollo de competencias profesionales. París: L'Harmattan.

3- se lleva a cabo un proceso de negociación basado en la identidad (entre el sujeto y la organización) en el que lo que está en juego es la atribución por parte de la organización (o de un tercero "cualificado") de competencias al individuo sobre la base de la evaluación de los resultados de la actividad que ha llevado a cabo, lo que equivale a la atribución/reconocimiento de un lugar en la organización. Aquí hablaremos de la identidad "reconocida/asignada".

Sección 2: Profesionalización en el deporte

1. El concepto de deporte

La palabra deporte es en realidad un término inglés que viene del antiguo francés, deporte significa, diversión.

Por lo tanto, el deporte es originalmente una simple diversión, que entendemos a partir de la lectura de obras clásicas en las que vemos a las clases nobles entreteniéndose con la equitación, la caza, el piragüismo y otras actividades en la misma línea. El resto de la sociedad rara vez tiene tiempo (y por lo tanto, ocio) para los deportes. Se necesitarán mejores condiciones de trabajo y de vida para que el deporte deje su huella en todos los estratos de la sociedad.

2. Evolución del concepto de deporte

Según el barón Pierre de Coubertin¹⁹, historiador y educador, la noción de "deporte" se definió principalmente como un culto voluntario y habitual de ejercicio muscular intensivo, apoyado en el deseo de progreso y que podía llegar hasta el riesgo. Desde entonces, la definición y la idea del deporte han ido evolucionando, institucionalizándose y obedeciendo reglas. La evolución del concepto de "deporte" durante la década de 1960 abarca todas las actividades físicas y deportivas de ocio y competición. En la mayoría de los textos y códigos, la definición del concepto de deporte se relaciona con "conceptos deportivos", con los conceptos de "disciplinas deportivas" e incluso con el de "deporte", la delimitación de su campo de aplicación.

El deporte es el primer criterio para el reconocimiento estatal, lo que le da la posibilidad de recibir fondos públicos y / o disfrutar de un estatus especial especial. Las disposiciones legislativas dirigidas a las asociaciones, federaciones y sociedades deportivas sólo pueden aplicarse legítimamente a ellas si estas últimas pueden denominarse efectivamente "deportes". Las obligaciones de seguro impuestas a los propietarios o administradores de instalaciones deportivas, operadores de equipos deportivos, organizadores de eventos deportivos o competiciones solo serían aplicables si la instalación, el equipo, el evento , actividad o competición es propiamente "deportiva".

Lo mismo se aplica al requisito de calificación para la enseñanza del deporte a cambio de una remuneración.

Por último, el concepto de deporte tiene una importancia fundamental a la hora de aplicar las disposiciones relativas a las transmisiones deportivas, el derecho de explotación y la libertad de radiodifusión. El libre acceso para los periodistas está sobredeterminado por los conceptos de eventos, federaciones, competiciones, empresas, organizadores y lugares deportivos. La definición de deporte también es necesaria para todos los órganos responsables de la solución alternativa de controversias en el deporte. La creación e institución de órganos de solución de controversias mediante arbitraje, mediación o conciliación requiere la delimitación de un ámbito de competencia material. Sin embargo, el reglamento de arbitraje que rige todos estos organismos incluye siempre una disposición especial que determina su jurisdicción en relación con el concepto de "deporte".

¹⁹ Pierre de Coubertin, historiador y educador francés, fue el pionero de los Juegos Olímpicos de la era moderna en 1894 y fundó el Comité Olímpico Internacional, del que fue presidente de 1896 a 1925.

Actualmente, la definición propuesta por el artículo 220 de la Carta Deportiva Europea adoptada el 24 de septiembre de 1992 por el Comité de Ministros del Consejo de Europa, estipula que la calificación de deporte debe conservarse para "formas de actividad física que, a través de la participación organizada o no organizada, tienen como objetivo mejorar la condición física y mental, el desarrollo de las relaciones sociales así como la obtención de resultados en la competencia a todos los niveles".

A través de todos los datos, se pueden considerar algunos criterios susceptibles de participar en una definición de deporte: el deporte es una actividad basada principalmente en el talento. El deporte sigue siendo incierto porque se trata de habilidad y ejercicio del cuerpo, talento y no pura casualidad. Esto es lo que diferencia a los juegos de talento (deporte) de los juegos de azar. El deporte es una actividad necesariamente competitiva. Una actividad constituye un deporte en la medida en que es probable que se practique en competiciones ocasionales y competiciones programadas u oficiales. El deporte también es una actividad regulada. Como resultado, la actividad deportiva, una prueba física (técnica, táctica y psicológica), contra el tiempo o un oponente (un individuo o un equipo), solo se puede imaginar a través de reglas.

La diferencia entre deporte y actividad física depende de una dimensión psicológica, en este caso, la naturaleza del objetivo perseguido por el practicante. Esto puede corresponder a un objetivo de relajación y desarrollo corporal o puede apuntar estrictamente a superar las propias habilidades o las de un oponente. El deporte es decididamente una actividad física, divertida y emocional, que se practica con la idea de expresar o mejorar la condición física o mental, de mantener las relaciones sociales o de obtener resultados en la competición a todos los niveles.

3. La relación entre el deporte y la profesionalización

La relación entre el deporte y la profesionalización nació en un país europeo en 1846, para ser testigo de la profesionalización de un deporte colectivo: el cricket. Este año está marcado por la fundación del club profesional inglés "All-England Eleven". Después de los ingleses, en Estados Unidos, el béisbol fue el primer deporte de equipo que cruzó el Rubicón²¹ en 1864 con el primer caso conocido de profesionalismo: A. J. Reach ²²recibió un salario cuando dejó los Philadelphia Athletics para unirse a Brooklyn.

Definiciones:

La profesionalización es "un proceso histórico a través del cual un grupo llega a ser reconocido como una profesión" (Dubar C & Tripier P. 1998)²³.

La profesionalización se caracteriza por la naturaleza cambiante de las interacciones entre los individuos, las instituciones y la sociedad (situación de los atletas y las organizaciones profesionales, reglamentos federales; grado de especialización de los individuos; competencias en materia de planificación y racionalización de la organización deportiva, etc.). (Stumpp.S y Gasparini.W 2003)²⁴

²⁰ el artículo 2 de la Carta Europea del Deporte "Definición y alcance de la Carta"

²¹ Rubicón: toma un lado arriesgado, decisivo e irrevocable

²² Alfred James Reach era un deportista angloamericano que, después de convertirse en una de las primeras estrellas del béisbol en la Asociación Nacional, se convirtió en un influyente ejecutivo, editor, fabricante de artículos deportivos y portavoz. deporte.

²³ Dubar Cl. et Tripier P. (1998). Sociologie des professions. Paris : Colin

²⁴ STUMPP Sébastien et GASPARIINI William, *Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace nation au club local (1970-1987)*, STAPS n°63, pages 123-138, 2003.

Profesional no significa profesionalización, pero existe una relación estrecha. Desde el punto de vista jurídico, profesional es el que recibe una remuneración (ya sea primaria o secundaria) relacionada con su actividad como deportista, mientras que para las instituciones, el deportista debe ser reconocido según su rendimiento. En términos sociológicos, se considera que un profesional es aquel que domina ciertas competencias especializadas reconocidas (sin ser necesariamente remunerado) y la profesionalización es entonces "el proceso que apunta al aumento y la especialización de las competencias" (Bernardeau 2004)²⁵.

4. Del amateurismo al profesionalismo ²⁶

"El club era una segunda familia, se convirtió en un negocio". Esta frase resume la situación del deporte y los cambios que ha experimentado en cuanto a su profesionalización. Hasta principios de los 90, los jugadores estaban muy apegados a sus clubes y era difícil para ellos dejarlos. La remuneración de los clubes a los jugadores era principalmente extraoficial, libre de impuestos y no contractual, con el objetivo principal de compensarles por el tiempo que pasaban entrenando y viajando a las competiciones. Estas remuneraciones, que en algunos casos debían redondear los fines de mes de los jugadores, han aumentado a lo largo de la historia del rugby. Pero estas sumas no eran el único vínculo entre el club deportivo y el jugador. En muchos casos, el club también sirvió como un verdadero ascensor social para el jugador. El jugador podía encontrar un trabajo sin esfuerzo con la ayuda del club, sus directivos, socios o incluso la ciudad. Incluso a veces el club asumía la responsabilidad de proporcionar empleo a la familia del jugador, ayudar financieramente al jugador a establecerse profesionalmente, o comprar un negocio. En efecto, el jugador de rugby fue acogido bajo el ala de su club, de manera amistosa y no contractual, y se comprometió a devolver esta benevolencia siendo fiel a él, convirtiéndose a su vez en un líder, reproduciendo lo que otros habían hecho por él. A partir de los años 1995-1996, los primeros contratos de trabajo fueron firmados por los jugadores. La mayoría de los problemas encontrados en el pasado; la falta de un marco social, los problemas con el plan de seguro de salud, con los co-empleadores, fueron regularizados con éxito por los órganos rectores se han establecido convenios colectivos sectoriales y reglamentos internos.

Hoy en día, la naturaleza de las relaciones entre jugadores y clubes ha cambiado. Poco a poco, los clubes se vieron obligados a abandonar el deber moral de apoyo social del jugador para cuidar el desarrollo de sus pequeñas y medianas empresas. El esfuerzo de los líderes se centró principalmente en los presupuestos a completar, el marketing, la necesidad de estructurar la empresa. En estos días, es raro que un club dé prioridad al proyecto de reconversión de un jugador.

Este desarrollo también es responsabilidad del jugador. Es comparable a un producto que se puede comprar fácilmente en un mercado. Ha perdido el apego a su club y es capaz de dejarlo, con tanta frecuencia y en función de los proyectos deportivos y los sueldos ofrecidos a lo largo de su carrera. También es cierto que a los jugadores les cuesta confiar ciegamente en un club que podrá, durante su contrato o al finalizarlo, sustituirlos por un deportista considerado más eficiente. Los objetivos de las empresas del pasado son muy diferentes a los de hoy, de hecho, los clubes están obligados a garantizar condiciones como una preparación cuidadosa, salarios, Vacaciones pagadas y obligaciones de seguridad.

²⁵ Bernardeau Moreau Denis, sociología de las federaciones deportivas: la profesionalización de los líderes voluntarios, L'Harmattan, París, 2004.

²⁶ Franck Belot "LOS JUGADORES: LOS EFECTOS DE LA PROFESIONALIZACIÓN", 2007/2 n ° 121 | páginas 51

5. Alto nivel y profesionalidad deportiva

En el campo del deporte, la noción de alto nivel se utiliza muy a menudo, pero rara vez se define. De hecho, el límite entre lo que constituye un nivel alto y un nivel ordinario en un deporte es difícil de detectar. La ausencia de un término, expresión o concepto para designar lo contrario de alto nivel demuestra lo difícil que es comprender este concepto. Generalmente asociado con el profesionalismo, el deporte de alto rendimiento se percibe como la categoría superior del deporte amateur. Sin embargo, es probable que la mayoría de los atletas de alto rendimiento sean percibidos como aficionados que ciertamente no se benefician de una compensación salarial sustancial y no tienen un contrato de trabajo con un empleador.

Los deportes de carácter individual como el atletismo, la natación o el tenis son disciplinas en las que los atletas no siempre se benefician de una estabilidad financiera o de un contrato de trabajo que los vincule a un empleador, aparte de los posibles patrocinadores personales y el apoyo de las federaciones.

Según (Queval, 2004)²⁷ el nivel alto se define a través de la máxima "siempre hacerlo mejor, ir hasta el final". Para este último, el deporte de alto nivel está representado bajo tres ejes. En primer lugar y según (Queval, 2004), produce una representación de la excelencia. En segundo lugar, la práctica de una disciplina de alto nivel excluye definitivamente el vínculo entre el deporte y la fórmula conocida "el deporte es salud" (Queval, 2004). De acuerdo con esto último, la práctica sostenida e intensiva del deporte supera sus valores saludables. En tercer lugar, (Queval, 2004) se destaca la relación entre el alto rendimiento y el dopaje. En Suiza se habla de deporte de élite más que de deporte de alto nivel. Este deporte de élite representa "un subconjunto del deporte" (Kempf et al., 2014)²⁸. Para estos autores, se define por la alta competitividad, por la búsqueda del máximo rendimiento y por la competencia internacional.

El profesionalismo deportivo no necesariamente data de ayer, ya que se han descubierto rastros de recompensas económicas en la antigua Grecia y en la época romana. Según Nicolás (2015)²⁹, el deporte, a través de la profesionalización, va más allá de su singularidad como actividad de ocio para evolucionar hacia una inversión económica y un medio de apoyo no solo a los deportistas, sino también a todo un ecosistema de empresas del sector. (Attali y Saint-Martin, 2010)³⁰ también asocian el deporte y el dinero con el fin de exponer su visión de la profesionalidad deportiva que ven como la valoración de la situación individual del deportista que en un momento dado se beneficiará de una retribución considerable de su actividad deportiva, en cualquier forma. Es este aspecto económico el que servirá como límite en el contexto de esta disertación y definirá el profesionalismo. Además de esta relación evidente entre el deporte y la economía, (Belot, 2007) también se observa un aumento del nivel de juego, en particular mediante los deberes que se derivan de la profesionalización de un deporte. En efecto, el aumento de los ritmos de entrenamiento y la evolución de la supervisión de los clubes y de los deportistas conducen a una progresión en el nivel general del deporte practicado.

²⁷ Queval, I. 2004 : Axes de réflexion pour une lecture philosophique du dépassement de soi dans le sport de haut niveau. *Movement & Sport Sciences* 2004/2(52), 45-82.

²⁸ Kempf, H., Weber, A., Renaud, A., Stopper, M. 2014 : Le sport d'élite en Suisse. État des lieux SPLISS-CH 2011. Office fédéral du sport OFSPO, Macolin.

²⁹ Nicolas, P. 2015 : Enjeux et limites de la professionnalisation sportive. <http://beinsports.fr> [En ligne], daté du 20 août.

³⁰ Attali, M., Saint-Martin, J. 2010 : Dictionnaire culturel du sport. Armand Colin.

6. El proceso de profesionalización del movimiento deportivo

En todos los países, el proceso de profesionalización del movimiento deportivo ha sido gradual; la aplicación se ha distinguido por el enfoque de las políticas públicas y la capacidad del sector comercial privado. Por ejemplo, la Organización del deporte asociativo en Francia ha evolucionado desde la autoadministración por parte de los propios practicantes hasta la institucionalización de grupos deportivos con proyectos deportivos y asociativos que ahora se reflejan en objetivos más variados (Walter y Gasparini, 2003)³¹.

Para adquirir una mayor eficacia en la respuesta a las nuevas necesidades y requisitos, es necesario tener en cuenta el capital humano de la asociación en cuestión (voluntario y profesional), así como las aptitudes y los tecnicismos de los agentes. Cabe señalar que la profesionalización en Marruecos no es un proceso homogéneo, fácilmente extrapolable de una actividad a otra cuando sabemos que disciplinas como el fútbol, el atletismo... ya están profesionalizadas.

De hecho, esta profesionalización ya es oficial; se materializa en un estatuto para los jugadores y las federaciones concernidas como reconocimiento de la existencia de un sector profesional. La adhesión a este nuevo enfoque, para otros deportes, es ciertamente voluntaria porque no puede lograrse necesariamente para los actores que no creen en ella o para los que estructuralmente no tienen el poder de lograrla. Lo ideal para algunos es partir de una situación ya relativamente avanzada en cuanto a la profesionalización, para llegar a una profesionalización exitosa.



Figura 3: las tres dimensiones fundamentales de la profesionalización

³¹ Walter Emmanuelle y Gasparini William. 2003. Los mundos sociales y la asociación deportiva: paradigma y realidad social. Revista Ocio y Sociedad. n ° 2 vol. 2, págs. páginas. 453 - 468.

6.1 Profesionalización de la actividad

En una de sus acepciones más antiguas, la profesión designa "una determinada ocupación de la que se pueden derivar sus medios de existencia, la que no se diferencia mucho del oficio, definido de forma similar", el diccionario "le Petit la Rousse" al definir al profesional como "una persona que ejerce regularmente una profesión, un oficio en contraposición a un aficionado". En ambos casos, lo importante es que la actividad se realiza no sólo por gusto y amor, sino para ganarse la vida. En este sentido, se podría decir que hay profesionalización de una actividad cuando de ser libre, realizada por aficionados, voluntarios o activistas según sus gustos o convicciones, pasa a ser remunerada y realizada como una ocupación principal. Esta es la evolución de muchas actividades deportivas, originalmente practicadas exclusivamente por aficionados y hoy en día llevadas a cabo a su más alto nivel por profesionales, que se ganan (muy bien) la vida de esta manera.

A partir de esta última parte, directamente vamos a pensar en el deporte más popular "el fútbol" el cual se ha convertido en uno de los mejores campos del mundo a nivel económico, hoy algunos futbolistas están entre las personalidades más ricas del mundo, simplemente porque el fútbol se ha profesionalizado con su popularidad y ha comenzado a atraer las marcas más importantes para patrocinar los clubes.

6.2. Profesionalización de la asociación

Es importante y necesario disponer de herramientas adaptadas a las necesidades de la asociación. La profesionalización debe organizar el funcionamiento interno para llevar a cabo el proyecto de manera coherente y estructurada, definiendo las reglas de funcionamiento (gestión del proyecto, comunicación...). Dotarse de recursos financieros, técnicos y humanos y definir el papel y las relaciones entre los diferentes actores. Para el éxito de este proyecto, es necesario adquirir herramientas adaptadas a las necesidades de la asociación. La profesionalización concierne a un gran número de profesiones, a cada disciplina/producto corresponde una cierta cantidad de conocimientos, más o menos directamente derivados de las teorías y/o prácticas relacionadas con el campo. Si bien el deportista puede hacer ejercicio espontáneamente, no ocurre lo mismo con el deportista de élite, que necesita la ayuda de otras personas cualificadas para guiarle y ayudarlo a conseguir su rendimiento en un entorno deportivo, cultural, económico y político.

Hoy en día la estructura o asociación debe estar compuesta por personal que contenga personas competentes que ayuden a los jugadores a dar el 100% de sus capacidades técnicas, tácticas, físicas y morales durante las competiciones, este personal es (técnico, médico, administrativo).

6.3. Profesionalización de los actores:

- Ser capaz de dar una respuesta de calidad a las necesidades de un entorno cada vez más complejos mediante el desarrollo de las aptitudes y los conocimientos técnicos de los agentes (asalariados y voluntarios) a través de :
 - ✓ Información
 - ✓ El entrenamiento
- Definir un equipo de proyecto teniendo en cuenta y combinando todos los recursos disponibles;
- Desarrollar las habilidades y el conocimiento de los diferentes actores.

6.4. Profesionalización de la formación

Profesionalizar un curso de capacitación es construirlo de tal manera que permitirá ejercer una actividad económica específica.

Si nos fijamos en la profesionalización de la formación en el ámbito deportivo, pensaremos directamente en los centros de formación en los que el jugador está preparado para formarse a nivel deportivo, así como en el nivel de estudio llamado "sport étude", hoy en día vemos este enfoque más en España y Francia con la presencia de varios centros de formación

Los centros de formación deben cumplir especificaciones precisas que contemplen los aspectos materiales, académicos y futbolísticos del aprendizaje de alto nivel. Si bien estos centros son un medio excelente para que los clubes garanticen el reconocimiento nacional y un capital de jóvenes jugadores, están sujetos a estrictos controles en cuanto a la forma en que se abren y, una vez abiertos, las condiciones en que se forman los aprendices.

La idea de formar jugadores de alto nivel surge al final de la Segunda Guerra Mundial en Europa. Los clubes más golpeados económicamente no pueden seguir comprando estrellas a precios elevados y deben encontrar soluciones más económicas. Por lo tanto, la formación ofrece muchas ventajas los jóvenes reclutas pueden, tras unos años de educación futbolística, unirse al primer equipo o ser ofrecidos a otros clubes en un mercado específico. La ganancia es entonces importante porque los costos de entrenamiento se amortizan rápidamente por el ahorro de comprar un jugador externo o vender el atleta. La idea de las escuelas de excelencia del fútbol llegó por primera vez a la Juventus de Turín. Rápidamente copiado en España donde varios centros de entrenamiento están entre los mejores del mundo, la Masia es un gran ejemplo, también en Francia este proceso es adoptado por la familia Peugeot, el modelo es fijado al Club de Fútbol de Sochaux en 1949. Se extendió por toda Francia sin ninguna regla que rigiera su uso. Los atletas solían ser alojados en casas privadas u hoteles, ya no asistían a la escuela y no existían normas que rigieran su relación con el club profesional.

