

Cabello, D.; Rivera, E.; Trigueros, C. y Pérez, I. (2011). Análisis del modelo del deporte federado español del siglo XXI. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 11 (44) pp. 690-707.  
[Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artanalisis257.htm](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artanalisis257.htm)

## ORIGINAL

# ANÁLISIS DEL MODELO DEL DEPORTE FEDERADO ESPAÑOL DEL SIGLO XXI

## STUDY OF THE SPANISH FEDERATED SPORTS MODEL OF THE 21ST CENTURY

Cabello, D.<sup>1</sup>; Rivera, E.<sup>2</sup>; Trigueros, C.<sup>3</sup> y Pérez, I.<sup>4</sup>

<sup>1 2 3</sup> Profesores Dres. Titulares de Universidad. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada, [dcabello@ugr.es](mailto:dcabello@ugr.es) ; [erivera@ugr.es](mailto:erivera@ugr.es) ; [ctriguer@ugr.es](mailto:ctriguer@ugr.es) ; [isaaci@ugr.es](mailto:isaaci@ugr.es)

<sup>4</sup> Profesor Ayudante Doctor. Facultad Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad de Granada,

Estudio financiado por el Consejo Superior de Deportes (EXP. 04/UPB31/08).

### Códigos UNESCO:

5311. Organización y dirección de empresas

5909. Administración pública

**Clasificación Consejo de Europa:** 1. Administración organización y gestión del deporte.

**Recibido** 21 abril 2010

**Aceptado** 17 abril de 2011

### RESUMEN

El deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales y económicos más destacados en la actualidad, con gran repercusión mediática, y seguimiento activo y pasivo. El alto rendimiento deportivo, imagen exterior de muchos países, es una prioridad para las políticas de Estado de los países desarrollados, concibiéndose como un fin de interés general que se debe proteger e incentivar, a través de organizaciones (no lucrativas) con un régimen fiscal favorable, como son las Federaciones Deportivas Españolas.

En este trabajo hemos realizado un análisis de la realidad del deporte federado español. Hemos analizado la opinión de personajes claves del deporte español, de los Presidente y Secretario Generales de Federaciones Deportivas Españolas, y la realidad de las cifras económicas que mueve este sector, a través de entrevistas, cuestionarios y análisis de contenido. Los datos revelan un panorama necesario de cambio, donde convendría una revisión de

las estructuras del sistema, las fuentes de financiación pública y privada, y la modernización de la gestión federativa.

**PALABRAS CLAVE:** Sistema Deportivo, Federaciones Deportivas, gestión, administración, financiación.

## **ABSTRACT**

Sport has become a major socio-economic phenomenon of the modern world, with broad media coverage and both active and passive participation. Sporting achievement, the public image of many countries, is one of the main priorities for the governments of developed nations, and represents a goal of general interest that must be preserved and encouraged through (non-profit) organisations that benefit from a favourable tax system, such as the Spanish Sports Federations.

In this study, we have undertaken an analysis of the current situation of Spanish federated sport. Using interviews, questionnaires and data analysis, we have examined the opinions of key personalities in Spanish sport, Spanish Sport Federations Presidents and General Secretaries, as well as the financial reality of the sports sector in Spain. The result of our research gives an overview of the present situation where the current model requires a review of its structure and funding sources, public or private, and the modernisation of the federated management model.

**KEY WORDS:** Sport System, Sport Federations, management, administration, financing

## **1. INTRODUCCIÓN**

En las últimas dos décadas el modelo deportivo tradicional, esencialmente federativo, ha dejado de ser el único vertebrador de la actividad deportiva, dejando paso a otro caracterizado por la presencia de una pluralidad indeterminada de oferta de servicios deportivos. Tal es así, que las federaciones y los órganos competentes necesitan reflexionar urgentemente sobre el alcance y los efectos a corto y a medio plazo de esta cuestión, pues asistimos atónitos a un cambio del modelo sin crítica ni asimilación real de las transformaciones que se han producido en la ordenación deportiva y, sobre todo, sin una propuesta alternativa al actual (Palomar, 2007 y CSD, 2008).

En España, la alta competición es interés prioritario del Consejo Superior de Deportes (CSD), pero también de las Federaciones Deportivas Españolas (FE.EE), entidades que colaboran con el CSD en la consecución de los objetivos de excelencia deportiva. El deporte se concibe como un fin de interés general que el Estado debe proteger e incentivar, a través de las entidades que llevan a cabo el cumplimiento de este fin (entidades sin fines lucrativos), como son las FF.EE (Gamero, 2002).

## **1.1. RELEVANCIA SOCIO-ECONÓMICA DEL DEPORTE**

El deporte es en nuestros días un fenómeno social de gran relevancia, que mueve cifras muy elevadas en todos los ámbitos. Más allá del interés por la práctica, el universo de lo deportivo se extiende a otras facetas sociales que multiplican su efecto sobre la población; el deporte es una actividad cultural fuertemente impulsada por parte de los estados modernos y es también una alternativa de ocio (García Ferrando, 2006; Cabello et al, 2009).

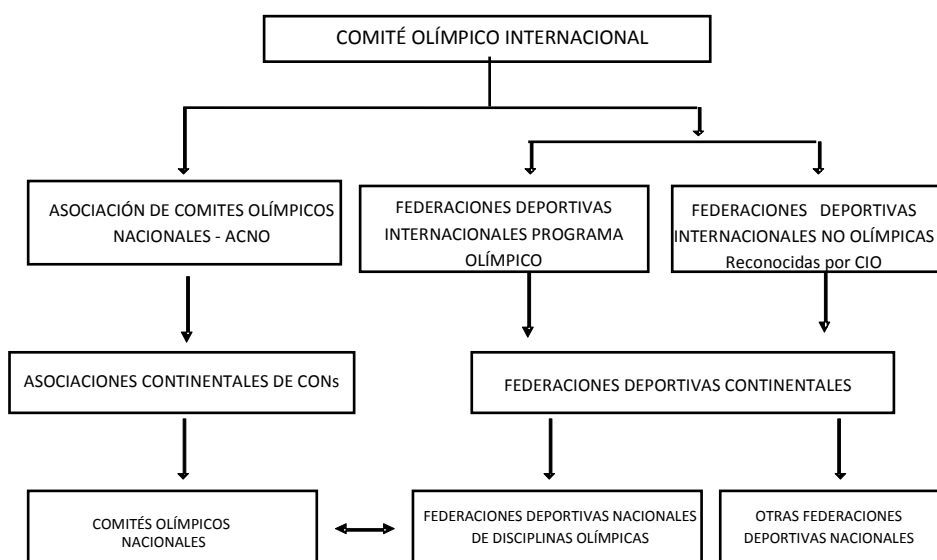
En efecto, hoy día es muy elevado el número de practicantes de alguna modalidad deportiva, pero más elevado aún es el número de personas que congregan los espectáculos deportivos. El poder de convocatoria de cualquier manifestación deportiva en general, y de algunas en particular, le ha convertido en una de las opciones de ocio y entretenimiento por la que masivamente optan millones de ciudadanos (García Ferrando, 1997 y 2001; Ordóñez, 2001).

