

# MEMORIA CIENTÍFICA (preliminar)

## **ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DEL SISTEMA DEPORTIVO EN EL ENTORNO DE LA UNIÓN EUROPEA ESTUDIO COMPARADO DEL MODELO DEPORTIVO DEL REINO UNIDO Y ESPAÑA**

David Cabello Manrique

### **PREÁMBULO**

Conforme a lo descrito en la memoria inicial del presente proyecto, la presente memoria justificativa es una versión preliminar, pues siguiendo la estructura temporal definida en su momento, será en el mes de Junio, cuando dispondremos de una versión avanzada del informe final, pues aún quedan algunos datos por recopilar, así como otros por analizar y discutir, que nos llevarán a las conclusiones finales y a poder evaluar el grado de consecución de los objetivos propuestos.

### **1. INTRODUCCIÓN**

En apenas 30 años, el deporte ha pasado de ser una actividad practicada por las clases sociales de mayor nivel de renta y con escasa repercusión económica, a constituirse, en nuestros días, en un fenómeno social de relevancia a nivel mundial como una actividad generalizada para el conjunto de la población de muchos países, y con una importantísima relevancia económica. Distintos autores han hablado de lo que se ha llegado a denominar la democratización de la práctica deportiva (Coalter et al, 1995). Esta transformación no ha sido ajena a los impulsos y políticas sociales emprendidas por los gobiernos y autoridades de los diferentes países, como la campaña “Sport for all” emprendida por la Unión Europea (UE) ya en la década de los 70, aún hoy se necesitan más esfuerzos para estructurar el deporte. Es posible que la inclusión del ámbito *especificidad del deporte* en el nuevo tratado de la UE (en vigor desde el 1 de diciembre de 2009), permita alcanzar esta demanda en la próxima década.

Como consecuencia de lo anterior, el deporte se ha convertido en un sector muy importante en todos los ámbitos de actividad, abarcando un amplio rango que va desde la educación, salud, el ocio, la competición, el alto rendimiento, pero también la industria, el comercio, la imagen internacional, el fortalecimiento de la marca de un país y hasta la cohesión social. Esta importancia y transversalidad se ha reflejado en todos los casos en una clara intervención de los poderes del estado, configurando una estructura del deporte en Europa, compleja, variada y con características diversas, que están asociadas a una cultura diferente para cada uno de los países del entorno europeo.

Según CSD (2010), en relación al estudio comparado del sistema español con algunos de los países más importantes de la UE nos llevó a la necesidad de profundizar en el análisis del modelo deportivo de éxito del Reino Unido, especialmente después de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 y Río de Janeiro 2016, para definir aquellas propuestas, iniciativas y modelos que podrían tener una traslación a nuestro sistema deportivo, con el objetivo de implementar medidas que puedan mejorar la eficiencia del sistema, la coordinación y gestión del tejido asociativo, la organización y excelencia de las federaciones deportivas y, en definitiva, la repercusión sobre el incremento de la práctica deportiva y una mejor optimización del alto rendimiento, que siga manteniendo la excelsa representación internacional de España (a nivel individual y de selecciones nacionales) en el ámbito del deporte.

## 2. OBJETIVOS

Aún no existe una metodología definida, ni a nivel internacional ni europeo que permita, con rigor científico, realizar comparaciones entre países o agrupar datos con valor estadístico. Así, el **objetivo principal** del presente proyecto es *dar respuesta a la problemática actual vinculada con la falta de una metodología estructurada que ayude a mejorar la definición, explicación y análisis de las características más relevantes de los modelos deportivos que imperan en Europa, y particularmente en España y el Reino Unido*, como paradigmas de sistemas deportivos muy distintos.

Tomando como referencia este objetivo general, se establecen una serie de **objetivos específicos**:

- Realizar un breve análisis comparado de los modelos deportivos español y del Reino Unido, describiendo las variables e indicadores más relevantes.
- Establecer un análisis específico de las variables de financiación en ambos modelos, y su repercusión sobre la promoción y desarrollo del deporte en ambos países.
- Describir algunas estrategias para incentivar la participación de la iniciativa privada en la financiación del deporte, que permita definir una propuesta para el incremento de su implicación en España.