7. La dimensión deportiva de la profesionalización

El rendimiento deportivo es el principal objetivo de un club que participa en este proceso competitivo. Los clubes buscan modificar su estructura organizativa o económica para asegurar y garantizar sus éxitos deportivos. Las instituciones deportivas se están profesionalizando a fin de proporcionar el mejor marco posible para el desarrollo de las asociaciones deportivas. El círculo de actores alrededor de los deportistas de alto rendimiento se ha ampliado. La única prioridad deportiva ya no es el reclutamiento de excelentes jugadores, sino también el desarrollo de la gestión deportiva con la aparición de uno o más apoyos al entrenador. Estos son los asistentes técnicos, entrenadores físicos, a veces entrenadores mentales. Después de esto, la necesidad de desarrollar el aspecto médico aparece con la aparición en el personal de un fisioterapeuta. A menudo, en el ámbito del fútbol, la utilidad de las estadísticas lleva a los clubes a tener que ofrecer un director de estadísticas que también puede actuar como asistente logístico para ocuparse del seguimiento del equipo, el equipamiento, el catering, las reservas de hotel y los medios de locomoción.

Lo anterior se refiere a la racionalización de los métodos, técnicas y entorno de entrenamiento con el fin de mejorar los resultados y el rendimiento deportivo. Se trata de la construcción social de la excelencia deportiva a través de las relaciones entre atletas, entrenadores y líderes. Los factores físicos y técnico-tácticos del rendimiento deportivo

están cambiando. Hoy en día, la importancia de la gestión en el rendimiento deportivo es perceptible a través de todas las relaciones establecidas para apoyar al deportista que evoluciona en estas organizaciones deportivas en busca de una profesionalización de su campo deportivo.

Observamos que esta dimensión deportiva de la profesionalización ya se lleva a cabo en los clubes europeos, a diferencia de los clubes africanos y árabes. Los directivos de los equipos que juegan en los grandes países han desarrollado su estructura directiva en torno a los jugadores añadiendo un asistente, un preparador físico, un fisioterapeuta, un estadístico y un director encargado de la logística.

Capítulo II: El fútbol profesional: del nivel internacional al nacional

Sección 1: Información general sobre el fútbol profesional

El fútbol se ha convertido en un deporte, una religión y un negocio. Según el último censo de la FIFA publicado en 2007, el fútbol lo juegan 265 millones de jugadores, más 5 millones de árbitros y administradores. Hay aproximadamente 301.000 clubes con 1.700.000 equipos y 113.000 jugadores que juegan profesionalmente. Un total del 4% de la población está involucrada en el fútbol.

Este deporte es extraordinariamente popular, como lo demuestra el público en los principales partidos. La Copa Mundial de 2014 atrajo a más de tres mil millones de espectadores de televisión, y más de mil millones para la final de la competición.

Se estima que la economía del fútbol representa más de 400 mil millones de euros de facturación en todo el mundo. En menos de un siglo, el fútbol se ha convertido en un negocio global y próspero.

Si no se hubiera producido una profesionalización del fútbol a todos los niveles, no creo que hubiera sido posible atraer a más jugadores, patrocinadores, medios de comunicación, empresarios para que invirtieran en el fútbol y, sobre todo, a más espectadores.

1. Historia del fútbol

La historia del fútbol explica el nacimiento y desarrollo del fútbol, un deporte de equipo que apareció a mediados del siglo XIX en Gran Bretaña y que en el siglo siguiente se convirtió en el más popular del mundo.

Las raíces que comparte este deporte con otros juegos de “fútbol” se remontan a la Edad Media. Es el heredero del alma medieval, practicado en particular en el noroeste de Francia y en las islas británicas, y del Calcio florentino, juegos caracterizados por su violencia y sus pocas reglas.

A principios del siglo XIX, las escuelas inglesas integraron gradualmente el deporte en sus planes de estudio y fomentaron su formalización. En octubre de 1848, las Reglas de Cambridge fueron el primer intento de unificar las reglas del fútbol. Los primeros clubes independientes aparecieron a finales del siglo XX; en 1863, once de ellos fundaron la Asociación de Fútbol “the football association”, encargada de organizar la práctica del fútbol en Inglaterra. Poco después, publicó las primeras reglas del juego “en ingles laws of the game”, inspiradas en gran medida en las de Cambridge.

Desde entonces, el fútbol ha visto una progresión continua en su práctica. En 1885, el profesionalismo fue autorizado en Gran Bretaña, mientras que los primeros clubes fueron creados en todo el mundo, particularmente en Europa y América del Sur. La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) fue fundada en 1904 en París por representantes de siete países europeos. Alentada por el éxito popular de los torneos de fútbol en los Juegos Olímpicos, la FIFA organizó la primera edición de la Copa del Mundo en 1930, que se convirtió en uno de los principales acontecimientos deportivos del mundo.

2. Fundación de la federación Inglesa de Fútbol

La federación inglesa de Fútbol “the football association” fue fundada el 26 de octubre de 1863. Su primer objetivo era unificar las reglas. Sus reglas prohíben patear a los jugadores y llevar el balón con las manos. El partido entre Londres y Sheffield en 1866 marcó un punto de inflexión, fue la primera vez que la duración del partido se fijó en 90 minutos.

La Copa Youdan fue la primera competición. Se celebró en 1867 en Sheffield y el Hallam FC ganó el trofeo el 5 de marzo. El primer evento nacional fue la FA Challenge Cup 1872. Nueve años después de que se introdujeran las reglas oficiales en 1863, se estandarizó el tamaño y el peso del balón. Hasta entonces, estos detalles habían sido acordados entre las partes involucradas en la preparación del partido.

En cuanto al juego, la transición del juego de regate al juego de pase es una evolución importante. Originalmente, el fútbol era muy individualista: los jugadores, todos delanteros, corren hacia la meta con el balón en sus pies, es decir, regateando en sucesión. Esto es "el dribbling". Es sobre este simple principio que se construye el juego de pases. Esta innovación apareció a finales de la década de 1860 y se introdujo en la década de 1880. A finales de la década de 1860, los partidos entre Londres y Sheffield habrían introducido el paso al Norte. Esta es la versión de Charles Alcock, que sitúa en 1883 la primera demostración real de paso en Londres por la Olimpiada de Blackburn. Entre estas dos fechas, la nueva forma de jugar encuentra refugio en Escocia.

3. Fundación de la Federación Internacional de Fútbol (FIFA)

El aumento de la popularidad y la competencia internacional en el fútbol a principios del siglo XX hicieron necesario crear un único organismo regulador del deporte a nivel mundial. La Federación Inglesa de Fútbol sostuvo discusiones acerca de la formación de una federación internacional, pero esta iniciativa no tuvo acogida. Entonces, las autoridades nacionales de fútbol de otros siete países europeos "Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Países Bajos, Suecia y Suiza" se reunieron para asociarse y, de esta manera, la FIFA fue fundada en París el 21 de mayo de 1904. El nombre francés y su acrónimo se han mantenido hasta la fecha, incluso fuera de los países francófonos. Su primer presidente fue el francés Robert Guérin. Pese a que no participaron inicialmente en su conformación, Inglaterra se unió al año siguiente, Escocia y Gales en 1910, e Irlanda del Norte en 1911.⁶

La FIFA presidió su primer torneo internacional en 1906, pero no fue exitoso. Esta situación, sumada a los factores económicos, propició el reemplazo de Guérin por el inglés Daniel Burley Woolfall, quien en el momento era un miembro de la asociación. El siguiente torneo internacional fue la competición olímpica de fútbol de Londres 1908, la cual tuvo un buen resultado con la participación de jugadores profesionales. Fue organizada por la Federación Inglesa de Fútbol, contraria a los principios de la FIFA.

La Federación se extendió fuera de Europa con el ingreso de Sudáfrica (1909), Argentina (1912), Canadá y Chile (1913), y los Estados Unidos (1914).

4. Apariencia de profesionalidad

El profesionalismo fue autorizado en 1885 y el primer campeonato se celebró en 1888-1889. La Federación Inglesa de Fútbol desempeñó un papel principal en este desarrollo, imponiendo un único conjunto de reglamentos al crear la Copa de la FA, y luego los clubes tomaron la delantera. La creación de la liga no fue obra de la Federación, sino una iniciativa de los clubes que buscaban presentar un calendario estable y coherente. La existencia de una red ferroviaria hizo posible esta evolución, iniciada por William McGregor, presidente de Aston Villa. Este primer campeonato es profesional, y ningún club del sur del país participa.

Inglaterra se divide entonces en dos: el Norte acepta plenamente el profesionalismo y el Sur lo rechaza. Esta diferencia tiene explicaciones sociales. El sur de Inglaterra está dominado por el espíritu clásico de los clubes deportivos reservados a una élite social. En el norte dominado por la industria, el fútbol profesional está dirigido por grandes jefes que no dudan

en pagar a sus jugadores para fortalecer sus equipos, al igual que reclutan mejores ingenieros para fortalecer sus negocios. Durante cinco temporadas, el campeonato se limita solo a los clubes del norte. El club londinense Arsenal se convirtió en profesional en 1891. La liga de Londres luego excluye de sus competiciones al Arsenal, que se unió a la Liga en 1893. La Liga del Sur se creó en reacción (1894). Esta competición se está abriendo paulatinamente al profesionalismo pero no puede evitar la salida de muchos clubes a la Liga. Los mejores clubes de la Liga Sur se incorporaron a la Liga en 1920.

5. El aumento del profesionalismo

A finales del decenio de 1920 y principios del de 1930, varias naciones europeas y sudamericanas autorizaron el profesionalismo para poner fin a los escándalos de amateurismo que habían asolado estos países desde el decenio de 1910. El guardameta internacional francés Pierre Chayriguès rechazó un "puente dorado" del club inglés Tottenham Hotspur en 1913, admitiendo en sus memorias que los jugadores del Estrella Roja eran bien pagados a pesar de su condición de amateur Austria (1924), Checoslovaquia y Hungría (antes de 1930), España (1929), Argentina (1931), Francia (1932) y Brasil (1933) fueron las primeras naciones (fuera del Reino Unido) en permitir el profesionalismo en el fútbol. En Italia, la Carta di Viareggio, creada por el régimen fascista en 1926, facilitó la transición de la condición de amateur a la de profesional, que fue finalmente adoptada en 1946.

6. El fútbol profesional en España

El nuevo organismo sienta las bases para profesionalizar el deporte y poner fin a los desacuerdos anteriores. La principal iniciativa es la institucionalización de los campeonatos organizados por las distintas federaciones regionales como una ronda clasificatoria para la Copa del Rey. A partir de la década de 1920, la competencia creció en importancia y a partir de la edición de 1927 los vice campeones regionales entraron en el torneo. La idea de crear una liga nacional de fútbol nació.

El primer intento de crear una liga tuvo lugar en la temporada 1927-28. Inspirada por el producto inglés, la Federación Española se enfrentó a varios problemas. Ese año, las federaciones regionales se encontraron con desacuerdos entre los clubes influyentes y los menos influyentes, lo que provocó una división a nivel nacional. En lugar de ver la luz del día, la Liga Española de Fútbol se dividió en dos ligas separadas: el Torneo de Campeones y la Liga Máxima.

El año 1928 fue decisivo ya que fue testigo de numerosos encuentros entre federaciones y clubes. Ya en agosto, la asamblea anual de la Federación Española logró reunirlos en torno a un acuerdo común que condujo a la formación del Campeonato Nacional de Liga de Primera División y Segunda División. Para formar la Primera División, la Federación decide invitar a los seis campeones y tres subcampeones de la Copa del Rey: Athletic Club, Arenas Club de Guecho, Real Madrid Football Club, Real Sociedad de Fútbol, Fútbol Club Barcelona, Real Unión Club, Real Club Deportivo Español, Athletic Club de Madrid y Club Deportivo Europa. El Real Santander Racing Club es el décimo equipo que completa el campeonato con una victoria en un torneo preliminar. Y fue el 10 de febrero de 1929 cuando se jugó oficialmente la Liga española.

7. El fútbol profesional en Francia

El fútbol francés resistió al profesionalismo hasta 1932. Los padres fundadores del profesionalismo francés fueron Georges Bayrou, Emmanuel Gambardella y Gabriel Hanot.

La inexorable evolución, la introducción del profesionalismo condujo a un endurecimiento de la élite, con muchos clubes que ya no pueden seguir el ritmo financiero impuesto. Antes de 1932, se hacían arreglos para pagar a los jugadores discretamente o encontrarles un trabajo de conveniencia. A medida que el profesionalismo se hizo oficial, estas prácticas siguieron siendo la prerrogativa de los clubes de amateur. El Rugby à XV, que admitió tardíamente su profesionalidad, está experimentando los mismos problemas a finales del siglo XX. Así, varios jugadores de pelota ovalada declararon recientemente que ganaron más bajo la era amateur que bajo la etiqueta profesional! Fue esta "transición profesional" la que experimentó el fútbol francés en los años 30, en medio de la crisis económica. Como consecuencia, algunos jugadores jugaban bajo seudónimos para mantener sus puestos de trabajo. Mencionemos aquí al internacional Mercier, cuyo verdadero nombre era Furois, o al juez Adolphe Touffait, que jugó en el Stade Rennais bajo el nombre de Delourme de 1933 a 1936.

Sin embargo, la introducción del profesionalismo en enero de 1932 no cambió el marco legal de los clubes. La única diferencia con los miles de clubes que siguieron siendo amateurs era que los clubes profesionales eran asociaciones del tipo de 1901 autorizadas por la F.F.F.A. para alinear jugadores pagados. Se llaman "clubes autorizados". Favoreciendo el fortalecimiento de la élite, la introducción del profesionalismo coincidió con el establecimiento de un campeonato nacional. Ante la aparición de esta liga profesional, las ligas regionales pierden su prestigio, y los mejores clubes dejan sus campeonatos de División de Honor (D.H.). Entendemos la reticencia de algunos líderes de la liga como Jooris en Lille.

No menos de 50 clubes solicitan el estatus profesional. Solo se seleccionan 20. A continuación, se creó una primera división con dos grupos de diez clubes (1932-33). A partir de la temporada siguiente, se admiten 17 clubes para unirse a los profesionales y se crea una División 2. Una División 3 incluso vio la luz en 1936-1937, pero no fue renovada. La apertura del fútbol francés al profesionalismo tiene la consecuencia de que el fútbol entra de lleno en el mercado europeo de fichajes. Los jugadores británicos, por supuesto, pero también los de Europa Central (Austria en primer lugar) son numerosos para unirse a los clubes franceses ahora profesionales que, por lo tanto, tienen en sus filas a algunos de los mejores jugadores del planeta: citemos aquí a Rodolphe Hiden, André Abegglen y Larbi Ben Barek. Así, durante la primera edición del campeonato profesional (1932-33), de 387 jugadores con estatus profesional, 113 eran extranjeros (29%); 35% la temporada siguiente. El número de extranjeros se redujo rápidamente a tres y luego a dos (1938) por equipo para no comprometer la aparición de talento local.

Sección 2: El fútbol marroquí "del amateur al profesional".

El fútbol marroquí está en el centro de los mayores proyectos de reestructuración de Marruecos, y desde el discurso del Rey Mohammed VI sobre los fundamentos del deporte nacional. Se han puesto en marcha varias estrategias para que este popular deporte ascienda en la escala nacional e internacional.

Por la crisis que atraviesa este deporte, el ex vicepresidente de la FRMF, el Sr. Mohammed Boudrika, había declarado en una conferencia de prensa un proyecto de estrategia para el desarrollo del fútbol marroquí en diez años (2016-2026).

Esta hoja de ruta para el fútbol nacional para 2026 se basaba en tres puntos principales: el aspecto institucional, que concierne a las distintas instituciones responsables de la gestión del fútbol, en particular la Federación, las ligas regionales y las ligas profesionales y de

aficionados, la formación -en particular el papel de la Dirección Técnica Nacional (DTN)- y, por último, los clubes, "en el centro de toda estrategia de mejora del fútbol", en particular en los aspectos administrativo, financiero y técnico.

Esta estrategia, cuyas líneas principales fueron esbozadas por Ahmed Ghaibi, encargado de los aspectos administrativos y jurídicos del proyecto, proponía una serie de medidas destinadas a reestructurar las instituciones encargadas de la gestión del fútbol en Marruecos, garantizar la coherencia entre la estrategia técnica nacional y la visión adoptada a nivel regional y de los clubes, reestructurar estos últimos y armonizar el marco reglamentario.

El proyecto también preveía la puesta en marcha de centros de formación regionales, dependientes de la FRMF, y la reestructuración de los centros de formación a nivel central y de los clubes. También se revisará la organización de los distintos campeonatos nacionales.

1. Historia del fútbol en Marruecos

Durante décadas, Marruecos ha sido una potencia futbolística en África y el mundo árabe. Así lo demuestran algunos de los grandes jugadores que han marcado la historia del fútbol en África y Europa, desde el difunto Hajd Larbi Benbarek, apodado la "perla negra", que fue uno de los pocos representantes del Tercer Mundo que fue seleccionado para la selección francesa en el decenio de 1940. Los Leones del Atlas fueron capaces de hacerse un nombre en el escenario mundial, pero siempre han tenido dificultades para brillar a nivel continental.

1.1. El fútbol en la época del protectorado

Mientras que el fútbol en varios países del mundo fue introducido por los marineros ingleses, Marruecos fue la excepción, el fútbol fue bien introducido por los soldados y colonos franceses.

Según Rabanit. H. (1920), el primer club de fútbol de Marruecos fue creado por una docena de jugadores en diciembre de 1906 y lleva el nombre del Estadio Marroquí de Tánger (SMT). El material utilizado en esa época eran dos barras de asfalto que servían como "postes de gol" y el espacio utilizado para el juego era un terreno irregular donde había que prestar más atención a los pies por miedo a un esguince que a la pelota que se escapaba. Pocos días después del nacimiento de este primer club, se fundó un segundo club que sirvió como rival del primero, el Raissouli Football Club (RFC) nacido en las oscuras bodegas de una cervecería alemana. En 1908, con el fin de consagrar su afiliación, los dos clubes invitaron al estadio argelino a un partido de fútbol presidido por el Sr. Pierre Roy, vicepresidente de la USFSA de la época (entrega "le sport au Maroc").

No fue hasta 1916 que la primera competición y los primeros partidos comenzaron oficialmente. Pero otras fuentes dicen que los partidos de fútbol se jugaron unos años antes de esa fecha. Houcine Hayani, uno de los pioneros de la prensa deportiva del reino, afirma que el primer partido de fútbol en suelo marroquí fue disputado en 1913, sólo un año después del establecimiento del protectorado. El partido habría tenido lugar en Aïn Taoujdate y habría enfrentado a un equipo de colonos de Fez con otro de Meknes.

En el mismo año 1913 se fundaron en Marruecos algunos clubes de fútbol, entre ellos la Unión Deportiva Marroquí de Casablanca (USMC), que en sí misma simbolizaba toda una época, la del fútbol colonial. En 1916, se tocó el silbato para el inicio de la primera competición oficial, la Liga Marroquí. El precursor de la liga actual comenzó con clubes que contaban con jugadores exclusivamente europeos. En el plano administrativo, la Liga se

puso bajo la supervisión de la Federación Francesa de Fútbol (FFF). En esa época había 22 ligas regionales, incluidas cinco en el norte de África (Marruecos, Orán, Argel, Constantina y Túnez).

En la primera temporada, el CA de Casablanca ganó el título, convirtiéndose en el primer campeón marroquí de la historia. Un año más tarde, comenzó el reinado del USMC, y el club logró ganar cuatro títulos consecutivos (1917-1918-1919-1920). Tras el fin de la Gran Guerra en Europa, la superioridad de los clubes de Casablanca cesó por un tiempo, ya que fue el Olympique Marroquí de Rabat el que dominó la Liga ganando cinco títulos entre 1921 y 1930.