En las sociedades occidentales, la concepción que se adopta en cada país acerca de cómo ha de gestionarse y financiarse el deporte se estructura en torno a dos modelos bien diferenciados: el anglosajón, caracterizado porque en él prima la iniciativa privada de marcado tinte liberal en términos económicos y, por su parte, el que podríamos denominar europeo-continental, donde existe una fuerte intervención pública, ya sea de forma centralizada, como es el caso Francia, entre otros, o descentralizada, como el caso de nuestro país (Heineman 2001 y 2008; Palomar, 2005).

## **1.2. LA ESTRUCTURA FEDERATIVA DEL DEPORTE**

Desde los inicios del deporte contemporáneo a nivel internacional, hay que indicar que el deporte se ha desarrollado históricamente siguiendo dos vías: la estructura federativa y sus competiciones de diferente nivel, y el movimiento olímpico (Chappelet, 1993; Chantelat, 2001; Giannoulakis et al, 2008). Actualmente, ambos modelos se coordinan con gran acierto y por extensión reproduciendo su estructura a nivel nacional. Aunque son diversos los modelos deportivos que existen en las diferentes culturas y países, el “modelo federativo” es el más extendido y exitoso. De este modo las potencias mundiales del deporte se han desarrollado a través de este modelo (a excepción del caso de Estados Unidos donde prevalece el “modelo universitario”, aunque en la última década cada vez más conectado al mundo federativo) (Bez-zvi, 2007; Camps, 2006; Downward, et al, 2009).

La interrelación entre el mundo federativo y el movimiento olímpico discurre paralelamente, siendo en ambos casos de naturaleza jurídica privada y por tanto instituciones con independencia en su gestión (figura 1). No obstante, la realidad resulta un tanto diferente cuando estas organizaciones deportivas tienen que interrelacionarse a su vez con la estructura pública del deporte y en casi su totalidad, a excepción del fútbol dependen económicamente de las subvenciones públicas (Palomar, 2005 y Cabello, 2009)



**Figura 1.** Estructura organizacional de deporte institucionalizado a nivel mundial (adaptado de CSD, 2008)

Las Federaciones deportivas son asociaciones privadas, que actúan en ocasiones como agentes de la administración al tutelar y promover el deporte de su disciplina en régimen de monopolio, y reciben financiación pública. Debido a lo anterior, queda supeditada su constitución y la aprobación de sus estatutos y reglamentos, así como su inscripción en las Federaciones Internacionales, a la autorización del CSD, en el caso español (Brotos, 2006).

De este modo, los objetivos del estudio se han centrado en conocer el estado del modelo federativo español, la opinión de sus máximos responsables, su situación financiera y como deberíamos mejorar el presente modelo para conseguir un sistema más eficaz y justo.

## 2. METODOLOGÍA

El marco analítico que rodea al estudio se basa en las teorías para la valoración de la *performance* de las organizaciones de Bayle (1999, 2000 y 2001) y los trabajos de Zintz (2006). De este modo, se empleará una metodología descriptiva con análisis cuantitativos y cualitativos mediante la aplicación de técnicas de análisis de datos uni y bivalente (Burgos, 2007; McMillan y Schumacher, 2005; Northcutt y McCoy, 2004; Rodríguez, 2006).

### 2.1. TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Desde una perspectiva cuantitativa, representa a la población objeto de nuestro estudio en el caso de los Secretarios Generales o Gerentes (n=35) y Presidentes de Federaciones Españolas (n=17). Desde una perspectiva cualitativa, viene dada por las “fuentes documentales” y los personajes claves del deporte español (n=4), responsables institucionales del Comité Olímpico, el CSD y las 2 confederaciones de federaciones deportivas.

## **2.2. RECOGIDA DE DATOS**

A.- Estudio y análisis de las entrevistas a personajes claves del deporte español

Esta parte de la investigación se enmarca en los principios del paradigma de investigación interpretativa y se focaliza en una clara finalidad evaluadora de las percepciones de los participantes en ella. Además de las entrevistas se han utilizado como documentos de apoyo para la construcción del sistema de categorías de análisis los siguientes:

- Guión de entrevista previo a participantes
- Cuestionario utilizado en la investigación.
- Objetivos planteados en la investigación.

Coincidiendo con el planteamiento de Devís y Sparkes (2004), el análisis ha sido un proceso que ha buscado simplificar la información en células unificadoras que hemos concretado en las categorías o nudos. El uso del software Nvivo 8 ha permitido organizar la información indexada en un árbol común.

B.- Instrumento de recogida de datos cuantitativos: Cuestionarios.

Cuestiones con formato cerrado y categorial, a través de una escala tipo Likert de 4 categorías (1=Nada, 2=Poco, 3=Bastante, 4=Mucho), con objetivo de opinión y satisfacción para los Presidentes, y con carácter técnico para los Secretarios Generales.

C.- Recogida de datos del análisis de contenido: Fuentes documentales.

En este caso se han realizado análisis con SPSS 11.0, con pruebas de “t de student”, para establecer las diferencias entre federaciones.

- Informes anuales del CSD sobre FF.EE. (1990, 91, 92, 96, 2000, 02-07).
- Cuentas anuales de las FF.EE. (1988, 89, 90, 91, 92, 96, 2000, 02-07).
- Modelo de financiación ADO (Asociación de Deportes Olímpicos) y distribución actual (2002-2007).