En las sociedades occidentales, 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 otra 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 (el caso de España). Así, el estudio comparado del sistema español con algunos de los países más importantes de la UE nos lleva a la necesidad de profundizar en este análisis para definir aquellas propuestas, iniciativas y modelos que podrían tener una traslación a nuestro sistema deportivo, con el objetivo de implementar aquellas medidas que están teniendo éxito en estos países, para así, mejorar la eficiencia del sistema, la coordinación y gestión del tejido asociativo, la organización y excelencia de las federaciones deportivas y en definitiva la repercusión sobre el alto rendimiento y la representación internacional (Andreff, 2001).

Este estudio analiza los modelos español y e inglés y establecer un punto de partida del cambio cuyo destino es la mejora, actualización y el establecimiento definitivo de un modelo identificativo basado en la contemporaneidad como sistema predominante.

## 3. ANALISIS DEL MODELO DEPORTIVO

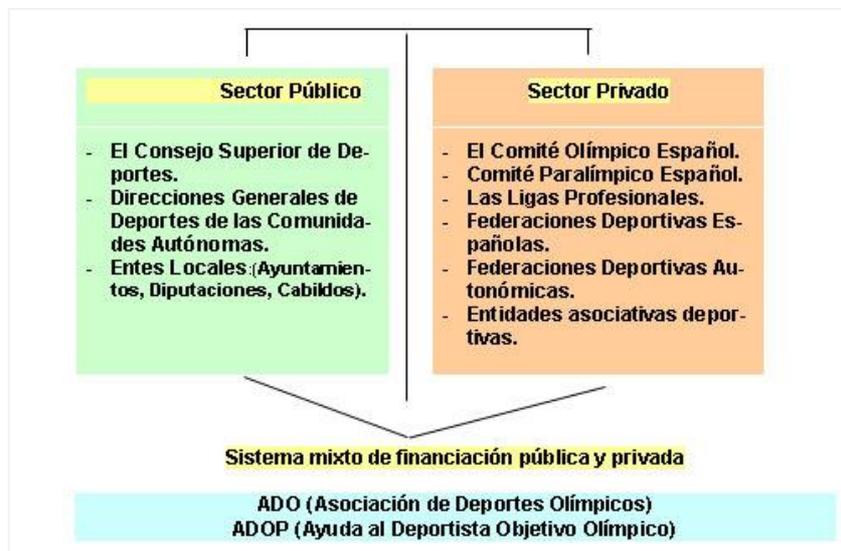
### 3.1. MODELO ESPAÑOL

En este modelo ejemplo de gestión descentralizada (a través de la delegación de competencias en el CSD y las distintas federaciones que lo componen) las subvenciones públicas o los patrocinios privados constituyen una parte sustanciosa de su financiación. Con todo, conlleva dos restricciones implícitas: el gasto y el tiempo que requiere (Pedrosa y Salvador, 2003).

Sin embargo, en la situación actual ante la que nos encontramos en nuestro país, la financiación de las actividades deportivas puede llegar a suponer un desafío para las entidades y asociaciones deportivas. Esta dificultad se ve acentuada al intentar traducir, al menos en parte, los derechos y deberes de los individuos y de la colectividad en una nueva perspectiva, global, universal, valorando además lo local, lo nacional, lo regional (Lazzari, 2012). A pesar de que el deporte es una actividad privada, sus vínculos con el sector público son bastante fuertes, ya que el sector público es normalmente responsable del fomento del deporte en todos los países desarrollados, puesto que se considera fundamental su repercusión sobre la salud pública, la lucha contra el sobrepeso y la obesidad (Velázquez, 2010). Por ello, el artículo 43.3 de nuestra Constitución indica que “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio”.

Monroy Antón (2010) enumera los cuatro niveles fundamentales a través los que el sector público interviene en el deporte en nuestro país:

- El Consejo Superior de Deportes
- Las Comunidades Autónomas
- Las Diputaciones Provinciales
- Los Ayuntamientos.