La primera mitad de los años veinte se caracterizó también por la aparición de los primeros jugadores marroquíes en los clubes de la liga. Uno de estos jugadores no era otro que el emblemático Mohamed Ben Lahcen Tounsi Afani, alias Père Jégo, el hombre que transformaría el fútbol marroquí. Después de ser el primer licenciado en la historia de Marruecos, el pere Jégo descubrió su pasión por el fútbol cuando se fue a estudiar a Francia en 1919. Después de completar sus estudios de banca, regresó a Marruecos en 1922, donde se unió a la Unión Deportiva Atlética de Casablanca (USAC). Aunque su carrera no fue brillante, siguió siendo uno de los pocos jugadores marroquíes que jugaba en la liga en ese momento. Unas décadas más tarde, su genio futbolístico sería reconocido como entrenador y su nombre quedaría para siempre asociado al Raja de Casablanca.

1.2 Los comienzos del fútbol "indígena"

Alrededor de los treinta, los equipos se multiplicarán,... Fue durante este período que se crearon los primeros clubes llamados musulmanes. En 1932 la Residencia General reconoció oficialmente a la Asociación Rabat-Salé como el primer equipo musulmán. En el norte del país, otros equipos de este tipo se crearon mucho antes de que sus hermanas estuvieran bajo influencia francesa. Tan pronto como se estableció la zona internacional de Tánger en 1923, se autorizó un primer club marroquí, la Asociación Maghrib Al Aqsa, en la ciudad del Estrecho. Pero la ausencia de un torneo regional en esta zona, así como en todo el Marruecos español, obligó a los clubes de la región a hundirse en las divisiones inferiores de la liga española. La única excepción fue el Atlético de Tetuán, que en la temporada 1950-51 logró ascender a la primera división española para jugar contra prestigiosos clubes como el Real Madrid y el FC Barcelona.

De vuelta a la zona del protectorado francés, donde el año 1926 marcó una nueva etapa en la evolución del fútbol en Marruecos. Después de unirse al Campeonato del Norte de África, los clubes del reino tienen esta vez la oportunidad de competir cada temporada contra sus homólogos de Argelia y Túnez. Sin embargo, no fue hasta 1932 que el USM Casablanca se convirtió en el primer club marroquí en ganar la competición, tras un dominio total de los clubes argelinos. Esta fue la edad de oro del club de Casablanca, que contaba con los mejores jugadores de la liga marroquí en sus filas. El más grande de estos jugadores no es otro que Larbi Ben M'Barek. El hombre apodado "el Perla Negra" firmó para USMC en 1935. En este equipo donde juegan la mayoría de los jugadores franceses, Larbi no logra encontrar su lugar durante la primera temporada. Jugó para el equipo de reserva y, el resto del tiempo, trabajó como encargado de una gasolinera. Al año siguiente, finalmente logró imponerse a través de su técnica y la elegancia de su juego. Pero Ben M'Barek se quedaría sólo dos años más antes de cruzar el Mediterráneo para fichar por el Olympique de Marseille, donde haría las delicias de los aficionados marseleses.

1.3 El período poscolonial

Tan pronto como Marruecos obtuvo su independencia en 1956, comenzó la gran yihad, como dijo el difunto Mohammed ben Youssef, Rey de Marruecos independiente. La construcción del nuevo estado está en marcha y todas las áreas están afectadas. Para el deporte, lo esencial en ese momento era establecer las bases para las federaciones deportivas. Personalidades del movimiento nacional, como Mehdi Ben Barka, fueron responsables de la creación de estas primeras instituciones. En un país donde el fútbol era rey, la más importante de estas asociaciones era la Real Federación Marroquí de Fútbol (FRMF), fundada en 1956 por Omar Boucetta y Ahmed Antifit y presidida por Mohamed el Yazidi. Desde el principio, 310 clubes y 6087 licenciados estaban afiliados a ella. Antes de lanzar la nueva versión del campeonato, las autoridades futbolísticas decidieron organizar un torneo para colocar a los clubes marroquíes en las diferentes divisiones. Este torneo fue llamado la Copa de la Independencia. Al final de esta competición, es el Wydad de Casablanca (WAC), el último campeón de la Liga Marroquí, quien gana el título. Como resultado, el club de Casablanca entró en la primera división con los otros quince mejores equipos. La segunda división, mientras tanto, se divide en dos zonas: norte y sur.

2. El Campeonato Marroquí, el comienzo de la historia

En septiembre de 1956, el nuevo campeonato de Marruecos comenzó con 16 equipos. Al mismo tiempo, se creó otro evento, esta vez basado en el sistema de eliminación. Permitirá a los equipos pequeños competir con los grandes y tener su momento de gloria por unos pocos juegos. Esta competición se llamará la Copa del Trono. La elección de este nombre no es fortuita, ya que es el momento en que el Sultán Mohammed Ben Youssef se convirtió en el Rey Mohammed V, y cuando las diferentes fuerzas políticas del país compiten por el poder. El objetivo del nombre es también romper con el pasado colonial del fútbol marroquí. Los clubes con jugadores europeos, como la Unión Deportiva Marroquí de Casablanca (USM), 15 veces campeona de la Liga Marroquí, siguen ahí y siguen formando parte de la aventura.

Pero la primera temporada del fútbol marroquí posterior a la independencia está dominada por la WAC. El club rojiblanco ganó el campeonato, venciendo a su subcampeón, el Kawkab de Marrakech (KACM), por cuatro puntos. En la copa del trono, WAC llegó a la final, donde se encontró con el Mouloudia Club Oujda (MCO). El partido se jugó el 16 de noviembre de 1957 en el estadio Marcel Cerdan, el futuro estadio Mohammed V. Frente a los 30.000 aficionados presentes ese día, los Oujdis abrieron el marcador en los últimos momentos de la primera mitad. Los de Casablanca lograron empatar en el minuto 60, pero el marcador permaneció inalterado hasta el pitido final. Como la tanda de penaltis no existe todavía, y como las reglas de la Copa del Trono no prevén tal situación, se decidió conceder el título al equipo que abrió el marcador, en este caso el equipo de Oujda. Es el propio Mohammed V quien entregó la Copa a Belkheir, el capitán del Mouloudia. Para que conste, los dos goles marcados en esta primera final del Marruecos independiente fueron los logros de los jugadores franceses: Braizat para el Oujda, y Mayet para el Wydad.

3. Creación del FRMF

La Real Federación Marroquí de Fútbol (FRMF) fue creada justo después de la independencia en 1956. Tomó el relevo de la Liga de Fútbol de Marruecos, una de las antiguas veintidós ligas de la Federación Francesa en la época del protectorado francés sobre Marruecos. El FRMF, que dirigía 310 clubes en ese momento, estableció una liga nacional, de la cual el Wydad de Casablanca fue el primer ganador en 1956. La copa del trono, basada en el sistema de eliminación, fue lanzada por primera vez en 1957.

En 1960, el FRMF se afilió oficialmente a la FIFA. Se unió a la CAF en 1963.

Desde entonces, con equipos como el WAC, RAJA, FAR y OCK, el fútbol marroquí ha seguido desarrollándose.

La revelación

Bajo la dirección de Blagoje Vidinic, el equipo marroquí se está haciendo un nombre en la Copa Mundial de la FIFA de 1970. Se las arreglaron para mantener a raya al prestigioso equipo alemán durante una hora. Beckenbauer y Gerd Muller lograron cambiar la marea, pero ese día el representante africano dio una buena lección a uno de los equipos más fuertes del mundo. Los compañeros "famosos" demostraron que en el fútbol, subestimar a tu oponente nunca es una virtud.

4. La Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP)

El establecimiento del fútbol profesional en Marruecos y su posterior desarrollo sugería la creación de una institución con la tarea de gestionar el fútbol de élite.

Así, la Real Federación Marroquí de Fútbol, en la era del preprofesionalismo, creó en 1997 la asociación nacional de fútbol, que tenía las siguientes misiones

- 1- La dirección del campeonato de élite en sus dos divisiones.
- 2- La elaboración de un proceso de desarrollo de los clubes para llegar a la etapa profesional.

Esta agrupación nacional de fútbol (GNF) dará paso a la liga nacional de fútbol profesional (LNP), creada en 2015 por la Real Federación Marroquí de Fútbol y presidida por el Sr. Said Naciri, que es el presidente del club Wydad Athletic de Casablanca.

En estos primeros cuatro años, la LNP no pudo lograr separarse del FRMF, por lo que se solicitó una verdadera autonomía para que la LNP cumpliera sus tareas, a saber:

- 1- manejar mejor el campeonato profesional en sus dos divisiones.
- 2- Aumentar cada vez más los ingresos de los clubes profesionales (derechos de TV, patrocinio...)
- 3- Enfrentar las turbulencias y dificultades que encuentran los clubes profesionales. Esta autonomía tan esperada de la LNF es declarada por el Sr. Faouzi Lakjaa presidente de la FRMF, durante la jornada de estudios sobre fútbol nacional organizada por la federación el 5 de agosto de 2019 en el Centro Internacional de Conferencias Mohammed VI en Skhirat, y sugiere a la LNP para cumplir lo mejor posible sus tareas, entre otras:

- 1- La organización y gestión de Botola pro 1 y 2 y cualquier otro evento que haya creado, dentro de los límites de sus competencias.
- 2- Actuar por diversos medios, para asegurar la formación metódica en los centros de formación de sus clubes, de los futuros futbolistas profesionales.
- 3- Defender los intereses deportivos y comerciales de los futbolistas de élite en sus clubes miembros.
- 4- Ayuda en la formación de educadores
- 5- Realizar todas las operaciones o acciones capaces de desarrollar los recursos del fútbol profesional con el objetivo de asegurar su promoción.

4.1. Presentación LNFP

La Liga Nacional de Fútbol Profesional es una asociación creada por la FRMF. Tiene una duración legal ilimitada, salvo en caso de disolución pronunciada en las condiciones establecidas en los estatutos de la LNFP.

Tiene el poder de tomar cualquier decisión relativa a la organización y desarrollo del fútbol profesional. En este sentido, tiene el poder de organizar, gestionar y regular el fútbol profesional.

Este poder se explica por el hecho de que organiza y gestiona la Botola D1 y D2, actúa por diversos medios, de modo que los futuros futbolistas profesionales se entrenan metódicamente en los diferentes equipos de estos clubes. Ayuda en la formación de los educadores respetando las prerrogativas del FRMF.

Asegura que los jugadores se pongan a disposición de la FRMF durante la preparación y participación de los equipos nacionales en las competiciones internacionales.

También aplica las sanciones impuestas a los grupos deportivos miembros y a los licenciarios y a cualquier otra persona vinculada a los estatutos de la LNFP;

Defiende los intereses materiales y morales del fútbol profesional.

La LNFP se rige por:

- Las disposiciones del dahir n° 1.58.376 del 3 jourmada i 1378 (15 de noviembre de 1958) que regulan el derecho de asociación, enmendadas y completadas;

- Ley n°30.09 relativa a la educación física y los deportes, promulgada por el Dahir n°1-10-150 del Ramadán 13 de 1431 (24 de agosto de 2010);

- Los estatutos del FRMF y los estatutos del LNFP;

- es la emanación de los clubes de amateurs usando profesionales.

- la liga nacional de fútbol profesional está afiliada a la FRMF.

En cuanto a la composición del LNFP, está compuesta por miembros activos y asesores.

Los miembros activos son:

- clubes constituidos como asociaciones, o como empresas deportivas que representen a las categorías de fútbol Botola pro D1 y Botola pro D2, afiliadas a la LNFP y a la FRMF y que cumplan los criterios específicos establecidos en el artículo 7.

- el grupo de ex jugadores internacionales y ex jugadores profesionales marroquíes, regularmente constituidos y afiliados al FRMF ;

- el grupo de médicos deportivos regularmente constituido y afiliado al LNFP y aprobado por el FRMF.

-el grupo de ex árbitros internacionales y ex árbitros de la división superior regularmente constituido y afiliado al FRMF.

En cuanto a los miembros asesores, están calificados como miembros honorarios.

Esta cualidad ha sido otorgada por la asamblea general, a propuesta del consejo de administración de la LNFP, a las personas físicas o jurídicas que prestan o han prestado servicios a la causa del fútbol marroquí.

4.2. Organización de la LNFP

Hay dos competencias a nivel nacional:

- La Botola Pro, que es el equivalente al campeonato nacional, esta competición comienza en septiembre y termina en junio, su programa está determinado por un sorteo antes del lanzamiento del campeonato. 16 equipos compiten para ganar el título al final de la temporada.
- La segunda competencia es la copa del trono. La Copa del Trono es la copa nacional de fútbol masculino de Marruecos. Está abierta a clubes de aficionados y profesionales. Esta competición está organizada por la Real Federación Marroquí de Fútbol y la LNFP.

a)Organigrama:

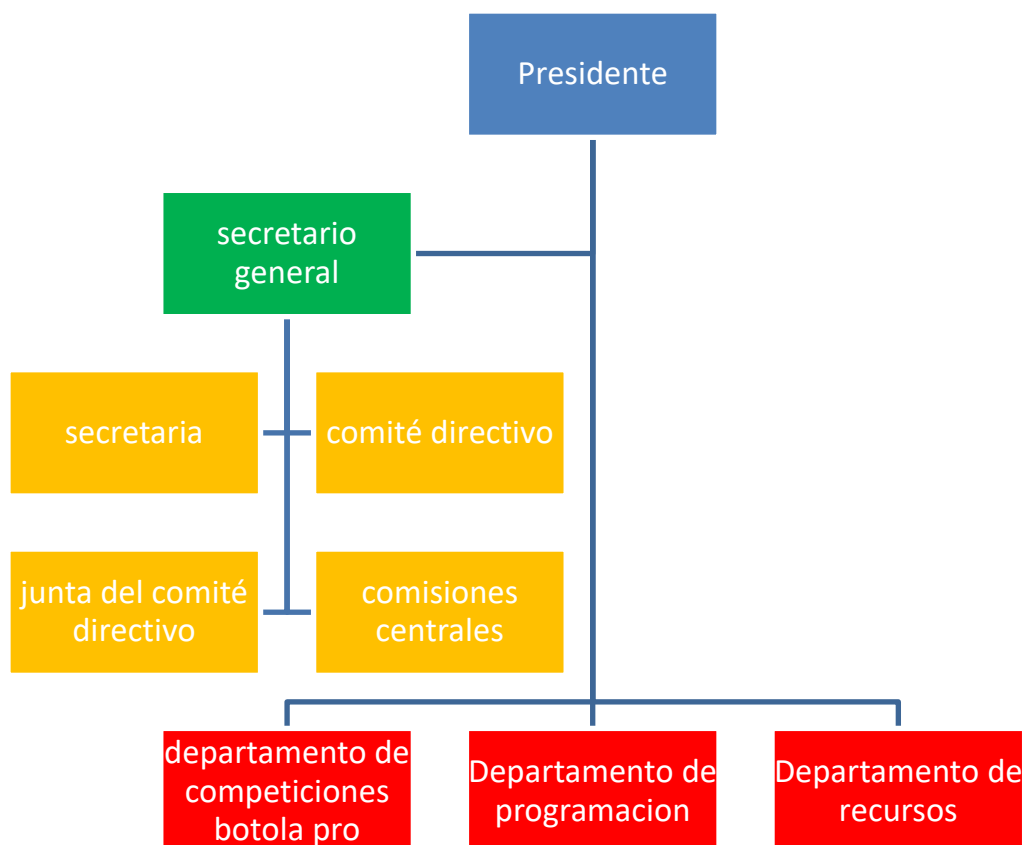


Figura4 : Organigrama de la LNFP

b) Departamento de Programación

El trabajo en el departamento de programación es semanal, el jefe del departamento se encarga de la programación de los partidos utilizando el programa general establecido antes del inicio del campeonato, se tienen en cuenta varios factores, el día del partido y el los tiempos no se eligen al azar. La disponibilidad de tierra, iluminación y permiso de las fuerzas del orden son los factores principales. Una vez que se complete el programa de la semana, estará disponible en línea en el sitio web de FRMF.

c) Departamento de competiciones

Las tareas son numerosas esta vez, el jefe de este departamento se encarga de recibir las hojas de partido para verificar el informe de los árbitros, establece un seguimiento de las tarjetas para determinar los jugadores sancionados para los siguientes partidos. En caso de incumplimiento de las reglas por parte de uno de los clubes o de uno de los jugadores durante un partido, cualquier mención del árbitro será considerada y será presentada ante una comisión disciplinaria que, utilizando el código disciplinarios determinará la sanción acompañada de una multa.

La homologación de partidos es la última función, se trata de asegurar que los jugadores o clubes han respetado realmente las sanciones pero también de validar o no las reservas escritas por los equipos en el informe.

Tenga en cuenta una vez más que el procedimiento es siempre el mismo, ya sea para jóvenes o para profesionales.

d) Departamento de Recursos

El Departamento de Recursos es independiente de los demás departamentos de la LNFP; se encarga de la gestión administrativa de los recursos financieros y humanos.

El jefe del departamento de recursos tiene la siguiente misión:

- El seguimiento de los recibos de los partidos "ticketing" en coordinación con los funcionarios de los clubes, para poder hacer un análisis del número de espectadores por día y por club y también para tener una visibilidad sobre los recibos recogidos.
- Seguimiento de las multas: un recuento detallado por día y por club de las multas impuestas; cada club multado está obligado a enviar un comprobante de pago.
- La gestión de la administración: La LNFP tiene un fondo de caja , su gestión está encomendada al departamento de recursos. Se pone a disposición de la LNFP para cubrir las necesidades en materia de consumibles o para cubrir los gastos de viaje del personal en caso de misiones.
- Gestión de recursos humanos: El personal es puesto a disposición de la LNFP por la FRMF.
- Ingeniería de formación: la FRMF ha proporcionado a los directivos de los clubes Botola Pro un programa de formación (directores administrativos y financieros, directores de estadios); Este departamento y en coordinación con el departamento de recursos humanos de la FRMF supervisa el buen funcionamiento y organización de estos cursos de formación.
- Seguro del personal administrativo y técnico de los clubes: La LNFP gestiona los archivos de seguros de salud (Saham AMO) creados por la FRMF y la Fundación de Campeones Deportivos Mohamed VI.

5. Sociedad deportiva SA

El ex Ministro de Juventud y Deportes, Moncef Belkhatat, introdujo la primera ley para regular y formalizar el profesionalismo.

Según Belkhatat, la profesionalización del deporte es la piedra angular de su estrategia. Su visión era que cada club se hiciera profesional creando una sociedad deportiva.

5.1. Los estatutos estándar de la sociedad deportiva SA

TÍTULO UNO

Formación de la empresa - nombre, propósito, domicilio social - duración

ARTÍCULO 1 - FORMA

Una sociedad anónima (la "Sociedad") que se rige por las leyes y reglamentos vigentes, en particular por la Ley No. 17-95 relativa a las sociedades anónimas enmendada y completada, así como por estos estatutos y la Ley No. 30.09 relativa a la educación física y los deportes, se constituye entre los propietarios de las acciones que se creen en adelante y las que puedan crearse posteriormente.

ARTÍCULO 2 - PROPÓSITO

El objeto de la Sociedad es la gestión, animación, programación y realización de actividades deportivas relacionadas con la práctica del fútbol, dando lugar a la organización de eventos remunerados o gratuitos y al pago de una remuneración, tanto a nivel nacional como internacional.

Con este fin, puede realizar cualquier acción en relación con su objeto, en particular...:

- la realización y la participación en todas las actividades de las que se beneficia en virtud de los números de afiliación a la Real Federación Marroquí de Fútbol y a las ligas de fútbol que se le han atribuido...
- la promoción, por todos los medios, directa e indirectamente, del equipo o equipos y de las actividades bajo su dirección ;
- la explotación comercial de la imagen colectiva de los equipos y de la imagen asociada de los deportistas bajo su gestión, así como del nombre, los colores y otros signos distintivos de la mencionada asociación deportiva, conforme a lo dispuesto en el artículo 18 de la Ley Nº 30.09 relativa a la educación física y el deporte;
- la celebración, con los deportistas y los directivos deportivos (entrenadores, educadores, profesores y preparadores físicos) que emplea, de contratos deportivos de conformidad con el artículo 21 de la mencionada Ley Nº 30.09 y la contratación de todo el personal adscrito a las actividades del equipo o los equipos bajo su dirección;
- la suscripción de contratos de seguros según lo dispuesto en los artículos 11 y 21 de la citada Ley nº 30.09;
- y, más en general, todas las transacciones o estructuración de transacciones financieras, comerciales, industriales, inmobiliarias, mobiliarias o de otro tipo, o cualquier participación en empresas creadas o por crear, relacionadas directa o indirectamente en todo o en parte con el objeto social descrito anteriormente y con cualquier otro objeto similar o relacionado que pueda facilitar o promover el desarrollo de la Sociedad y sus negocios.