## **3. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. ENTREVISTAS A PERSONAJES CLAVES DEL DEPORTE ESPAÑOL**

Desde la matriz de intersección de categorías de doble entrada obtenida con el programa Nudist se ha ido reconstruyendo el discurso de los personajes claves, para pasar a un análisis comparativo de las percepciones de los participantes desde una perspectiva global. Tal y como se puede ver en la tabla 1, se han recogido las principales temáticas aparecidas y se muestra (celda resaltada en gris) la presencia o ausencia de las mismas en las percepciones de cada uno de los participantes en esta fase de la investigación.

**Tabla 1.** Cruce de los Discursos de los personajes claves del deporte español  
(Presidente Comité Olímpico Español, Director General de Deportes del CSD / Presidente de la Confederación de Federaciones Olímpicas Españolas / Presidente de la Asociación de Federaciones no Olímpicas Españolas)

Presencia de temáticas en los discursos		D'Artagnan	Athos	Porthos	Aramis
Estructura Deportiva y Federativa	Visión positiva del Modelo deportivo				
	Visión positiva del Modelo federativo				
	Visión insatisfactoria del ambos modelos				
	Necesidad de realizar cambios estructurales				
	Buena infraestructura de instalaciones				
	Falta de tecnificación				
	Falta coordinación CSD con federaciones				
	Cambiar la normativa electoral				
	Politización del deporte				
Modelo de Financiación	Adecuado a nivel general y federativo				
	Escasa financiación autonómica				
	Desequilibrio entre federaciones				
	Se precisa mejorar la financiación privada				
	Apuesta por un modelo equitativo				
	Bajar ayudas federaciones con recursos				
	Mejorar la optimización recursos actuales				
	Cambio modelo actual a diversidad federativa				
	Premiar la buena gestión con más dinero				
Competencias entre Administraciones	Mejor coordinación y diálogo				
	Establecer límites entre administraciones				
	Buscar estrategias de colaboración				
	Valoración positiva del modelo teórico				
	Abrir foros de debate a nivel federativo				
	Ausencia Federaciones pequeñas CC.AA.				
Heterogeneidad Federativa	No diferenciar entre federaciones				
	Más apoyo a la élite				
	Favorecer la promoción deportiva				
	Buscar equilibrio entre promoción y élite				
	Buscar modelo que equilibre diferencias				
	Tener presente la demanda social				
Programa ADO	Satisfacción con el modelo				
	Temor incidencia negativa otros Deportes				
	Modelo a exportar a otros ámbitos				
	Pequeños problemas de interlocución				
Mirada Externa	Aprovechar ideas del modelo italiano				
	Aprovechar ideas del modelo francés				
Profesionalización de la Gestión	Apuesta modelo privado sobre objetivos				
	Profesionalizar al Presidente				
	Profesionalizar al Secretario General				
	Miedo a la relajación del Stario Gral				
	Miedo "profesionalizar" función Presidente				
	Evidencia mala política de formación				
	Necesidad de que el CSD asuma el gasto				
Deporte y Medios de Comunicación	Nula presencia deportes minoritarios				
	Que el Estado garantice la promoción				
	Mala formación en deportes minoritarios				

## A.- Luces y sombras en el modelo deportivo español

Los cuatro protagonistas coinciden en que el modelo es positivo, está dando sus frutos y merece la pena mantenerlo, tanto desde la óptica “macro” del deporte en general como desde la visión “micro” de las distintas federaciones deportivas. No obstante, Porthos y D’Artagnan entienden que la estructura, especialmente de las Federaciones pequeñas está fallando por una base: su implantación y desarrollo a nivel de las territoriales, lo que nos obliga a una revisión de las estructuras actuales (Palomar, 2007).

Aramis identifica la excelente infraestructura que tenemos en cuanto a instalaciones de alto nivel, y nos recordaba que se había dado <<... un paso gigantesco en los temas de centros de alto rendimiento y centros de tecnificación>>, pero que al mismo tiempo que poseíamos la “fábrica”, estábamos aún lejos de la excelencia en un tema clave: la tecnificación. Frecuentemente nos olvidamos de lo más importante, que son las personas que tienen que poner en marcha el engranaje y hacer realidad la finalidad para la que se ha construido el recurso.

## B.- La descentralización del poder desde el poder central

Se lamentan de la dificultad de trabajar en el modelo descentralizado de las autonomías, aunque con resignación al aceptar que el modelo viene impuesto desde la propia estructura del Estado. El modelo es bueno pero difícil de poner en práctica. D’Artagnan expresa que hay que poner los límites y definir con claridad las competencias, que salvo a nivel local, aún están bastante difusas. Todos coinciden en que hay que sentarse a dialogar y a hablar; porque las mejoras sólo pueden venir desde el entendimiento y especialmente desde la colaboración, como indica Porthos, en el sentido de <<...abrir foros de debate que, cada cierto tiempo, aborden los problemas generales del deporte y de las federaciones...>>. Por último, es preciso coordinar esfuerzos económicos para no duplicarlos en algunos casos y en otros mantener en la indigencia a los deportes minoritarios.

## C.- Money, Money, Money, .... Bienvenido Mister ADO

A pesar de que siempre todo nos parece poco, las percepciones se inclinan hacia una visión de la financiación en positivo. Entienden que antes de pedir un incremento en los presupuestos, lo razonable sería pensar en una optimización de los recursos existentes, que debiera ser posteriormente reconocida y premiada. Sólo Athos ve escasa la asignación presupuestaria a las federaciones, y demanda un cambio del modelo que atienda adecuadamente a la diversidad federativa que tenemos actualmente, ya que desde su punto de vista existen unos desequilibrios que <<... están establecidos históricamente y que no se revisan...>>.

Se abre una denuncia a la escasa financiación autonómica de algunas federaciones, que prácticamente están abandonadas por las instituciones, más

preocupadas por apoyar a aquellos deportes más demandados por la masa social y a los deportistas de su región o localidad.

Existe consenso sobre la necesidad de apoyar las iniciativas que potencien la inyección de dinero en el deporte desde la iniciativa privada, lo que obliga a una revisión de la Ley del Mecenazgo que flexibilice la actual situación y se convierta en un polo de atracción para las empresas. Existe una coincidencia total en los entrevistados sobre las bondades del Plan ADO; el modelo les parece tan impactante que siempre ha sido el referente mencionado cuando de captación de fondos privados se hablaba en los discursos. La pregunta es si esta propuesta sería replicable en otros contextos del deporte: planes de promoción, competiciones de alto nivel al margen de los Juegos Olímpicos, etc.