ARTÍCULO 3 - NOMBRE

Las escrituras y documentos emitidos por la Sociedad y destinados a terceros, en particular las cartas, facturas, anuncios y publicaciones diversas, deben indicar la denominación social precedida o seguida inmediatamente y de forma legible por las palabras " sociedad anónima " o las iniciales " S.A. ", una declaración del importe del capital social y el número de inscripción en el registro mercantil, así como la información exigida por las leyes vigentes.

ARTÍCULO 4 – OFICINIA CENTRAL

El domicilio social de la empresa está situado en:

Puede ser transferido a cualquier otro lugar de la misma Prefectura o Provincia por simple decisión del Consejo de Administración, a reserva de la ratificación de esta decisión por la siguiente Junta General Extraordinaria, y en cualquier otro lugar por decisión de la Junta General Extraordinaria de Accionistas.

En caso de transferencia decidida por el Consejo de Administración, éste está autorizado a modificar inmediatamente los estatutos en consecuencia.

ARTÍCULO 7 - CAMBIOS EN EL CAPITAL SOCIAL

El capital social puede aumentarse mediante la emisión de nuevas acciones o aumentando la cantidad nominal de acciones existentes.

Las nuevas acciones se pagan en efectivo o en especie, o mediante compensación con deudas líquidas y pagaderas de la empresa, o mediante incorporación de reservas, utilidades o primas de emisión, o incluso mediante conversión de bonos. Sólo la junta general extraordinaria es competente para decidir sobre el aumento de capital, en base al informe del consejo de administración. Podrá delegar en el consejo de administración las facultades necesarias para llevar a cabo, dentro de los plazos previstos en la ley, el aumento de capital en una o más veces, fijar los plazos y tomar nota de su cumplimiento. y proceder a la correspondiente modificación de los estatutos. De acuerdo con la ley, los accionistas tienen, en proporción al monto de sus acciones, un derecho preferente a suscribir acciones en efectivo emitidas para realizar un aumento de capital, derecho al que pueden renunciar individualmente.

También tienen un derecho de suscripción reducible si la junta general así lo decide expresamente y si determinados accionistas no han suscrito las acciones a las que tenían derecho de forma irreducible.

El derecho a la asignación de nuevas acciones, tras la incorporación al capital social de reservas, utilidades o primas de emisión, pertenece al propietario desnudo, con sujeción a los derechos del usufructuario.

La junta general extraordinaria de accionistas también podrá autorizar o decidir la reducción del capital social por tal o cual causa y de cualquier forma, pudiendo delegar en el consejo de administración todas las competencias para llevarlo a cabo. En ningún caso la reducción de capital podrá afectar a la igualdad entre accionistas. La reducción del capital social, cualquiera que sea la causa, a un importe inferior al mínimo legal, sólo podrá decidirse con la condición previa de una ampliación de capital destinada a llevarlo al menos al mínimo legal.

En caso de incumplimiento de estas disposiciones, cualquier interesado podrá solicitar la disolución de la Compañía; esto no puede pronunciarse si, el día en que el tribunal se pronuncia sobre el fondo, se ha producido la regularización. Finalmente, la junta general extraordinaria podrá decidir la amortización del capital con cargo a utilidades o reservas, excluidas la reserva legal y las reservas estatutarias, en las condiciones previstas en la ley.

Parte II: Marco de investigación empírica

Capítulo I: Metodología e instrumentos de investigación

En esta parte, en un primer capítulo trataremos de arrojar luz sobre el enfoque metodológico seguido, identificando en una primera sección la población objetivo, el instrumento de investigación, el paradigma epistemológico y el método de investigación.

SECCIÓN 1: Metodología de investigación

1. La población objetivo, el instrumento de investigación y el paradigma epistemológico.

1.1. La población objetivo

Como parte de esta investigación, nos centraremos en los clubes (presidentes y funcionarios administrativos) y entrenadores como actores principales en la puesta en marcha de las visiones, misiones y propósitos del movimiento deportivo a nivel profesional para intentar averiguar si el fútbol marroquí aplica y sigue los criterios de profesionalismo o no.

- **Clubes de fútbol marroquíes (Ver Anexos):**
- **Los entrenadores de fútbol marroquíes (Ver Anexos):**

La elección de los clubes y entrenadores no fue al azar. Hicimos una elección que nos ayudará a tener resultados diferentes y reales al elegir clubes que juegan en la Botola Pro 1 y en la Botola Pro 2 y que no tienen los mismos medios económicos, lo mismo para los entrenadores, algunos de ellos juegan en la Botola Pro 1 y otros en la Botola Pro 2.

1.2. Instrumento de investigación:

Hemos desarrollado una batería de tres cuestionarios, cuestionario para clubes, cuestionario para entrenadores y cuestionario para jugadores de Botola Pro .

Cada cuestionario tiene un objetivo y un conjunto de preguntas. La elección de tres actores activos en el fútbol marroquí nos dará una perspectiva del fútbol profesional y enriquecerá nuestra investigación en términos de información relacionada con la situación real del fútbol marroquí.

Al redactar los cuestionarios, elegimos tres tipos de preguntas:

- Preguntas cerradas dicotómicas en contraposición a las preguntas abiertas. Estas preguntas están cerradas a dos posibles respuestas mutuamente excluyentes. Sólo se propone una alternativa al demandado (Sí o No). Debido a su simplicidad, este tipo de pregunta se utiliza ampliamente en las encuestas y obtiene respuestas más sinceras de las personas que temen ser desaprobadas por las opiniones o comportamientos minoritarios.
- Las preguntas abiertas son preguntas para las que no se ofrecen respuestas preestablecidas al encuestado, por lo que el encuestado es completamente libre en su respuesta. Permiten recoger respuestas cualitativas y, en la mayoría de los casos ricas en información. En una pregunta abierta, le da a sus entrevistados la oportunidad de responder lo que quieren, sin verse limitados o influenciados por respuestas predefinidas.

- Por último, las preguntas de opción múltiple: las respuestas se establecen de antemano y el encuestado debe elegir una o más de ellas. La ventaja de este tipo de pregunta es que facilita la recopilación y el análisis de la información.

1.3. El paradigma epistemológico

En nuestra investigación, nuestro posicionamiento epistemológico fue el post-positivismo, que postula que el conocimiento, que la ciencia constituye progresivamente, es el conocimiento de la Realidad, una realidad en sí misma, objetiva e independiente.

Nuestro papel sería entonces dar cuenta de la realidad, adoptando actitudes de objetividad y neutralidad hacia algunos clubes de fútbol marroquíes y utilizando métodos que supuestamente nos permitirían descubrirla y describirla tal como existe.

Esta elección nos da así la posibilidad de distanciarnos completamente de los clubes para captar objetivamente, en su forma y estructura reales, las disfunciones que dificultan su gestión.

Además, los clubes, entrenadores y jugadores (nuestro objeto de estudio) están aislados de su contexto, lo que puede introducir perturbaciones, de modo que el estudio puede converger hacia la verdad y explicar lo real tal como es y cómo funciona "realmente", condición indispensable para poder entonces controlarlo y predecir su comportamiento futuro.

También hemos favorecido el enfoque hipotético-deductivo que va de lo general a lo particular. Así, la primera parte del proceso de nuestra investigación se compuso de la exposición del problema de la investigación, la elaboración del marco teórico y la enunciación de las hipótesis.

1.4. Método de investigación:

Enfoque cualitativo y cuantitativo:

Enfoque cualitativo: Un estudio cualitativo tiene por objeto comprender o explicar un fenómeno (el comportamiento de un grupo, un fenómeno, un hecho o un tema). Es un método de investigación más descriptivo que se centra en las interpretaciones, las experiencias y sus significados.

Este tipo de estudio se basa en la recopilación de datos obtenidos mediante dos métodos principales: la observación y la entrevista. Estos datos, que no son medibles estadísticamente, deben interpretarse subjetivamente. Los resultados de un estudio cualitativo se centran en las interpretaciones y sus significados.

Un estudio cuantitativo se utiliza para probar o demostrar hechos cuantificando un fenómeno. Los resultados se expresan a menudo en forma de cifras (estadísticas). Este método puede realizarse, por ejemplo, mediante una encuesta (respuesta a una pregunta) o un cuestionario (respuestas a varias preguntas). Los resultados de un estudio cuantitativo se expresan en datos numéricos y permiten calcular promedios, contar la frecuencia de una determinada respuesta, dividir los datos en porcentajes, etc. Lo más frecuente es que los resultados de los estudios cuantitativos se encuentren en forma de tablas o gráficos estadísticos.

Elección del enfoque de investigación:

Para llevar a cabo nuestra investigación, adoptamos un enfoque cuantitativo, basado en un cuestionario que agrupa varios ejes. Nos inspiraron los ejemplos de cuestionarios desarrollados por investigadores y especialistas en el campo de la gestión del riesgo de eventos.

La contribución del enfoque de investigación:

La investigación cuantitativa, se centra más en las cuentas y clasificaciones de las características y en la construcción de modelos estadísticos y cifras para explicar los resultados. De hecho, ofrece resultados relevantes, y proporciona una buena cobertura del conjunto de temas

1.5. El modo de razonamiento

Por razonamiento deductivo se entiende el que se basa en proposiciones generales con el fin de verificar su validez en la realidad. En otras palabras, la tesis deductiva afirma que "las posibles relaciones entre los fenómenos son primero construcciones de la mente, que luego se verificarán en la realidad... las proposiciones se construyen en una primera etapa y, en una segunda etapa, se verifican" (Angers, 1996).

La teoría puede preceder a las observaciones empíricas, que luego sirven para verificar los conocimientos iniciales. El investigador infiere nuevos conocimientos a partir de los ya adquiridos. (Saunders, Lewis y Thornhill, 2009) Describen los pasos secuenciales por los que progresa la investigación deductiva e indican que un investigador comienza por identificar las teorías que abordan el tema, formular hipótesis y realizar experimentos empíricos para comprobar si las teorías e hipótesis pueden ser probadas como verdaderas o falsas con casos específicos. Por consiguiente, el razonamiento deductivo sigue un enfoque descendente, es decir, de lo general a lo específico.

2. Enfoque e instrumentos de investigación

2.1. El enfoque general de la investigación

Para lograr los resultados de nuestra investigación, hemos elegido un enfoque científico. Este enfoque nos permitió llevar a cabo nuestro cuestionario en 4 pasos:

Paso 1: La organización y planificación de los cuestionarios de la encuesta.

Con la ayuda de personalidades del mundo del deporte que nos pusieron en contacto con 12 presidentes o directores administrativos que representaban a los 12 clubes seleccionados, 12 entrenadores y 12 jugadores, pudimos planificar y organizar las preguntas de nuestro cuestionario.

Paso 2: La realización del cuestionario

Este paso nos ayudó a hacer una investigación para entender el problema de las disfunciones y anomalías de algunos clubes a través de :

- Recopilar toda la información necesaria que nos pueda iluminar sobre la gestión de los clubes de fútbol marroquíes (artículos, sitios web...)

Paso 3: Recopilación de datos

La recolección de datos fue hecha por..:

- La realización de los cuestionarios con la ayuda de una encuesta en línea mediante la creación de un formulario en "Google Forms".

Los resultados de este cuestionario se introdujeron en "Formularios de Google", luego se transfirieron a "EXCEL" para la corrección de los datos y finalmente la selección de los resultados y gráficos a analizar.

Paso 4: Formular recomendaciones

A continuación, sistematizamos los puntos fuertes, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de estos clubes, lo que nos permitió hacer modestas recomendaciones para mejorar su gobernanza y gestión.

2.2 Proceso de recopilación de datos

- Herramientas de recolección de datos

Nuestro objetivo era recopilar datos con el rigor y la objetividad necesarios. Por esta razón, nuestra investigación se basó en las siguientes herramientas de exploración e investigación cuantitativa:

Cuestionario

El cuestionario es una técnica cuantitativa que se utiliza con frecuencia para describir un fenómeno. Nos ayudó a completar los resultados obtenidos por nuestro estudio aportando riqueza y mayor precisión a la información recogida. Se enviaron una serie de cuestionarios a los presidentes y gerentes administrativos que aceptaron compartir información con nosotros sobre su funcionamiento interno, tanto a los entrenadores como a los jugadores.

Los cuestionarios dirigidos a los presidentes y gerentes administrativos se abordaron mediante un conjunto de preguntas con 5 ejes:

- 1- Eje de infraestructura
- 2- Eje administrativo
- 3- Eje financiero
- 4- Eje deportivo
- 5- Eje relacional

Los cuestionarios dirigidos a los entrenadores se abordaron mediante un conjunto de preguntas con 3 ejes:

- 1- El entrenamiento de los entrenadores y cómo funciona
- 2- La evolución del fútbol marroquí
- 3- El fútbol marroquí y su gestión

Este conjunto de preguntas nos permitió abordar nuestro tema y guiar las conversaciones con los entrevistadores a través de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple facilitando su libre expresión.

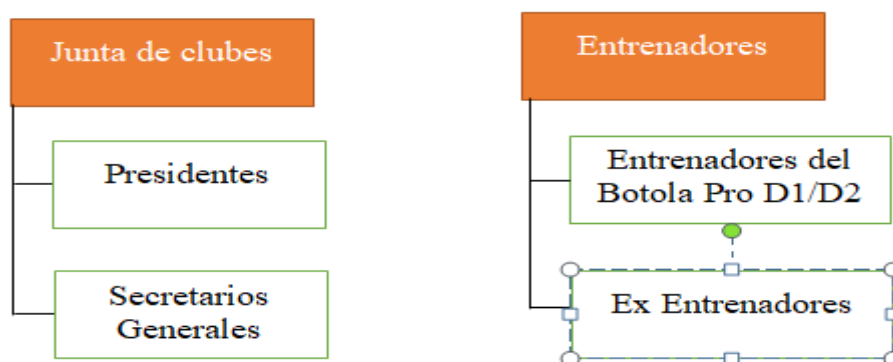


Figura5: Población de nuestra investigación

SECCIÓN 2: Las especificidades de las asociaciones deportivas y la presentación de los clubes y entrenadores seleccionados

1. Características específicas de las asociaciones deportivas

Las asociaciones deportivas se rigen, para su constitución y funcionamiento, por el Dahir N° 1-58-376 de 3 Jumada I 1378 (15 de noviembre de 1958) que regula el derecho de asociación, modificado y completado, y por las disposiciones especiales de la presente ley.

Las asociaciones deportivas pueden ser unidisciplinarias o multidisciplinarias.

Una asociación deportiva creará varias secciones, cada una de las cuales corresponderá a una sola disciplina deportiva; ninguna sección podrá ser creada como una asociación deportiva separada.

El presidente de la asociación deportiva multidisciplinar nombrará un vicepresidente para cada sección que la dirigirá. Este último puede ser un empleado de la asociación deportiva correspondiente.

La administración debe aprobar los estatutos de las asociaciones deportivas. A tal fin, deben incluir disposiciones que apunten en particular a :

- garantizar el funcionamiento democrático de la asociación;
- transparencia de su gestión administrativa y financiera;
- igualdad de acceso de mujeres y hombres a sus órganos rectores.

Los estatutos tipos de las asociaciones deportivas se establecerán por reglamento.

La Asamblea General es el órgano deliberativo supremo de la asociación deportiva. Su composición, así como sus procedimientos de convocatoria y funcionamiento se establecen en los estatutos de la asociación deportiva.

Sólo pueden asistir a la asamblea general de una asociación deportiva las personas físicas o jurídicas que sean miembros de la misma y las personas autorizadas por sus estatutos a asistir a la asamblea general de una asociación deportiva.

Nadie puede ser elector o elegible para el comité ejecutivo de una asociación deportiva si es deportista o ejecutivo deportivo de dicha asociación o ejerce funciones de gestión o supervisión técnica en ella, ya sea a cambio de una remuneración o de forma voluntaria.

Ningún miembro del comité ejecutivo de una asociación deportiva puede ser miembro del comité ejecutivo de otra asociación deportiva o ser un deportista o ejercer una función de gestión o de apoyo técnico en otra asociación deportiva.

Las asociaciones deportivas deben ser aprobadas por la administración.

La administración concederá la aprobación a las asociaciones deportivas a la luz de las disposiciones de sus estatutos, una vez que se haya tomado una decisión sobre su solicitud en un plazo no superior a dos meses a partir de la fecha de presentación de su solicitud. Además, para obtener la aprobación, las asociaciones deportivas deben suscribirse:

- una póliza de seguro que cubra a sus deportistas, así como a sus ejecutivos deportivos, contra los accidentes que se produzcan durante el ejercicio de una actividad física o deportiva o durante la preparación o la realización de competiciones y eventos deportivos, así como los riesgos de daños causados a terceros;
- en su caso, una póliza de seguro de responsabilidad civil que cubra los bienes muebles e inmuebles pertenecientes a la asociación deportiva, en particular el equipo y las instalaciones deportivas, contra los riesgos de daños a los bienes.

Las asociaciones deportivas deben justificar cada año ante la liga o la federación de la que son miembros la renovación de dichas pólizas, bajo pena de retirada de la aprobación.

Las condiciones para la concesión, renovación y retirada de la aprobación se establecerán por reglamento.

Para participar en las competiciones y eventos deportivos, las asociaciones deportivas aprobadas deben estar afiliadas a las ligas regionales, a las federaciones y, en su caso, a las ligas profesionales.

Las asociaciones deportivas pueden crear, participar en la creación o hacerse miembros de otras asociaciones no deportivas. También pueden crear, participar en la creación de empresas no deportivas o tomar interés en ellas.

La asociación deportiva debe celebrar con los deportistas profesionales y los gestores deportivos profesionales contratos de trabajo denominados "contratos deportivos" de conformidad con los contratos tipo expedidos por la administración, teniendo en cuenta las características específicas de los deportistas, los gestores deportivos y cada disciplina deportiva.

Las asociaciones deportivas tienen derecho a celebrar contratos deportivos con deportistas de entre quince (15) y dieciocho (18) años de edad, previa autorización de su tutor y presentación de todas las pruebas de su aptitud física.

Los contratos deportivos celebrados por la asociación deportiva con deportistas o ejecutivos deportivos están sujetos a las disposiciones de la Ley Nº 65-99 sobre el Código de Trabajo, con las siguientes excepciones:

- El contrato deportivo es un contrato de duración determinada establecido por un período mínimo desde la fecha de su entrada en vigor hasta el final de la temporada deportiva en la que se haya firmado el contrato y por un período máximo de cinco años
- La duración de un contrato deportivo debe ser respetada por las partes firmantes, a menos que las partes acuerden su terminación anticipada o su terminación unilateral por los motivos previstos por la federación internacional correspondiente;
- un deportista o director deportivo no puede firmar más de un contrato deportivo para el mismo período.

Las partes contratantes estarán autorizadas a adherirse a cualquier régimen de seguridad médica y social que consideren adecuado para garantizar un futuro que permita una vida digna al jugador o al deportista profesional.

Capítulo II: Fútbol profesional marroquí Caso BOTOLA PRO 1 y 2

SECCIÓN 1: Presentación y discusión de resultados

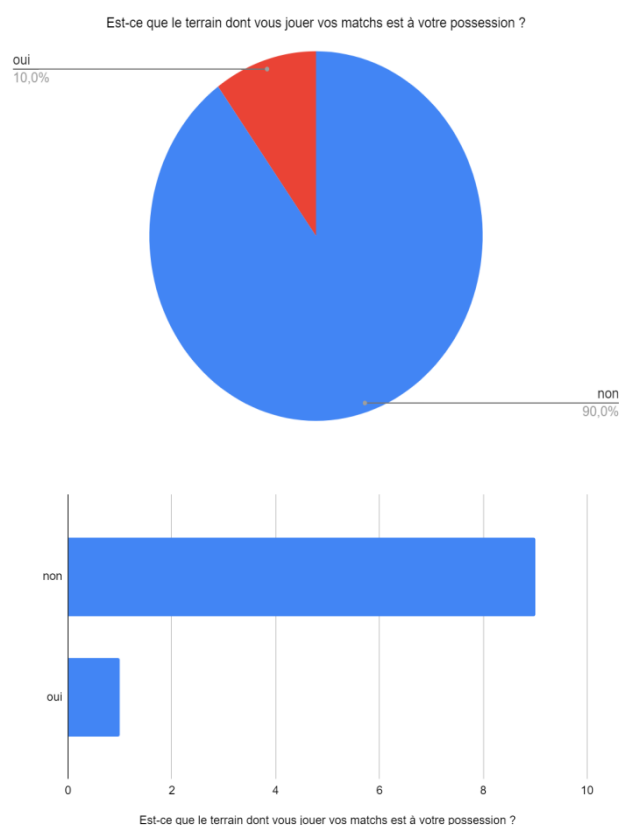
En este apartado hemos intentado presentar los resultados obtenidos a través de los cuestionarios dirigidos a los presidentes / directivos de las ASFM, entrenadores y jugadores nacionales.

1. Presentación y análisis de resultados

1.1. Presentación y análisis de los resultados de clubes

- Eje de infraestructura

✓ La propiedad del campo:



Gráficos 1 y 2: Propiedad de los campos de fútbol para los clubes

De estos gráficos vemos que:

El 90% de los clubes no tienen campos en su posesión y el 10% tienen campos en su posesión. Esto nos muestra que la mayoría de los equipos pagan por jugar en casa.

✓ La disposición de un campo de entrenamiento

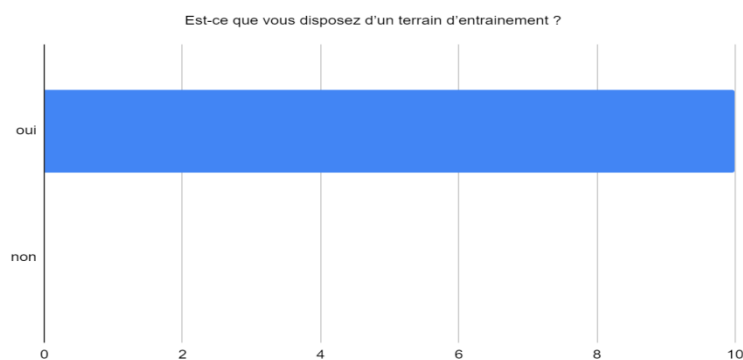


Gráfico 3: propiedad de los campos de entrenamiento

En este gráfico podemos ver que:

El 100% de los equipos tienen campo de entrenamiento. Entonces nos encontramos con que los clubes son independientes para hacer sesiones de entrenamiento cuando lo deseen.

✓ Posesión de un centro médico

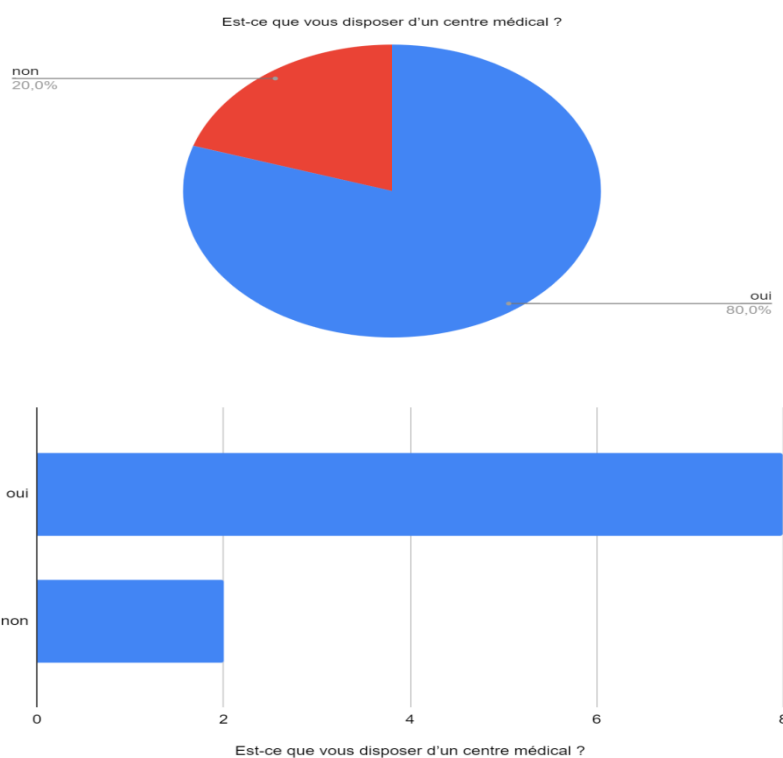


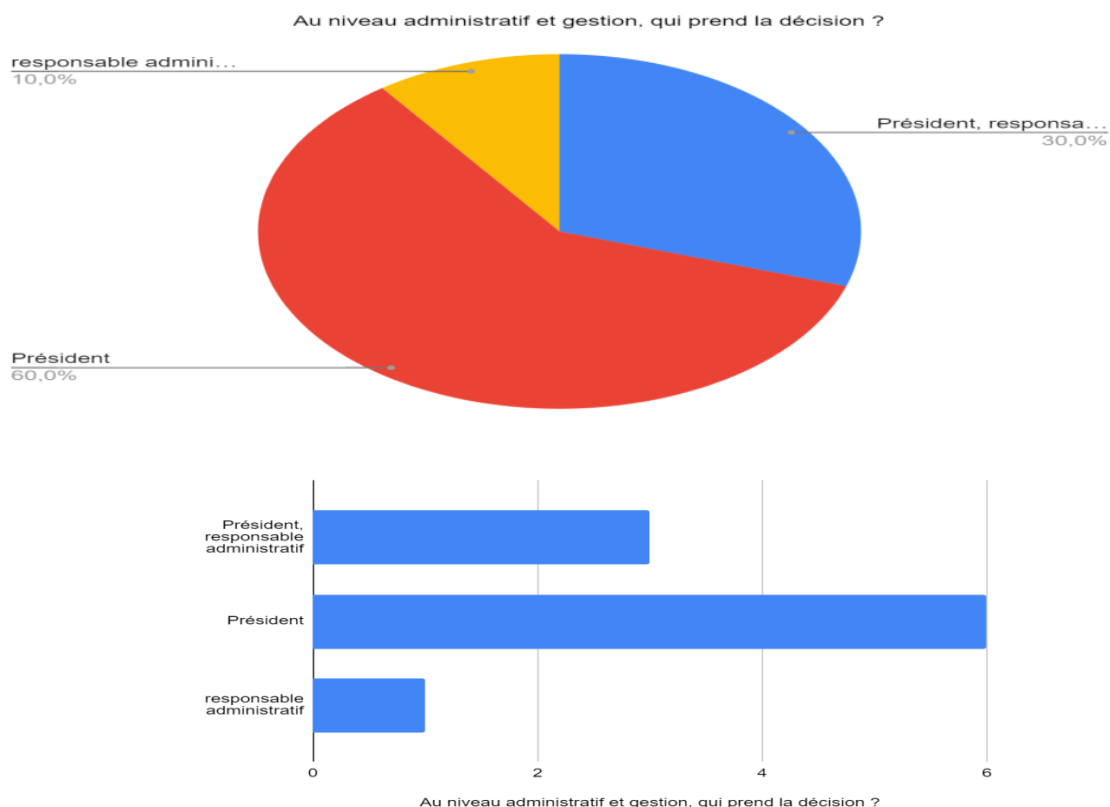
Gráfico 4 y 5: posesión de un centro medico

De estos gráficos vemos que:

El 80% de los clubes tienen un centro médico y el 20% no tienen un centro médico. Así que podemos ver que la mayoría de los clubes tienen un centro médico, que les ayudará a tratar las lesiones de los jugadores de manera profesional y con paciencia.

- Eje administrativo

- ✓ Toma de decisiones a nivel de gestión y administración



Gráficos 6 y 7: Toma de decisiones a nivel administrativo y de gestión

De estos gráficos vemos que:

La decisión a nivel administrativo y de gestión la toma el Presidente en un 60%, el 30% el Presidente y el director administrativo y el 10% el director administrativo. Por lo tanto, podemos decir que el Presidente que toma la decisión a pesar de la presencia de un gerente administrativo que normalmente se supone que toma la decisión a nivel administrativo.

- ✓ El papel de la administración en un club

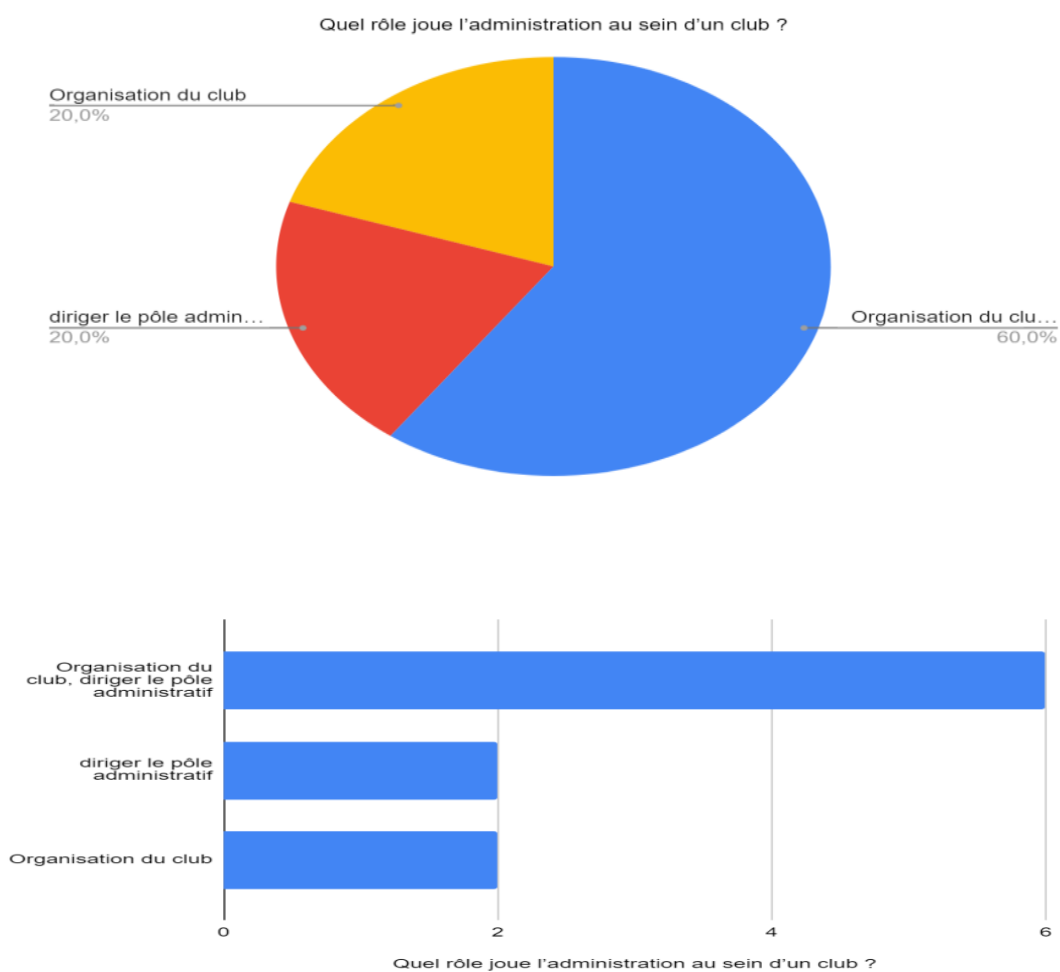


Grafico 8 et 9 : El papel de la administración en un club

De estos gráficos vemos que:

El 60% de los clubes considera que la administración juega dos roles organizando el club y liderando el polo administrativo, el 20% ve que juega solo el rol de organización del club y el 20% ve que juega el rol de liderar el polo administrativo. Entonces podemos ver que la administración juega dos roles importantes: organizar el club y liderar el polo administrativo.

- ✓ La transición a una empresa deportiva SA

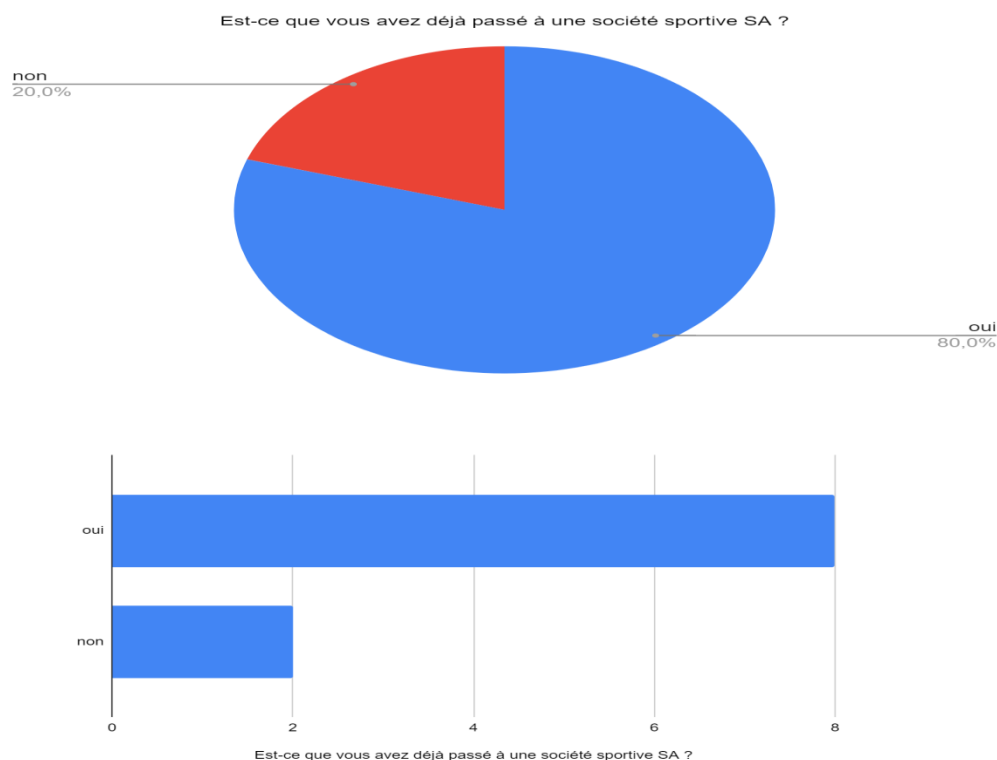


Grafico 10 et 11 : La transición a una empresa deportiva SA

De estos gráficos vemos que:

El 80% de los clubes ya se han pasado a una sociedad deportiva y el 20% todavía no lo ha hecho. Entonces, podemos ver que la mayoría de los clubes han respetado los requisitos del presidente de la FRMF cuando les informó de la creación de una sociedad anónima o de comprometerse con una sociedad limitada.

N.B.: Todos los clubes que se han cambiado a una empresa deportiva, la han creado ellos mismos (es decir, por el club)

- ✓ La contribución de la sociedad deportiva a la profesionalización del fútbol

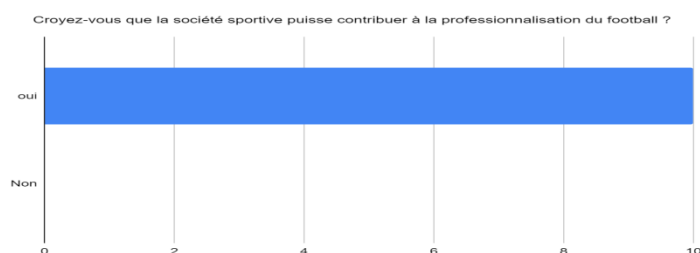


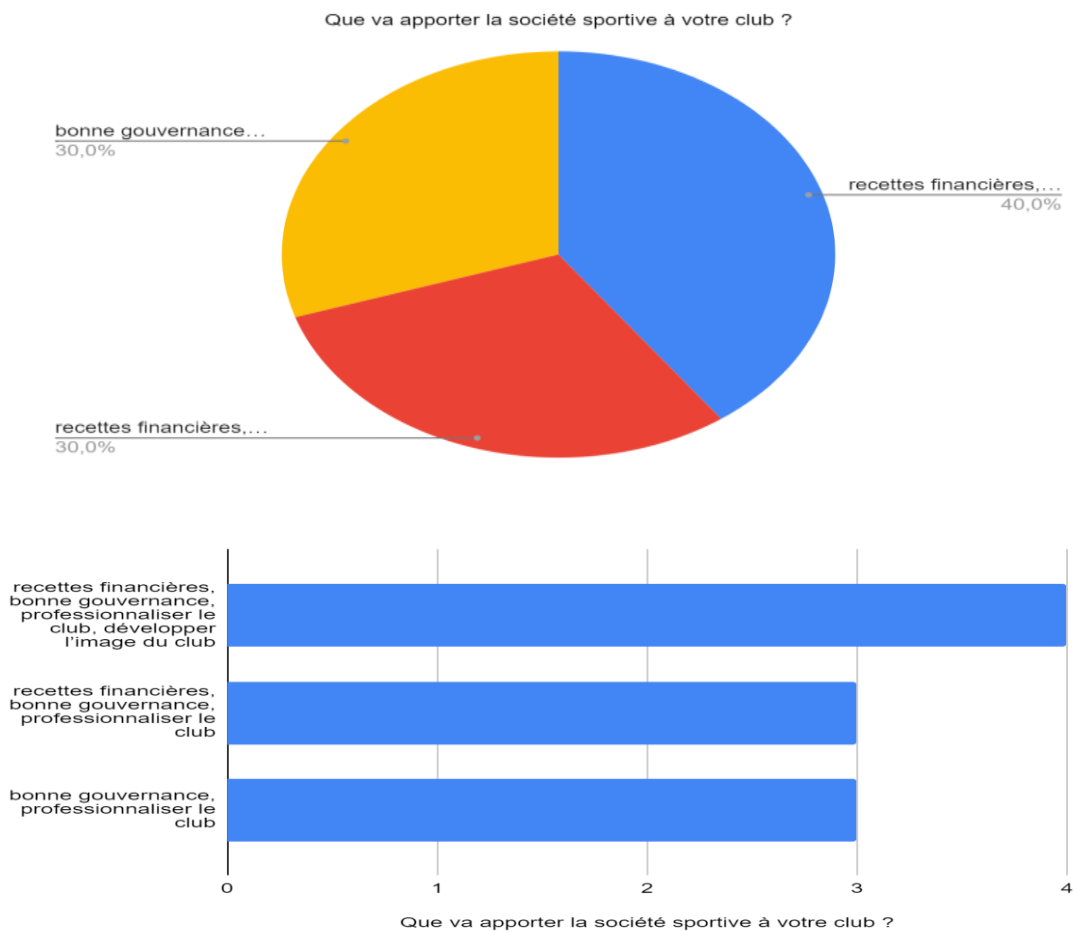
Grafico12: La contribución de la sociedad deportiva a la profesionalización del fútbol

De estos gráficos vemos que:

El 100% de los clubes respondieron que sí, es decir, que las empresas deportivas contribuirán a la profesionalización del fútbol marroquí. Así que podemos decir que esto

contribuirá al desarrollo de los clubes en varios sectores, la siguiente pregunta nos mostrará cuáles son estos sectores.