#### D.- Iguales no; equivalentes

Pretender dar un tratamiento homogéneo a todas las federaciones es no tener sentido de la realidad y no ser conscientes de que en la diferenciación está la riqueza. La respuesta predominante es intentar mantener el equilibrio entre las necesidades de aquellas federaciones que precisan de un crecimiento en grosor: promoción de su deporte y aquellas que, conseguido este nivel de crecimiento, precisan de un especial apoyo para seguir contribuyendo al crecimiento del medallero olímpico español cada cuatro años, verdadero termómetro reconocido por la mayoría de los poderes públicos y de la Sociedad en general para evaluar el estado de salud del deporte nacional. Athos nos lo recuerda con claridad cuando se plantea que hay que buscar un *<<... equilibrio entre resultado deportivo y promoción deportiva, porque si no crezco me va a resultar difícil conseguir resultados.>>*. La equiparación de las federaciones podría pasar por rebajar la financiación pública a aquellos deportes que son capaces de generar recursos propios (Camps, 2006).

#### E.- La mirada externa. En busca de mejores modelos de gestión

Junto a las ideas propias para la mejora de la gestión de las federaciones, aparecen las miradas a los modelos que se están desarrollando en países de nuestro contexto. De Italia, Porthos recoge la idea de la centralización de servicios, especialmente para aquellas federaciones pequeñas, pues al compartir sede, personal, recursos, podría ser una excelente idea para abaratar costes y rentabilizar la gestión, pudiendo distraer parte del presupuesto para otros aspectos más vinculados con el deporte de su responsabilidad. De Francia D'Artagnan recoge el modelo del Secretario General (gerente) incorporado al cuerpo de funcionarios del Estado, idea que complementaría su convicción de dotar al Presidente de recursos suficientes para que su dedicación a la federación sea completa. Aramis expresa sus temores, sobre el riesgo de transformar un cargo electo en una profesión, no en todos los casos, pero sí, en aquellos que se *<<... se aferran al puesto porque es su único medio de vida.>>*.



## F.- El cuarto poder. Medios de Comunicación y Deporte

Recordemos que en el análisis de esta temática en el discurso de Aramis aparecía una idea clave: <<...*el Estado se ha desvestido de este poder y ha perdido la capacidad de maniobra en lo que antes llamábamos los medios de comunicación del estado...*>>. Esta medida, razonable en un país democrático, que intenta garantizar una información independiente al ciudadano, al mismo tiempo nos impide poder invertir en actuaciones deficitarias, donde los deportes minoritarios tienen una presencia prácticamente nula. Donde las pocas veces que estos deportes tiene la oportunidad de aparecer en los medios, el tratamiento que se ofrece es de una escasísima calidad, con profesionales que prácticamente desconocen lo más elemental (Palomar, 2005).

### 3.2. CUESTIONARIO A PRESIDENTES FF.EE.

#### A.- El sistema deportivo español. La administración pública

Destacar el descontento generalizado de los Presidentes de FF.EE con la actuación de la administración del Estado, con una media inferior a 2 puntos en todas las preguntas relacionadas. Datos similares a los obtenidos por Ben-Zvi (2007) en varios países de la UE, con una opinión negativa y crítica de las federaciones deportivas nacionales con respecto a la política gubernamental (Lera, 2006).

Datos muy similares, son los que encontramos cuando hablamos de la relación con las Entidades Locales (2,18), sensiblemente mejor que con las CC.AA (2,06), con una percepción generalizada sobre una posible competencia desleal de las CC.AA y Entidades Locales a las Federaciones Deportivas, con más de un 80 % del total de respuestas afirmativas en ambos casos.

#### B.- Las Federaciones Deportivas Españolas

Existe una opinión mayoritaria (52,9%) de desconfianza hacia el sistema federativo como modelo para el desarrollo actual del deporte en España, pues aunque se considera el modelo válido, se estima que no existe una apuesta institucional decida por utilizarlo como herramienta de articulación del deporte español a todos los niveles, lo que respalda las afirmaciones de los estudios de Palomar (2005 y 2007) sobre la reconceptualización del modelo. La inversión pública del Estado, a través de las subvenciones que concede el CSD a las FF.EE, se considera insuficiente (100% de los casos), no existiendo información o desconfianza hacia el modelo de distribución de dichas subvenciones, por la falta de criterios objetivos y operativos que ayuden a conocer lo que se espera de ellas.

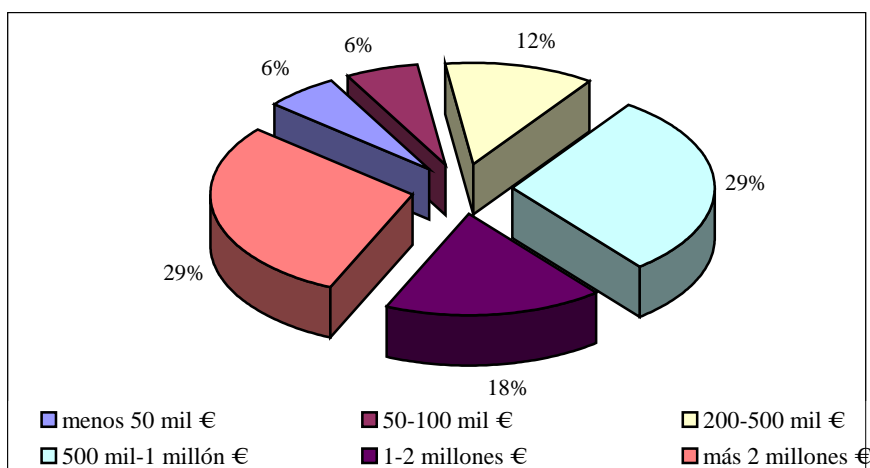
De este modo, se evidencia una escasez de presupuesto para cubrir las necesidades de las FF.EE. y la ejecución de las competencias delegadas de la Administración, como también describe Kossen (2005) para muchos otros países del entorno Europeo.

### C.- Las medidas fiscales y el patrocinio

Ante la imposibilidad de conseguir mayor financiación pública, es necesario incrementar los recursos económicos a través de la financiación privada, que lleva a los encuestados a valorar muy positivamente las medidas fiscales y el éxito del programa ADO (valorado en 3,7 puntos sobre 4), como modelo extrapolable para el incremento de financiación de otros proyectos federativos. La opinión actual sobre la consecución de patrocinio es generalizadamente negativa, al ser muy pocos deportes, o en cantidad muy pequeñas, los que obtienen ayudas de la iniciativa privada, fuera del programa ADO.

Uno de los principales motivos de la imposibilidad de conseguir apoyo económico de la iniciativa privada es el escaso apoyo de los medios de comunicación y en particular de TVE. Circunstancia que influye decisivamente en la obtención de patrocinio, convirtiéndose en un problema de difícil solución, como han expresado Biffi (2003) y Ferrand, Camps y Torrigiani (2007).

En relación con los aspectos económicos de su federación, los presidentes vuelven a manifestar de forma global una insatisfacción, dado que no se alcanza si quiera la opción "Regular" (1,76). Lo que es fácil de entender si se tiene en cuenta que el incremento de la subvención pública que demandan, para desarrollar su labor adecuadamente y garantizar el cumplimiento de las competencias que le son delegadas, asciende a más de 1 millón de € (más de 2 millones en algunos casos) en un 50% (figura 2) .



**Figura 2.** ¿Qué incremento de la subvención pública cree que sería necesario recibir del CSD para desarrollar su labor adecuadamente y garantizar el cumplimiento de las competencias delegadas de la administración pública?

### **3.3. CUESTIONARIO A SECRETARIOS GENERALES / GERENTES FF.EE.**

#### **A.- Recursos humanos y su capacitación**

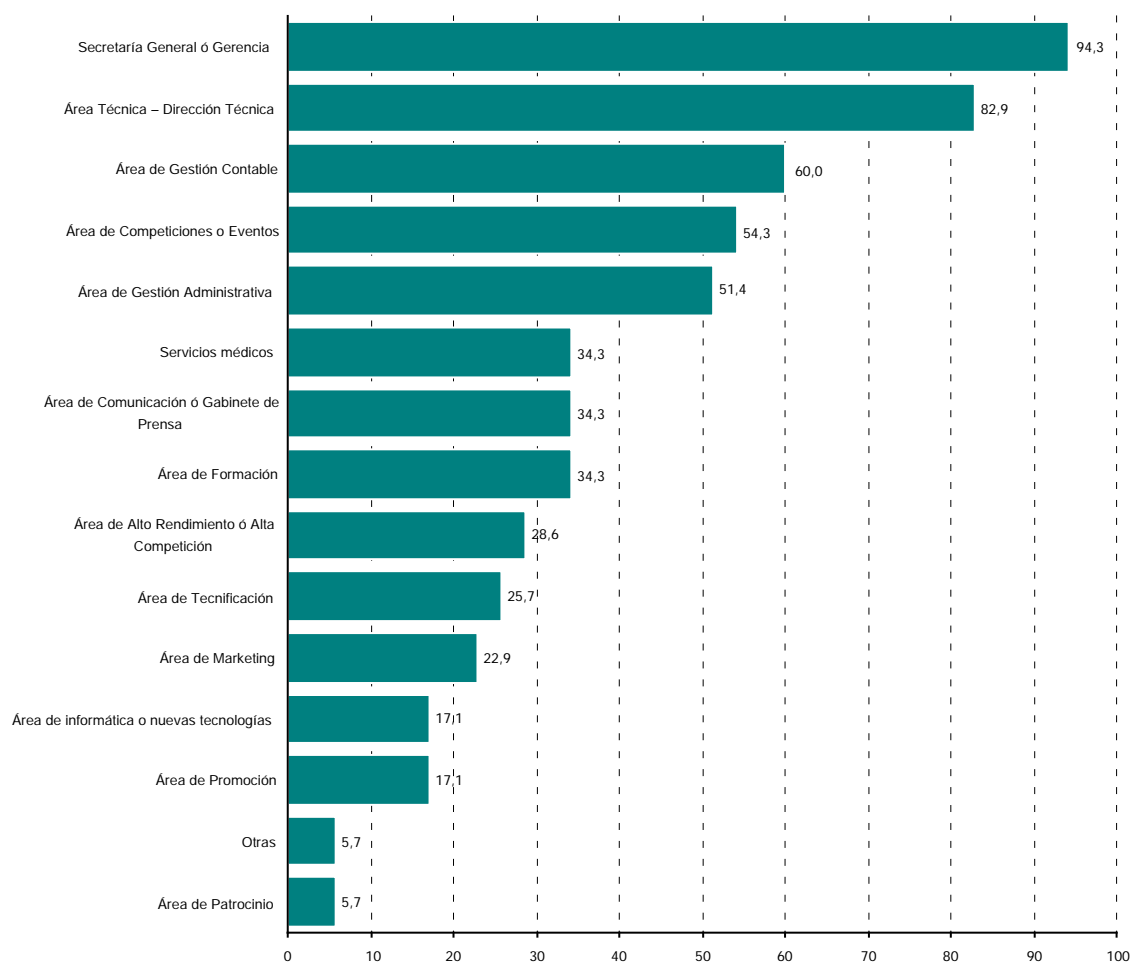
El número medio de trabajadores en las FF.EE se sitúan en 10 personas, con el 85% de contratados a tiempo completo. Estos recursos humanos se completan con un número importante de colaboradores (8,3) que casi iguala al número de trabajadores en plantilla, aunque la desviación típica es muy alta al existir federaciones que no tienen ninguno y otras que tienen más de 50.

El nivel académico de los trabajadores es diverso, destacando los titulados superiores (licenciados y diplomados) y aquellos con enseñanzas medias (grado superior). No obstante, resulta extraño que la media de licenciados en Educación Física o Ciencias de la Actividad Física sea de 0,69 y la de diplomados o maestros en Educación Física de 0,26, lo que supone que ni siquiera hay 1 persona especialista universitaria en deporte por federación. Además, hay que sumar la escasa formación específica, cursos de reciclaje o sobre dinámicas de grupo, que reciben los empleados de las FF.EE. Datos preocupantes, a tenor de la especialización que el mercado deportivo ha experimentado en las dos últimas décadas.