- ✓ La contribución de la sociedad deportiva



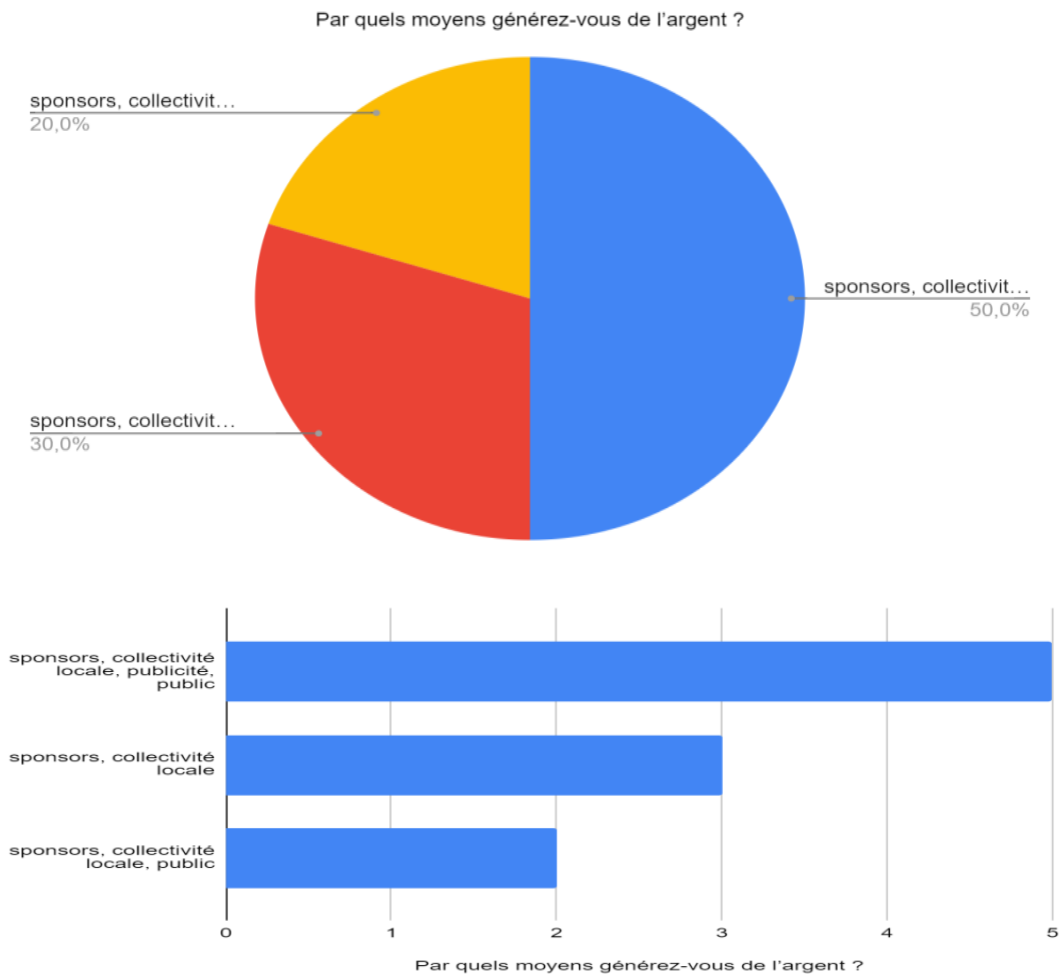
Gráficos 13 y 14: Las ventajas de las sociedades deportivas

De estos gráficos vemos que:

El 40% de los clubes ven que la sociedad deportiva traerá buen gobierno, profesionalización del club, ingresos financieros y desarrollo de la imagen del club, el 30% ven que traerá buen gobierno, profesionalización del club así como ingresos financieros y el 30% encuentran que traerá buen gobierno y profesionalización del club. Este resultado nos muestra que la mayoría de los clubes estuvieron de acuerdo en que la SA proporcionará un buen gobierno, la profesionalización del club y los ingresos financieros.

Eje financiero

¿Cómo generáis sus ingresos?

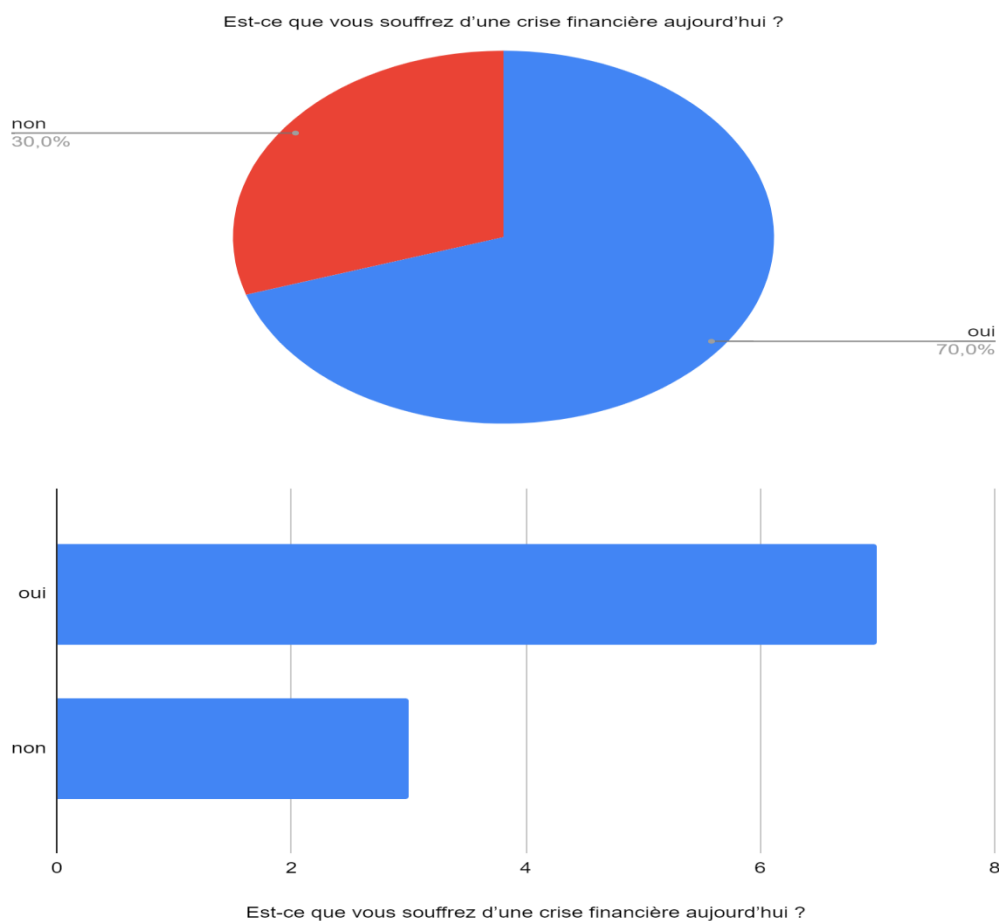


Graficos15 y 16: Formas en que los clubes generan ingresos

De estos gráficos vemos que:

El 50% de los clubes generan sus ingresos a partir de los patrocinadores, las autoridades locales, la publicidad y el público, el 30% generan sus ingresos sólo a partir de los patrocinadores y las autoridades locales y el 20% generan sus ingresos a partir de los patrocinadores, las autoridades locales y el público. Así que podemos ver que la mayoría de los clubes generan su dinero sólo a través de los patrocinadores y las autoridades locales, a nivel profesional estos ingresos son insuficientes para desarrollar el producto del fútbol marroquí.

- ✓ Crisis financiera



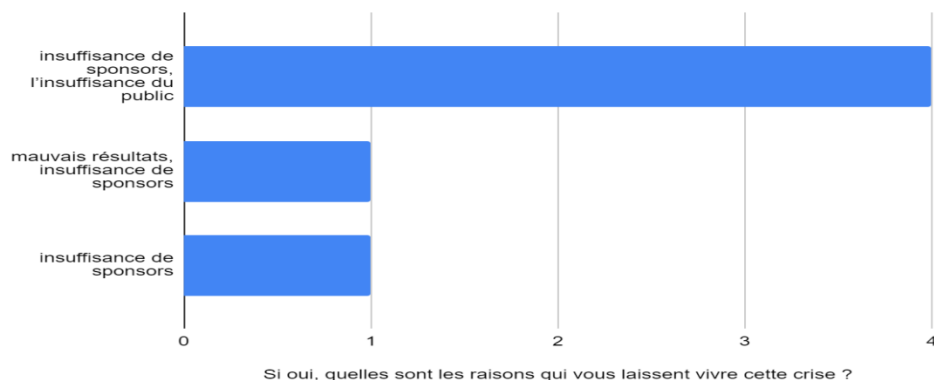
Gráficos 17 y 18: La existencia de crisis financieras

De estos gráficos vemos que :

El 70% de los clubes sufren una crisis financiera y el 30% no sufren una crisis financiera. Esto nos muestra que los clubes aún tienen dificultades para superar sus crisis financieras. Veremos en la pregunta siguiente cuáles son las razones que conducen a esta crisis financiera.

- ✓ Las razones de la crisis financiera



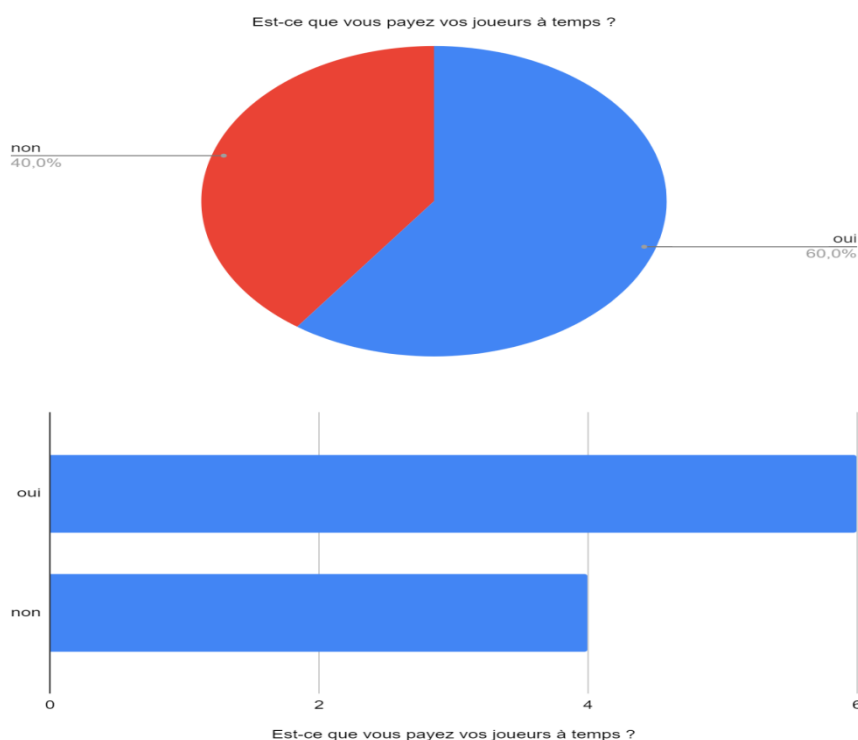


Graficos19 et 20 : Las razones de la crisis financiera

✓ De estos gráficos vemos que:

El 66,7% de los clubes sufren una crisis financiera por falta de patrocinadores y de público, el 16,7% por falta de resultados y de patrocinadores y el 16,7% por falta de patrocinadores. Así que podemos decir que la mayoría de los clubes están sufriendo una crisis financiera debido a la falta de patrocinadores.

✓ Pagar a los jugadores en los tiempos convenientes

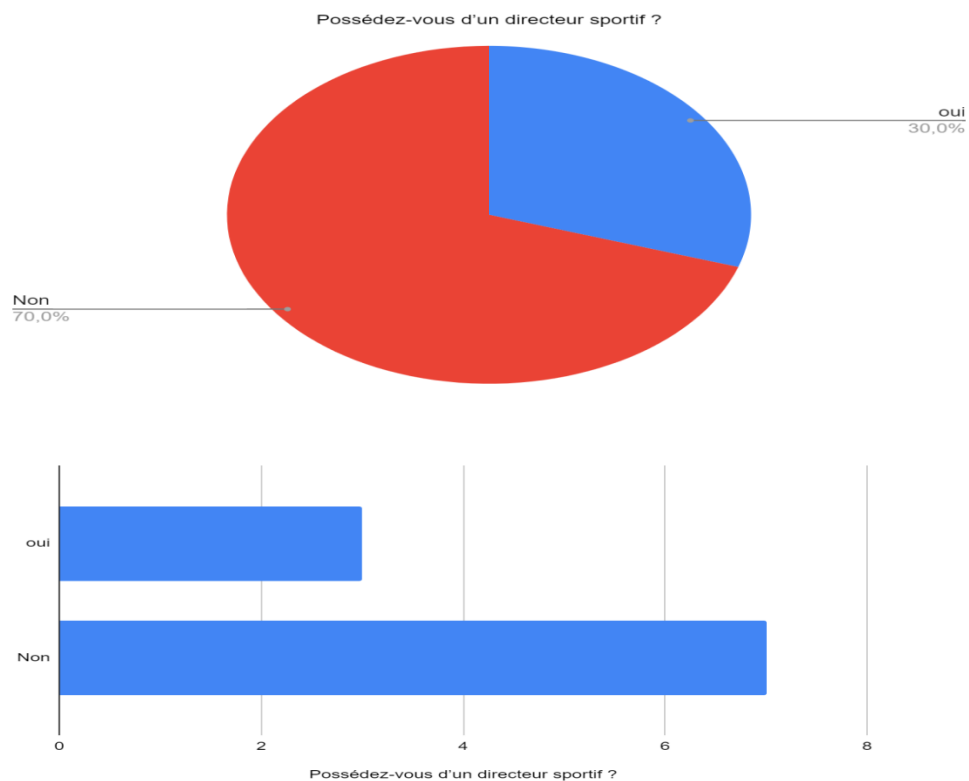


Graficos21 et 22 : Pagar a los jugadores en los tiempos convenientes

De estos gráficos vemos que...:

El 60% de los clubes pagan a sus jugadores a tiempo y sin demora y el 40% de los clubes no pagan a sus jugadores a tiempo. Así que podemos decir que hay problemas financieros en los clubes que les permiten retrasar el pago a sus jugadores a tiempo.

- **Eje deportivo**
- ✓ La presencia de un director deportivo



Graficos 23 y 24 : La presencia de un director deportivo

De estos gráficos vemos que:

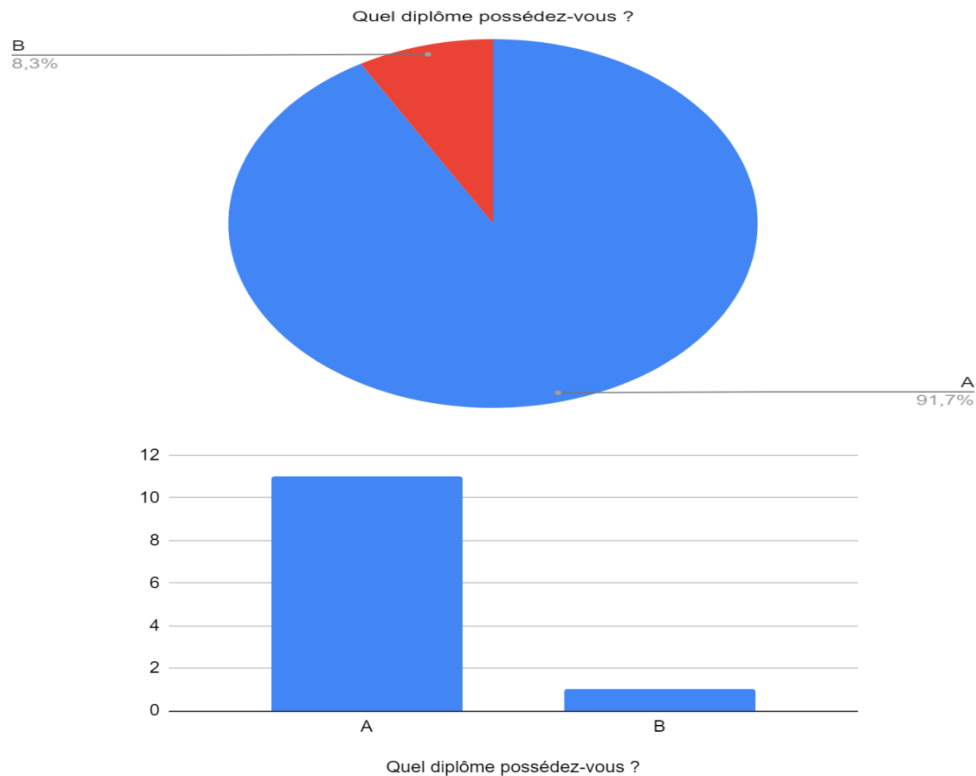
El 70% de los clubes no tienen director deportivo y el 30% de los clubes tienen director deportivo. Así que podemos decir que la mayoría de los clubes encuestados no tienen un director deportivo, lo que provocará deficiencias en la formación de los jóvenes.

N.B.: la misión del director deportivo es supervisar las categorías juveniles.

1.2. Presentación y análisis de los resultados de los entrenadores

Como se ha señalado, los cuestionarios enviados a los entrenadores se basan en :

- Formación del entrenador
- Evolución del fútbol
- El fútbol marroquí y su gestión
- ✓ Posesión del diploma



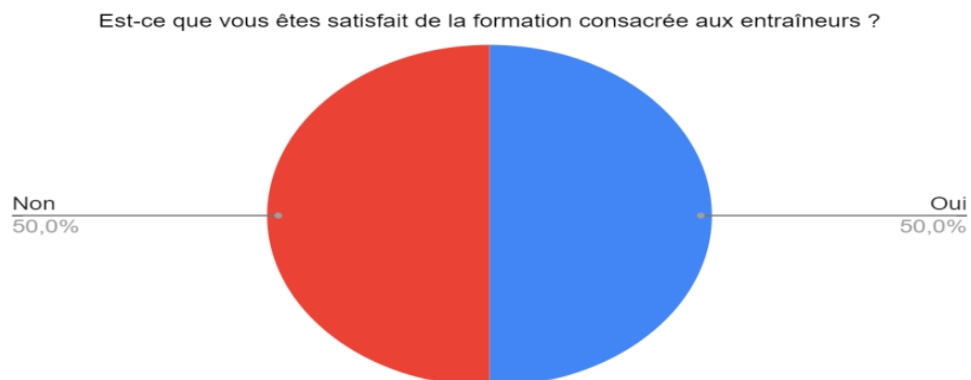
Gráficos 25y 26: Diplomas de los 12 entrenadores nacionales

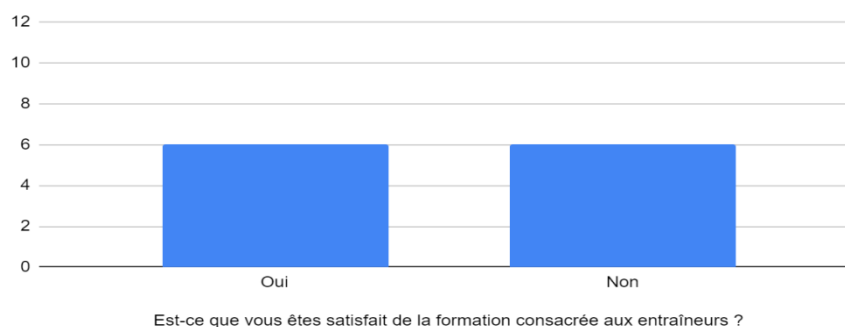
De estos gráficos vemos que...:

El 91,7% de los entrenadores tienen el diploma A y el 8,3% el B, lo que demuestra que la mayoría de los entrenadores están bien formados y tienen experiencia en el campo de la formación y pueden dar un plus a los jugadores y al fútbol marroquí.

N.B: el diploma A te permite entrenar en la Botola Pro 1, el diploma B te permite entrenar en la Botola Pro 2 y ser asistente de entrenador en la Botola Pro 1.

✓ Satisfacción con la formación :





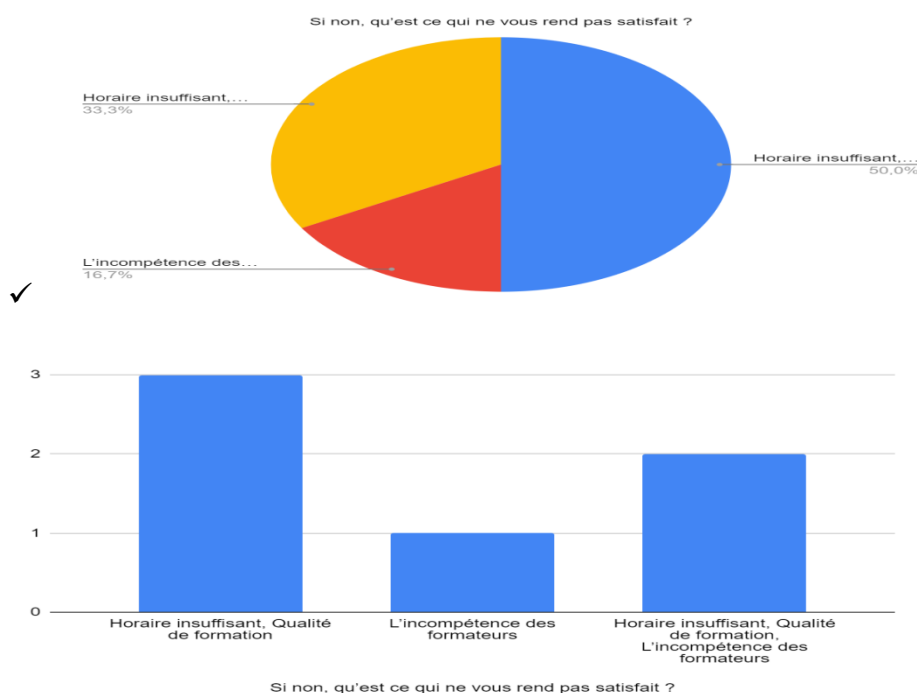
Gráficos 27 y 28: Satisfacción con la formación

De estos gráficos vemos que:

El 50% de los entrenadores están satisfechos con el entrenamiento que se les ha dedicado y el 50% de los entrenadores no están satisfechos con el entrenamiento. Este resultado es más o menos negativo para la calidad del entrenamiento.