Si a esto le unimos la diversidad de estructuras orgánicas que tienen las diferentes FF.EE. (figura 3), podemos afirmar la evidente indefinición de un modelo federativo homogéneo y eficiente que estructure una sistemática para el desarrollo del deporte español, similar a la de otros países (Hood, 2007).

#### **B.- Organigrama de las federaciones y formación**

En relación a las grandes áreas orgánicas (figura 3) en las que se encuentran estructuras, la mayoría de las federaciones cuenta con una Secretaría General y con una Dirección Técnica, seguidas por la Gestión Contable, Competiciones y Eventos, y Gestión Administrativa. Son muy poco comunes áreas como Patrocinio, Promoción o Nuevas Tecnologías.



**Figura 3.** Resumen organigrama grandes áreas de las FF.EE.

### C.- Fortaleza patrimonial y económica

Alrededor de la mitad de las federaciones consultadas arrastran un déficit económico acumulado con una media del 15% con respecto a su presupuesto, siendo solamente el 50% de ellas las que han diseñado un plan de viabilidad para resolver esta situación en un plazo de entre 4-8 años. Esta situación resulta especialmente peligrosa en el momento de crisis económica que vivimos, cuando solamente un 65% de las FF.EE tienen en la actualidad algún patrocinador, siendo el número medio de patrocinadores 2.67, los cuales proporcionan a las federaciones unos recursos anuales que tan sólo alcanzan el 8% de sus presupuestos totales. Un 34% de las FF.EE tienen sede social en propiedad, sólo un 26% disponen de alguna instalación deportiva propia y un 11% declara gestionar alguna instalación pública en régimen de concesión o arrendamiento, que no genera muchos beneficios.

Casi la mitad de las federaciones consultadas manifiestan que en la actualidad no trabajan por objetivos, aunque un 43% dispone de un plan estratégico en vigor y un 9% no lo tienen en la actualidad pero sí han trabajado

bajo esa metodología en el pasado. Menor desarrollo al encontrado en los países de la UE (Bayle y Mandela, 2002).

### 3.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FINANCIACIÓN DEL DEPORTE ESPAÑOL

En términos absolutos, podemos afirmar que en el año 2007, la financiación total del sistema federativo español (58 FF.EEs., sin incluir fútbol) ascendió a una cifra importante (192,36 millones €) lo que se correspondería con una media de 3,32 millones por federación. Nada más lejos de la realidad, puesto que solamente son 18 las federaciones (15 olímpicas y 3 no olímpicas) las que alcanzan esta cifra. Esta financiación total se repartió de la siguiente forma: 109,55 millones (56,95%) provinieron de recursos propios, 69,66 millones de la subvención pública ordinaria del C.S.D. (36,22%) y 13,15 millones del programa ADO (6,83%). Estas cantidades se corresponderían con 1,89, 1,20 y 0,23 millones de euros de financiación media por federación, respectivamente. No obstante, estas cifras resultan inferiores y alejadas en comparación con otros países de nuestro entorno europeo (Ben-Zvi, 2007) como Inglaterra, Alemania, Francia e Italia (potencias deportivas mundiales).

En 2007, se aprecian diferencias significativas entre el tipo de federación (tabla 2). Así las federaciones consideradas olímpicas han conseguido en los últimos 6 años (2002-2007) una media de 5,4 millones de euros frente a 1,42 millones de las federaciones no olímpicas.

**Tabla 2.** Financiación para todas las FF.EE. en 2007 (millones de €)

Año	Tipo	Media	t-Student	Sign.	(Prueba de Levene) para varianzas iguales
2007	No olímpica	1,68	-2,46	0,0172	Sí
	Olímpica	5,07			

La federación olímpica que consiguió más financiación total en el año 2007 fue la de Baloncesto, con 35,44 millones de euros, y la que menos la de Pentatlón Moderno, con 538.337 euros. La federación no olímpica que más presupuesto alcanzó fue la de Golf, con un total de 17,89 millones de euros, y la que menos la de Polo con 145.775 €. En relación a los recursos propios la que más consiguió fue Baloncesto con 31,23 millones de €; en forma de subvención ordinaria del CSD (figura 4) fue Atletismo con 6,78 millones; y derivada del programa ADO, Natación con 1,56 millones.

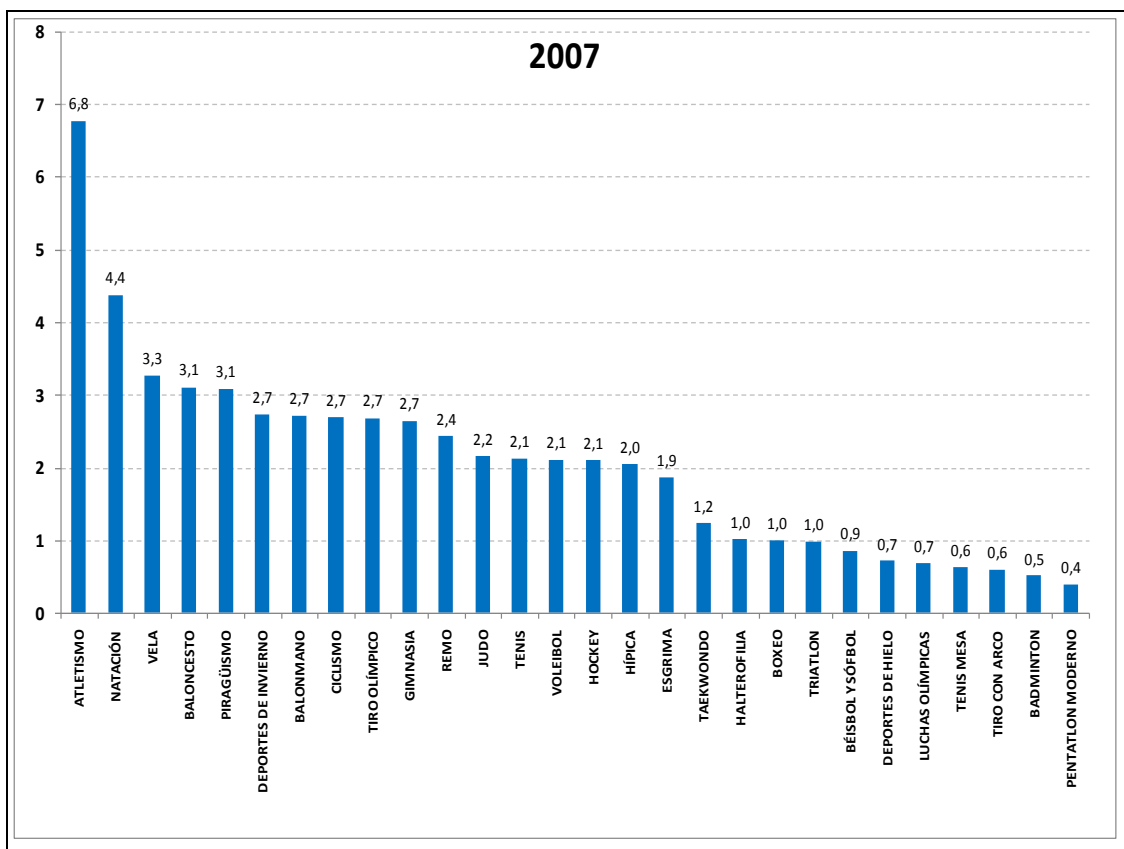


Figura 4. Subvención del C.S.D. a las diferentes FF.EE. Olímpicas (millones de €)

También se ha realizado un análisis comparativo entre aquellas federaciones con mayores y menores recursos en el año 2007 (tabla 3).

Tabla 3. Distribución de las FF.EE en el primer y cuarto cuartil según su financiación en 2007

Rango intercuartílico	Financiación total (- a +)	Recursos propios (- a +)	Subvención ordinaria C.S.D. (- a +)
1º (hasta 25%)	Polo, Tiro a Vuelo, Espeleología, Orientación, Kickboxing, Surf, Colombicultura, Colombófila, Esquí Náutico, Petanca, Motonáutica, Galgos, Billar, Bolos	Esquí Náutico, Aeronáutica, Boxeo, Halterofilia, Pentatlon Moderno, Polo, Espeleología, Motonáutica, Petanca, Kickboxing, Tiro a Vuelo, Billar, Orientación, Surf	Galgos, Polo, Colombicultura, Colombófila, Tiro a Vuelo, Orientación, Kickboxing, Surf, Espeleología, Motonáutica, Petanca, Pesca Y Casting, Padel, Squash
4º (del 75 al 100%)	Deportes de Invierno, Voleibol, Hípica, Tiro Olímpico, Ciclismo, Tenis, Piragüismo, Vela, Automovilismo, Balonmano, Natación, Atletismo, Golf, Baloncesto	Deportes de Invierno, Vela, Piragüismo, Tiro Olímpico, Natación, Hípica, Voleibol, Motociclista, Tenis, Balonmano, Atletismo, Automovilismo, Golf, Baloncesto	Voleibol, Tenis, Judo, Remo, Gimnasia, Ciclismo, Tiro Olímpico, Balonmano, Deportes De Invierno, Piragüismo, Baloncesto, Vela, Natación, Atletismo

#### 4. CONCLUSIÓN. LA RECONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO

A nuestro juicio el modelo deportivo español precisa de un amplio debate que ponga en cuestión muchos de los elementos esenciales, empezando por

asumir que el modelo actual, esencialmente federativo, ha dejado de ser exclusivamente el vertebrador de la actividad deportiva. Por tanto, destacamos la necesidad de realizar una reconceptualización del modelo, sobre la base de la coordinación institucional que incremente la eficacia del modelo deportivo español (Cabello et al, 2009).

La configuración de nuestro Estado en CC.AAs, exige la necesidad de agudizar los esfuerzos en la coordinación para optimizar las actuaciones que las distintas entidades desarrollan a favor del fomento de la práctica deportiva en los diferentes territorios de nuestro país. Esto propicia una falta de identidad propia de los respectivos proyectos y ámbitos de actuación que conduce a organizaciones con fuerte tendencia a la endogamia y con escasa versatilidad.

Las administraciones públicas, fundamentalmente, las corporaciones locales, las diputaciones provinciales y las propias CC.AAs comienzan a invertir el modelo al crear un esquema de prestación de servicios deportivos propio y que supone, de hecho, la omisión del modelo federativo, por no existir ninguna conexión o relación con éste. Lo que está provocando una crisis de crecimiento del sistema federativo con un efecto en cascada que afecta a la capacidad de expansión, propiciando un panorama complejo, caracterizado por unas estructuras desfasadas, poco creativas, muy voluntaristas y, en ocasiones, poco profesionales. Podemos afirmar, que los Poderes Públicos, han dejado de vehiculizar su actividad por la vía federativa (Skille, 2009; Thiel y Mayer, 2009).

Para un Estado que, en su conjunto, no trabaja suficientemente la base sino que fomenta la élite mediante mecanismos específicos y diseños especiales, la coordinación y la cooperación resultan esenciales, muy utilizado en países donde no existe una práctica deportiva masiva, como ocurre en nuestro país, que tan sólo es del 17% (García Ferrando, 2006). Cuanto más funciona este modelo más irreal se vuelve todo, pues como hay éxitos...todo va bien...desbordándonos el entusiasmo por los logros conseguidos. Sin embargo, no debemos dejar de pararnos a reflexionar sobre las debilidades e importantes necesidades que nuestro modelo deportivo requiere, pues debemos preguntarnos si nuestro modelo debe ser el de “salvar los muebles” con grandes resultados deportivos conseguidos en “laboratorio” (siguiendo el modelo de los países del Este) o por deportes muy profesionales. O bien deberíamos hacer una transformación del modelo para acercarnos más al anglosajón (sirva de ejemplo Australia) para construir una base de práctica deportiva masiva de la población, que permita a las federaciones realizar un trabajo mixto entre un crecimiento selectivo y la aplicación de modelos de alto rendimiento sobre la identificación de destacados talentos que surgen de la masa deportiva.

En todo este proceso es fundamental que las FE.EE obtengan los recursos financieros suficientes que permitan el desarrollo de las actividades que en ellas se delegan. Por tanto, se precisa analizar las alternativas de fuentes de financiación a las que pueden acceder las FE.EE y contrastar la racionalidad económica que ha de guiar el uso de los fondos de que dispongan, máxime en el caso del dinero público que constituyen las asignaciones

presupuestarias que les realiza el CSD bajo la forma de subvenciones (TSE Consulting, 2009).