La siguiente pregunta nos mostrará por qué los entrenadores están insatisfechos.

✓ Razones por las que los entrenadores no están satisfechos



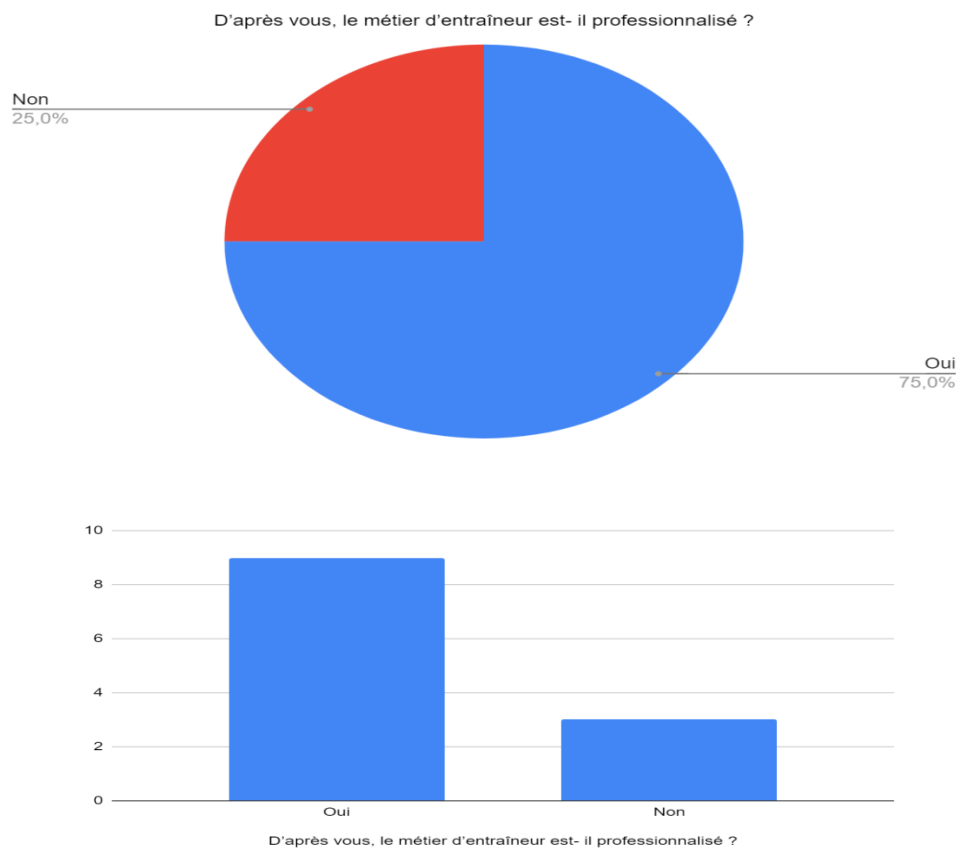
Gráficos 29y30: Razones por las que los entrenadores no están satisfechos

De estos gráficos vemos que:

El 50% de los entrenadores encuentran que el horario es insuficiente y la calidad de la formación está por debajo de la media, el 33,3% un horario insuficiente, la calidad de la formación y la incompetencia de los entrenadores y el 16,7% encuentran que los

entrenadores son incompetentes. Así que podemos decir que la formación de los entrenadores no está a la altura de las expectativas de los mismos y esto también puede influir en la formación de los jugadores jóvenes.

✓ Profesionalización de la profesión de entrenador



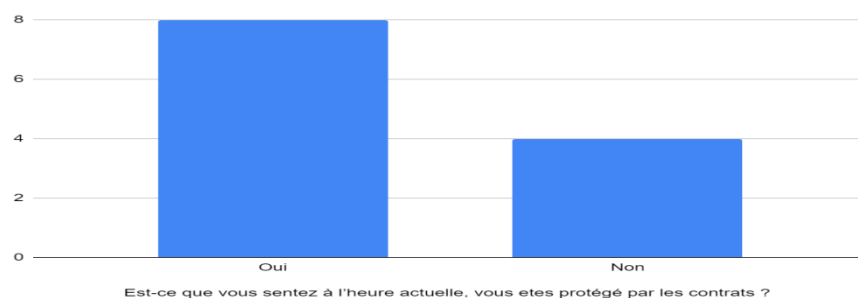
Gráficos 31 y 32 : Profesionalización de la profesión de entrenador

De estos gráficos vemos que:

El 75% de los entrenadores encuentran que la profesión de entrenador está profesionalizada y el 25% no la encuentran profesionalizada. Esto significa que la mayoría de los entrenadores están satisfechos con la profesionalización de su trabajo.

✓ La protección de la profesión de entrenador a través de contratos





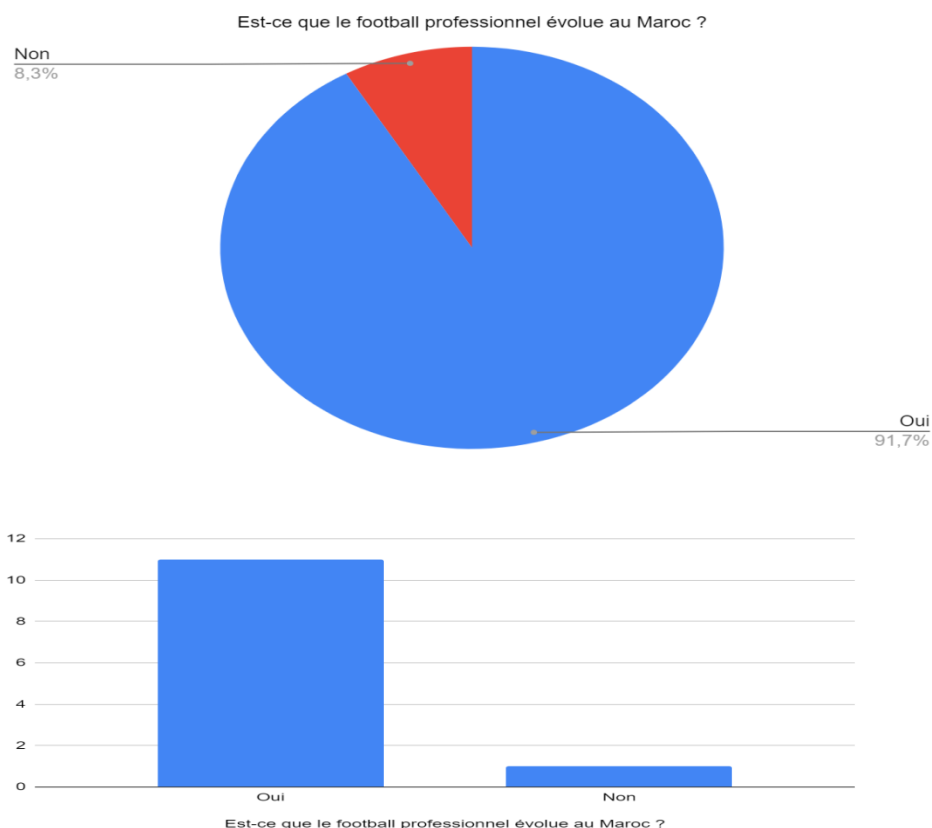
Gráficos 33y 34 : La protección de la profesión de entrenador a través de contratos

De estos gráficos vemos que..:

El 66,7% de los entrenadores están protegidos por los contratos y el 33,3% encuentran que no están protegidos por el contrato. Así que podemos ver que la mayoría de los entrenadores están protegidos por sus contratos firmados con los clubes, que son firmados por ambos al final del proceso de redacción del contrato.

- La evolución del fútbol profesional marroquí

- ✓ La evolución del fútbol profesional en Marruecos

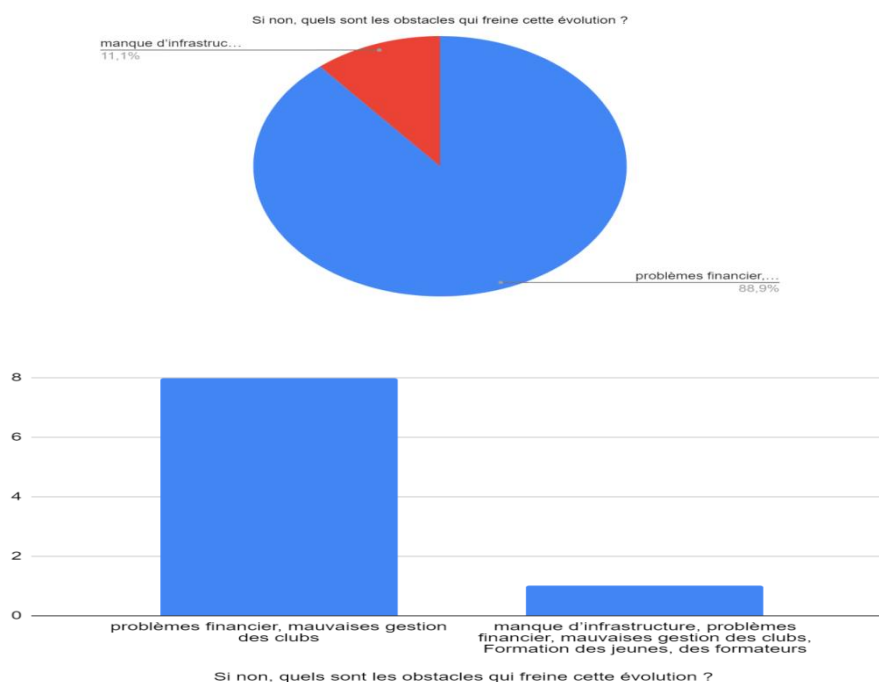


Gráficos 35 y 36: Evolución del fútbol profesional marroquí

De estos gráficos vemos que:

El 91,7% de los entrenadores considera que el fútbol profesional marroquí está evolucionando, y el 8,3% no encuentra que haya una evolución. Así que podemos decir que el fútbol profesional en Marruecos está evolucionando.

- ✓ Obstáculos a este desarrollo

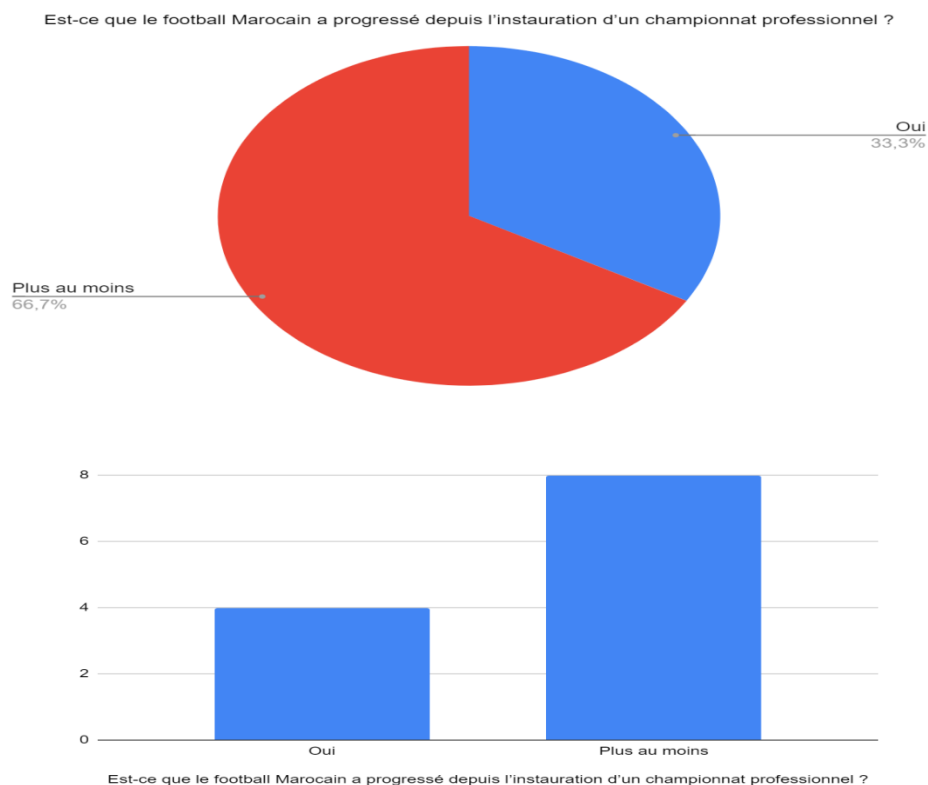


Gráficos 37 y 38: Obstáculos al desarrollo del fútbol profesional marroquí

De estos gráficos vemos que:

El 88,9% de los entrenadores considera que son los problemas financieros y la mala gestión de los clubes lo que dificulta esta evolución y el 11,1% ve que la falta de infraestructura, la formación de los jóvenes y los entrenadores, así como la mala gestión de los clubes y los problemas financieros. Así que podemos decir que los obstáculos más dominantes para frenar este desarrollo son la mala gestión del club y los problemas financieros.

- ✓ El progreso del fútbol marroquí desde el establecimiento de una liga profesional



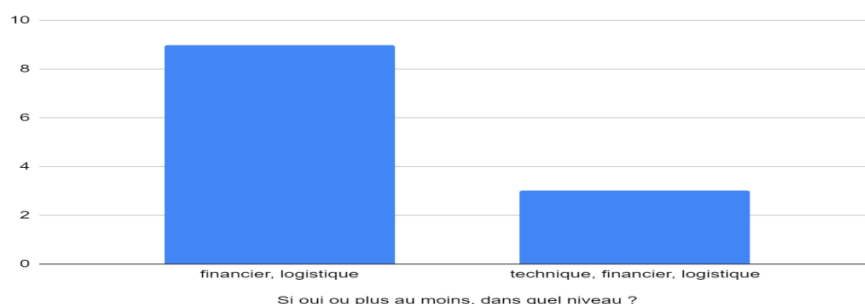
Gráficos 39 y 40 : El progreso del fútbol marroquí desde el establecimiento de una liga profesional

De estos gráficos vemos que:

El 66,7% de los entrenadores ven que cuanto más se progresa en el fútbol marroquí después de la creación del campeonato profesional y el 33,3% ven que realmente hay una progresión. Así que podemos decir que el fútbol marroquí ha progresado desde el establecimiento del campeonato profesional.

- ✓ Los niveles en los que el fútbol profesional está progresando





Gráficos 41 y 42: Niveles de progresión del fútbol marroquí después de la creación de la liga profesional

- De estos gráficos vemos que:
- El 75% de los entrenadores considera que la progresión del fútbol marroquí se ha hecho a nivel financiero y logístico y el 25% ve que se ha hecho a nivel técnico, financiero y logístico. Así que vemos que los niveles que han progresado desde el establecimiento del campeonato profesional son el aspecto financiero y logístico.

- El fútbol marroquí y su gestión

- ✓ La forma en que se gestionan los clubes y los requisitos de profesionalidad

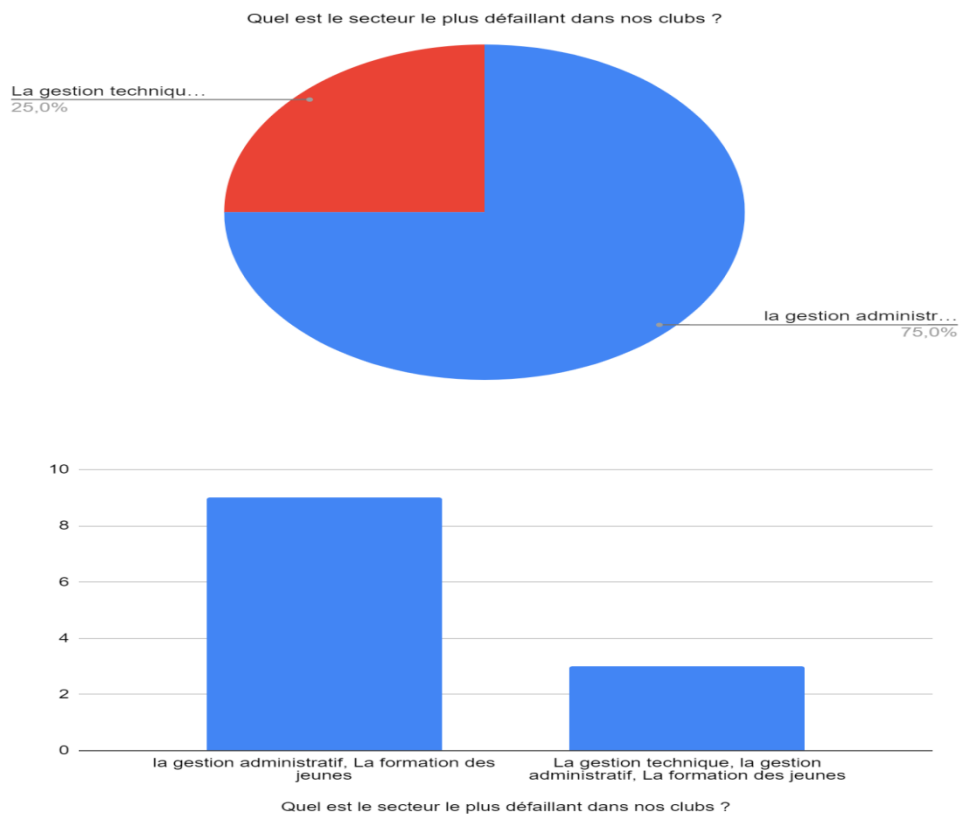


Gráficos 43 y 44: La forma en que se gestionan los clubes y los requisitos de profesionalidad

De estos gráficos vemos que:

El 58,3% de los entrenadores consideran que la forma en que se gestionan los clubes no cumple con los requisitos de profesionalidad y el 41,7% considera que cumple más o menos con los requisitos de profesionalidad. Esto nos muestra que la gestión de los clubes está experimentando una crisis en términos de gobierno de la gestión.

- ✓ Las áreas más débiles de nuestros clubes

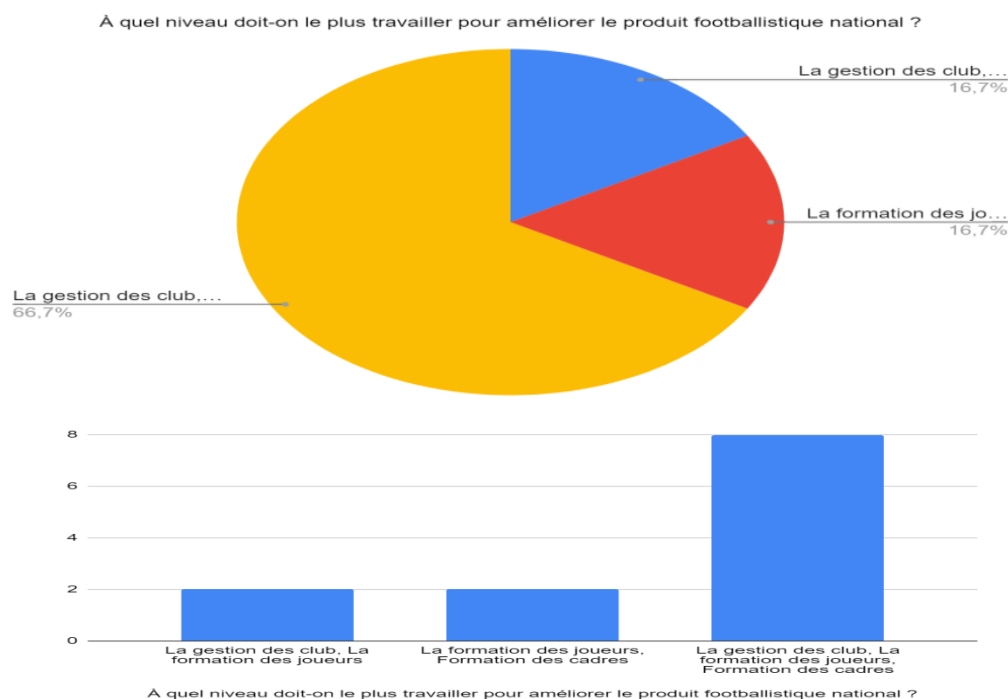


Gráficos 45 y 46: el gráfico representa las áreas más deficientes de nuestros clubes

De estos gráficos vemos que:

El 75% de los entrenadores ven que la gestión administrativa y la formación de los jóvenes son los sectores más deficientes dentro de los clubes y el 25% añade la gestión técnica sobre la gestión administrativa y la formación de los jóvenes. Así que podemos decir que las áreas más deficientes de nuestros clubes son la gestión administrativa y la formación de los jóvenes.