El establecimiento de un modelo de evaluación de la excelencia, por medio de indicadores objetivos y operativos para la distribución de la financiación, donde se prime la inversión en la formación de los responsables de la gestión de calidad, mejoraría el sistema federativo y como consecuencia el deporte español.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BAYLE, E. (1999). Management et performance des organisations à but non lucratif: le case des fédérations sportives nationales, thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Limoges, nov 1999.

BAYLE, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif: proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales, *Revue Gestion 2000*, oct : 35-54.

BAYLE, E. (2001). Les modalités de gouvernance des organisations à but non lucratif: une étude appliquée aux fédérations sportives nationales, *Revue des sciences de gestion*, nº 188-189 dossier "Piloter l'entreprise", 54-69.

BAYLE, E. & MADELLA, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2, 4: 115-121.

BEZ-ZVI, O. (2007). Relationships between Sport Organizations and State Sport Policy, the case of Israel compared with other developed modern societies. Tesina Master MEMOS. COI. Lausanne.

BIFFI, F. (2003). Providing a new model of Marketing Organisation for National Sport Federations. Tesina Master MEMOS. COI. Lausanne.

BROTONS, J.M. (2006). Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. *Educación Física y Deportes*, 10, 92 (revista digital).

BURGOS, I. (2007). Formación y prevención de riesgos laborales: Bases para la adquisición de una cultura preventiva en los Centros Educativos. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

CABELLO, D., CAMPS, A. y PUGA, E. (2009). Evaluation model of excellence in sporting organizations. XIII Olympic Congress - Copenhagen. International Olympic Committee, Lausanne.

CAMPS A. (2006). Las competiciones deportivas. En Palomares, A. Manual de Gestión de las Federaciones Deportivas. Aranzadi. Navarra.

CHAPPELET, J.L. (1993). Approche systémique du phénomène olympique, *Revue STAPS*, Feb: 52-61.

CHANTELAT, P. (2001). La professionnalisation des organisations sportives. Editions L'harmattan.

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES - CSD (2008). Análisis y estudio comparado del modelo financiación y evaluación de la excelencia del deporte federado español en el entorno de la UE. Propuesta de mejora e incentivos fiscales para el alto rendimiento. Consejo Superior de Deportes (sin publicar).



- DEVÍS, J. y SPARKES, A. (2004). "La crisis de identidad de un estudiante universitario de educación física: la reconstrucción de un estudio biográfico." En Sicilia, A. y Fernández-Balboa, J.M. (2004).
- DOWNWARD, P., DAWSON, A. & DEJONGHE, T. (2009). *Sports economics. Theory, evidence and policy*. Elsevier. Oxford.
- FERRAND, A., CAMPS, A. Y TORRIGIANI, L. (2007). *La gestión del sponsoring deportivo*. Paidotribo. Badalona.
- GAMERO, E. (2002). Naturaleza y régimen jurídico de las federaciones deportivas. *Revista Jurídica del Deporte*, 8: 22-27.
- GARCÍA FERRANDO, M. (2006). 25 años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005). *Revista Internacional de Sociología*, LXIV, 44: 15-38.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1997): *Los españoles y el deporte, 1980-1995 (un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores)*. CSD (MEC) – Tirant lo Blanch, Valencia.
- GARCÍA FERRANDO, M. (2001). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000*, Consejo Superior de Deportes, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid.
- GIANNOULAKIS, CH., STOTLAR, D. & CHATZIEFSTATHIOU, D. (2008). Olympic sponsorship: evolution, challenges and impact on the Olympic Movement. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, July: 256-270.
- HEINEMANN, K. (2001). La repercusión económica del deporte: marco teórico y problemas prácticos. *Educación Física y Deportes*, 43 (revista digital).
- HEINEMANN, K. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en Ciencias del Deporte*. Paidotribo. Barcelona.
- HOOD, C. (2007). Public Service Management by Numbers: Why Does it Vary? Where Has it Come From? What Are the Gaps and the Puzzles?. *Public Money and Management*, 27: 95-102.
- KOSSEN J.N. (2005). *National Sport Federations and their economic future*. Tesina Master MEMOS. COI. Lausanne.
- LERA, F. (2006). The economic importance of sport in the EU. *Sport Marketing Europe*, 1: 10-13.
- McMILLAN, J.H. & SCHUMACHER, S. (2005). *Investigación educativa: una introducción conceptual*. Madrid. Pearson Addison Wesley.
- NORTHCUTT, N. & McCOY, D. (2004). *Interactive qualitative analyses: a systems method for qualitative research*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- ORDÓÑEZ, C. (2001). *Reconocimiento contable de jugadores en empresas que participan en competición profesional*. Tesis doctoral. Universidad de Granada,.
- PALOMAR, A. (2005). Algunos apuntes del modelo deportivo actual y de las pautas para su reforma. *Revista Jurídica del Deporte y el Entretenimiento*, 14: 42-50.
- PALOMAR, A. (2007). *Repensar el modelo....repensar "Lo público"*. Master en Derecho Deportivo Universidad de Lleida (paper).
- RODRÍGUEZ, I. (2006). *Técnicas de investigación documental*. Sevilla. MAD.

SKILLE, E.A. (2009). State Sport Policy and Voluntary Sport Clubs: the Case of the Norwegian Sports City Program as Social Policy. *European Sport Management Quarterly*, 9, 1: 63-79.

THIEL, A. & MAYER, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological. *Perspective European Sport Management Quarterly*, 9, 1: 81-98.

TSE CONSULTING (2009). The new sports organisation: 8 essentials for renewing the management of sport. PSP. Switzerland.

ZINTZ, T. (2006). Construction d'un outil de mesure de la performance des fédérations sportives nationales au Cameroun: Le cas de la fédération camerounaise de volley-ball. Tesina Master MEMOS. COI. Lausanne.

**Referencias totales:** 37 (100%)

**Referencias propias de la revista:** 0 (0%)

[Rev.int.med.cienc.act.fís.deporte](#)- vol. 11 -número 44 - diciembre 2011 - ISSN: 1577-0354