- ✓ Los niveles en los que tenemos que trabajar duro para mejorar el fútbol marroquí



Gráficos 47 y 48: Áreas que necesitan mejorar en nuestros clubes

De estos gráficos vemos que:

El 66,7% de los entrenadores considera que los responsables del fútbol marroquí deberían trabajar en la gestión de los clubes, la formación de los jugadores y la formación de los directivos, el 16,7% considera que los responsables sólo deberían trabajar en la gestión y la formación de los jugadores y el 16,7% considera que los responsables sólo deberían trabajar en la gestión de los clubes y la formación de los jugadores. Este resultado nos muestra que el producto del fútbol nacional debe hacer un gran esfuerzo para llegar a la cima del profesionalismo.

SECCIÓN 2: Resumen y recomendaciones

1. Síntesis de los resultados

Basándonos en nuestro análisis de los resultados del cuestionario, pudimos confirmar los objetivos de nuestra investigación:

Los clubes marroquíes no tienen la capacidad de cumplir con las especificaciones de la LNFP.

- La falta de centros de entrenamiento tiene un impacto negativo en el desarrollo del fútbol profesional marroquí.
- Los métodos de gestión de los clubes tienen un impacto negativo en el desarrollo del fútbol profesional.
- La falta de una buena práctica de gobierno ha causado un retraso en la creación de empresas deportivas y una disfunción en la gestión.
- Y luego salir con los siguientes resúmenes:
- Los presidentes de los clubes toman decisiones a todos los niveles (administrativo, financiero y a veces deportivo)
- Todos los clubes se han cambiado a empresas deportivas (SA)

- Según los funcionarios del club, estas empresas deportivas contribuirán a la profesionalización del fútbol marroquí.
- La sociedad deportiva aportará al club los ingresos financieros, el buen gobierno y la profesionalización del club.
- La mayoría de los equipos generan sus ingresos a través de patrocinadores y autoridades locales.
- La mayoría de los equipos están sufriendo una crisis financiera debido a la falta de patrocinadores.
- La existencia de una falta de centros de capacitación dentro de los clubes
- Los resultados muestran que la gestión administrativa y financiera en los clubes es aleatoria y poco profesional.

2. Recomendaciones

Refiriéndonos a los actores de fútbol nacionales, nuestro fútbol profesional está experimentando una lenta evolución a todos los niveles, aparte de las infraestructuras deportivas que avanzan a una velocidad muy apreciada debido a la atención que el Estado presta a este sector, los sectores demás están sufriendo diversas dolencias.

Según la encuesta que realicé con los distintos actores, el mayor fracaso se da a nivel de los clubes marroquíes, con la excepción de 2 a 3 clubes, por su gestión aleatoria.

Esto nos permitirá presentar algunas recomendaciones basadas en los análisis realizados, con el fin de ayudar al desarrollo del fútbol profesional marroquí.

A- Compartir el poder y tomar decisiones en consulta con los miembros de la junta administrativa para asegurar una buena gestión y reducir el margen de error.

B- Ser transparente con los empleados del club (director técnico, entrenador, jugador...) y respetar los contratos.

C- Tener una eficiencia y clarividencia en la toma de decisiones, eficiencia y competencia de los funcionarios administrativos.

D- Respetar las tareas y responsabilidades de cada uno, profesionalizar la gestión.

E- Utilizar especialistas para asegurar una buena organización financiera y no caer en la desorganización financiera.

- Completar el establecimiento de la infraestructura y desarrollar las relaciones entre la Dirección Técnica Nacional y los clubes;

- La importancia de crear centros de entrenamiento que son la clave del éxito y el desarrollo del fútbol profesional;

- Alentar a los ministerios competentes a que adopten un calendario apropiado para la práctica del fútbol por parte de los jóvenes;

- La profesionalización de la formación de los gestores o entrenadores deportivos;

- Dar a los jóvenes que están pasando por una formación académica en el entrenamiento deportivo (fútbol) la oportunidad de trabajar en clubes;

- Trabajar en la notoriedad de la imagen del club para atraer patrocinadores;

- Establecimiento con éxito de la sociedad anónima deportiva en el panorama futbolístico marroquí, que refleja la transición de los clubes al profesionalismo.

- Lograr con éxito la independencia de la liga nacional de fútbol profesional, y dotarla de todos los medios para garantizar la gestión adecuada del fútbol profesional y ayudarla a superar todas las dificultades estructurales y financieras.

Conclusión general:

En efecto, nuestro estudio ha demostrado que las organizaciones deportivas en general, y las asociaciones de fútbol marroquíes en particular, sufren una serie de fallos en su gobernanza y gestión.

Los problemas más recurrentes son el egoísmo de unos pocos presidentes que quieren hacer todo a nivel de club (tomar decisiones a nivel administrativo, financiero, jurídico, deportivo...) esto crea problemas en la toma de decisiones, así como la falta de recursos financieros y humanos capaces de elevar el fútbol profesional marroquí y desarrollar la imagen de los clubes y no la de quienes los presiden.

La FRMF debe ser exigente y estricta con los clubes a nivel de la creación de centros de entrenamiento como fue el caso en la transición a las sociedades anónimas deportivas (SAS) estos centros de entrenamiento son esenciales para el avance del fútbol nacional, este factor ayudará a los equipos a vender a sus jóvenes con grandes sumas de dinero y esto aumentará los ingresos del equipo y también ayudará al fútbol nacional mediante la integración de estos jóvenes en las selecciones nacionales.

Hay que decir que el fútbol marroquí ha experimentado un cambio cuando la Botola se convirtió en Pro, sobre todo en lo que respecta a las infraestructuras (la mayoría de los campos de hierba natural) y los deportes (técnicos), esto para desarrollar el juego de los equipos marroquíes, prueba de los buenos resultados de los clubes que representan al fútbol marroquí en las competiciones africanas.

La profesionalización o el profesionalismo no es sólo la infraestructura sino un conjunto de factores que se complementan entre sí, la gestión y la capacitación, dos conceptos cruciales para obtener resultados positivos y de calidad, así como estabilidad a nivel administrativo, deportivo y especialmente financiero.

El fútbol nacional esperará durante décadas para convertirse en fútbol europeo, si la gestión de los clubes y su evolución es lenta y si la mentalidad de los responsables del fútbol nacional no cambia, para hacerse cada vez más profesional.

Referencias:

- Abbott, A. (1988) *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bourdoncle R. (1991). La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines. *Revue française de pédagogie*, n° 94, p. 73 -92.
- Bourdoncle R. (2000). Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche et formation*, n° 35, p. 117 -132.
- Carr-Saunders, A. M. and Wilson, P. A. (1933) *The Professions*. Oxford: Clarendon.
- Davies, C. (1996) 'The Sociology of Professions and the Profession of Gender', *Sociology* 30(4): 661–78.
- Durkheim, E. (1992) *Professional Ethics and Civic Morals*. London: Routledge.
- Graham Williams, op. cit., chapitre « All power to the clubs » p. 102-111
- Geoffrey Green, *The Official History of the F.A. Cup*, Londres, The sportmans book club, 1960, p.17
- Johnson, T. (1992) 'The Internationalization of Expertise', paper given to Conference: Sociology of Occupational Group, Paris, 19–20 November.
- Larson, M. S. (1977) *The Rise of Professionalism*. Berkeley: University of California Press
- Leigh Edwards, *The Official Centenary History of the Southern League (1894-1994)*, Halesowen (West Midlands), Paper Plane, 1993, p. 16
- Leigh Edwards, op. cit., p. 47
- Luca Giannelli, *100 anni del campionato di calcio*, Florence, Scramasax, 1997, p. 18-19
- Marshall, T. H. (1950) *Citizenship and Social Class and Other Essays*. Cambridge: Cambridge University Press
- Merton, R.-K. (1957). *The student physician*. Introductory studies in the sociology of medical education. Cambridge : Harward University Press.
- PHIL BALL (2010) MORBO. LA HISTORIA DEL FUTBOL ESPAÑOL
- Phil Soar y Martin Tyler, *The Official Illustrated History of Arsenal*, Londres, Hamlyn, p. 25
- Queval, I. 2004 : Axes de réflexion pour une lecture philosophique du dépassement de soi dans le sport de haut niveau. *Movement & Sport Sciences* 2004/2(52), 45-82.

Remoussenard, P. (2010). Des liens entre besoin de connaissance du travail et perspectives de professionnalisation. Les dossiers des Sciences de l'Éducation 2010 (24), 13-27.

STUMPP Sébastien y GASPARINI William, Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace nation au club local (1970-1987), *STAPS n°63, pages 123-138, 2003.*

Steven Tischler, Footballers and Businessmen. The origins of Professional Soccer in England, New York-Londres, Holmes & Meier, 1981, p. 57

Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17, 11-38.

Wittorski, R. (2012). La professionnalisation de l'offre de formation universitaire : quelques spécificités. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 28 (1), 1-13.

Wittorski, R. (2010). La professionnalisation : d'un objet social à un objet scientifique... Les dossiers des Sciences de l'Éducation 2010(24), 7-11.

Wittorski, R. (2007). Professionnalisation et développement des compétences professionnelles. Paris : L'Harmattan.

Wilensky H. (1964). The professionalization of everyone ? *American Journal of Sociology*, n° 70, p. 137-158.

Zaira Ollé (2015) La historia del fútbol español contada por sus estrellas

Artículos

Jesús Martínez del Castillo (1997) El proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España

Georgina París Mañas, José Tejada Fernández y Jordi Coiduras Rodríguez (2014) La Profesionalización de los profesionales de la formación para el empleo en constante

Webografía:

Pablo Gallego aux racines du balompié <https://www.furialiga.fr/tag/carlos-padros/> Consulta 10 agosto

Profesionalización de las Organizaciones Deportivas y la estrecha relación con los resultados a mediano plazo 2017 <https://www.revistapensamientolibre.com/single-post/2017/07/03/Profesionalizaci%C3%B3n-de-las-Organizaciones-Deportivas-y-la-estrecha-relaci%C3%B3n-con-los-resultados-a-mediano-plazo> consulta 17 agosto 2020

[Sitio web de la federación marroquí de fútbol](#)

Textos legislativos y reglamentarios

Ley 30-09 relativa a la educación física y el deporte

Anexos:

Anexo 1 :

Cuestionario para los presidentes y administradores de clubes del Botola Pro

Proyecto fin de master dirección de empresas del deporte

Título« la profesionalización del futbol marroquí »

nombre completo del investigador: El Maarofi Youssef

Club:

Función:

Eje de infraestructura

¿El campo en el que juegas tus partidos está en tu posesión?

☐ Si

☐ no

¿Tiene un campo de entrenamiento propio?

☐ Si

☐ no

¿Tiene un centro médico?

☐ Si

☐ no

Eje administrativo

A nivel administrativo y de gestión, ¿quién toma la decisión?

☐ Presidente

☐ responsable administrativo

¿Qué papel juega la administración dentro de un club?

.....
.....

Has cambiado de estatuto a SA ?

☐ si

☐ no

¿Cree que la sociedad deportiva puede contribuir a la profesionalización del fútbol?

☐ si

☐ no

Eje financiero:

¿A través de qué medios genera usted dinero?

.....
.....

¿Está sufriendo una crisis financiera hoy?

☐ si

☐ no

¿Si es así, ¿cuáles son sus razones para estar en esta crisis?

☐ Malos resultados ☐ falta de patrocinadores ☐ la ubicación de la ciudad

☐ insuficiencia del publico ☐ mala gestión financiera

¿Pagas a sus jugadores a tiempo?

☐ si

☐ no

Eje deportivo

¿Tiene un director deportivo?

☐ si

☐ no

¿Tiene un centro de entrenamiento?

☐ si

☐ no

¿Los jugadores del equipo A, la mayoría de ellos son?

☐ entrenados en el club

☐ reclutados

Eje relacional

¿Cómo reclutas a sus jugadores?

☐ en consulta con el entrenador
los medios de comunicación

☐ seguimiento personal
☐ consejo de un agente

☐ usando

¿Alguna vez ha tenido litigios con jugadores y entrenadores?

☐ si

☐ no

¿Cómo motiva a sus jugadores?

☐ discurso directo

☐ aumento de la prima

Anexo 2:

Cuestionario dirigido a los entrenadores nacionales

Nombre y apellido:

Club actual:

Ex-club:

¿Qué título tiene?

☐A

☐B

☐C

¿Está satisfecho con la formación dedicada a los entrenadores?

☐Si

☐No

Si no, ¿qué es lo que no te satisface?

.....

¿Cumple la formación de los entrenadores marroquíes las normas internacionales?

☐Si

☐No

¿El fútbol profesional evoluciona en Marruecos?

☐Si

☐No

Si la respuesta es sí, ¿qué tan rápido se está moviendo?

.....

Si la respuesta es no, ¿cuáles son los obstáculos para este desarrollo?

.....

.....

En su opinión, ¿está profesionalizada la profesión de entrenador?

☐Si

☐No

¿Ha progresado el fútbol marroquí desde el establecimiento de una liga profesional?

☐ Si ☐ Mas o menos ☐ No

Si la respuesta es sí, en qué nivel ?

☐ técnico ☐ administrativo ☐ financiero ☐ logístico

¿La forma en que se manejan los clubes cumple con los requisitos de profesionalismo?

☐ Si ☐ Mas o menos ☐ No

¿Siente actualmente que los contratos protegen la profesión de entrenador?

☐ Si ☐ No

Anexo 3:

Presentación de los clubes de fútbol marroquíes seleccionados:



Fath Union Sport (FUS)
Fecha de creación: 1946
Presidente actual: Hamza El Hajoui
Sede: Avenue Mohamed Ben Hassan El Ouazza
Página web : www.fus.ma
Número de títulos: 9



Ittihad Riadhi de Tanger (IRT)
Fecha de creación: : 1983
Presidente actual : Abdelhamid Aberchan
Sede : Tanger
Página web : www.irt.ma
Número de títulos: 1



Raja Athletic Club (RCA)
Fecha de creación: 1949
Presidente actual: Jaouad Ziyat
Sede : Complexe sportif Raja-Oasis
Página web : www.rajaclubathletic.ma
Número de títulos : 28



Difaa Hassani el Jadidi (DHJ)
Fecha de creación: 1956
Presidente actual: Abdellatif El Moktarid
Sede: Bd Baghdad, El Jadida
Pagina web: www.dhjfoot.com
Número de títulos : 1



Renaissance Sportive de Berkane (RSB)
Fecha de creación: 1970
Presidente actual: Hakim Benabdellah
Sede : Berkane, Maroc
Página web : www.rsbfoot.ma
Número de títulos : 1



Maghreb Athlétic de Tetouan (MAT)
Fecha de creación: 1922
Presidente actual: Redouan Ghazi
Sede : Bd Abdelkhalak Torres,
Página web : www.matfoot.ma
Número de títulos : 2



Hassania Union Sportive Agadir (HUSA)

Fecha de creación : 1946

Presidente actual: Hbaib Sidinou

Sede : Agadir

Página web : www.husafootball.ma

Número de títulos : 2



Olympique Club Khouribga (OCK)

Fecha de creacion : 1923

Presidente actual : Nizar Souktani

Sede : Khouribga

Página web : www.dimadimaock.com

Número de títulos : 5



Renaissance Club Athlétic Zemamra (RCAZ)

Fecha de creación: 1977

Presidente actual: Abdesselam Belegchour

Sede: Zemamra, Maroc

Página web: -

Numero de títulos: -



Ittihad Zemmouri de Khemissat (IZK)

Fecha de creación: 1940

Presidente actual: Hassan Filali

Sede: Bp 223, Khémissat

Página web: www.izkclub.com

Número de títulos: -

Anexo 4:

Presentación de los entrenadores marroquíes seleccionados:

Tarik SEKTIOUI

(ex jugador internacional y actual
entrenador de RSB)



Equipos entrenados: WAC , MAS , RSB

Logros como entrenador: Copa 2016

Abdelouahed BEN HSSAIN



Equipos entrenados : MAT , KAC

Youssef FERTOUI (ex jugador internacional)



Equipos entrenados : WAC, OC Safi, CRH, RCAZ
, MAT, IRT

Fouad SAHABI



Equipos entrenados : OCK, OCS, CRH, KACM, MAT

Hicham DMIAI (ex joueur international)



Equipos entrenados : RSB, OCS Safi, KACM, IRT

Logros como entrenador : Campeón de marruecos 2013

Mustapha ELASRI



Equipos entrenados : KAC, TAS

Logros como entrenador : champion de la coupe du trône 20

Abdelkader YOUMIR



Equipos entrenados: FC Alzeimberg, OCK, MAT, OCS, KACM, C

Logros como entrenador: campeón de marruecos : 1995,
campeón de la CAF : 1996
campeón de la copa de Qatar : 1998,
campeón de la copa d'Etiad : 1999

Rachid TAOUSSI



Equipos entrenaods : KAC, RCA, ASFAR, FUS, MAS , RSB, OCK,
ES Sétif, CR Belouizdad

Logros como entrenador : Campeon de africa juvenil 1997,
campeón de la CAF 2011, Campeon de la supercopa de la CAF 2012,
Copa del rey 2011

Samir YAICH



Equipos entrenado : KAC, WAF, CAK

Hilal ettair



Equipos entrenados : WST, RCA, MCO

Hicham IDRISSE (ex entraîneur du KACM)



Equipos entrenados : AS Salé, CA Khénifra, IRT, WAF
JS Kasbat Tadla, KAC

Logros como entrenador ; Campeon botola 2

Mhamed FAKHER



Equipos entrenados : MAT, RCA, ASFAR, FUS, MAS Fès,
RSB, OCK HUSA, ES Sahel

Logros como entrenador : Campeon de Marruecos 2002, 2003,
2005, 2011, 2013 / Copa del rey 1996, 2003, 2004, 2008, 2012 /
copa de la CAF 2005

Lista de figuras:

Figura 1: Los tres tiempos de profesionalización según Wittorski

Figura 2: Esquema típico de un proceso de profesionalización

Figura 3: las tres dimensiones fundamentales de la profesionalización

Figura 4: Organigrama de la LNFP

Figura 5: Población de nuestra investigación

Lista de tablas:

Tabla 1: Características de las tres dimensiones de la profesionalización

Lista de gráficos:

Gráficos 1 y 2: Propiedad de los campos de fútbol para los clubes

Gráfico 3: propiedad de los campos de entrenamiento

Gráfico 4 y 5: posesión de un centro medico

Gráficos 6 y 7: Toma de decisiones a nivel administrativo y de gestión

Gráfico 8 et 9 : El papel de la administración en un club

Gráfico 10 et 11 : La transición a una empresa deportiva SA

Gráfico 12: La contribución de la sociedad deportiva a la profesionalización del fútbol

Gráficos 13 y 14: Las ventajas de las sociedades deportivas

Gráficos 15 y 16: Formas en que los clubes generan ingresos

Gráficos 17 y 18: La existencia de crisis financieras

Gráficos 19 et 20 : Las razones de la crisis financiera

Gráficos 21 et 22 : Pagar a los jugadores en los tiempos convenientes

Gráficos 23 y 24 : La presencia de un director deportivo

Gráficos 25 y 26: Diplomas de los 12 entrenadores nacionales

Gráficos 27 y 28: Satisfacción con la formación

Gráficos 29 y 30: Razones por las que los entrenadores no están satisfechos

Gráficos 31 y 32 : Profesionalización de la profesión de entrenador

Gráficos 33 y 34 : La protección de la profesión de entrenador a través de contratos

Gráficos 35 y 36: Evolución del fútbol profesional marroquí

Gráficos 37 y 38: Obstáculos al desarrollo del fútbol profesional marroquí

Gráficos 39 y 40 : El progreso del fútbol marroquí desde el establecimiento de una liga profesional

Gráficos 41 y 42: Niveles de progresión del fútbol marroquí después de la creación de la liga profesional

Gráficos 43 y 44: La forma en que se gestionan los clubes y los requisitos de profesionalidad

Gráficos 45 y 46: el gráfico representa las áreas más deficientes de nuestros clubes

Gráficos 47 y 48: Áreas que necesitan mejorar en nuestros clubes