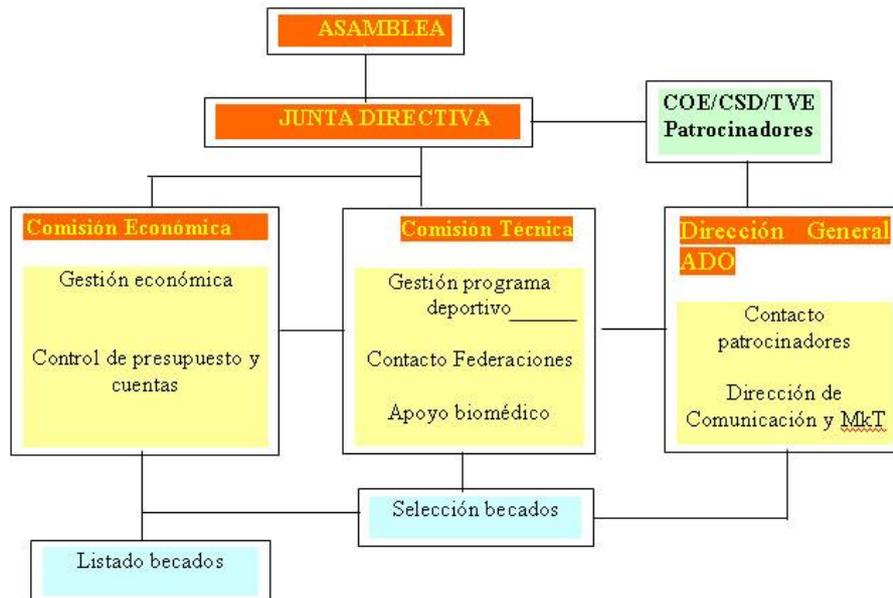


**Gráfico 1. Estructura organizacional de deporte institucionalizado a nivel español (CSD 2017)**

En la estructura del deporte a nivel nacional en nuestro país (**Error! Reference source not found.**), las asociaciones deportivas emanadas de la LD 10/1990, son aquellas entidades de base asociativa, integradas por personas físicas o por personas jurídicas, que tienen como finalidad esencial participar, practicar o fomentar la actividad deportiva y que están sometidas a un régimen especial (Fuentes, 1992). Todas ellas se encuentran tuteladas por el CSD, órgano deportivo de la administración del Estado y por tanto el de mayor rango en nuestro país, siendo además el agente coordinador de las administraciones deportivas autonómicas.

El gran catalizador del avance en el deporte español y el alto rendimiento nace en 1988 como una iniciativa básica para el apoyo del deporte de élite de cara a la cita de los JJ.OO de Barcelona´1992, el programa ADO. Este apoyo se concretó a través de la entrada, por primera vez en la historia del deporte español, de patrocinadores privados que hicieron posible la financiación de unos planes específicos de preparación olímpica.

El Programa ADO está constituido por el CSD, el COE y Radio Televisión Española (RTVE) que formaron en su día una asociación sin ánimo de lucro y enfocada a la obtención de recursos financieros para el apoyo a la preparación olímpica del deporte español. Representantes de estas tres entidades formaron el órgano rector desde el que se dirigió esta Asociación, adecuando la preparación olímpica a los recursos financieros obtenidos. Desde entonces, funciona como una entidad privada de gestión que administra y dirige las aportaciones económicas que provienen de los patrocinadores, a la vez que controla el desarrollo de los diferentes planes deportivos que las federaciones olímpicas presentan cada año. Junto a las tres entidades rectoras, en la Junta Directiva de ADO se incorporan los representantes de los patrocinadores y de las federaciones olímpicas.



**Gráfico 2. Organigrama del Programa ADO (2016)**

En el caso de nuestro país podemos introducir la gran dimensión y realidad del movimiento federativo a través de

**Tabla 1.** Donde podemos apreciar como el CSD reconoce 59 Federaciones Deportivas Españolas, de las cuales 30 tienen el reconocimiento de olímpicas (28 de ellas de verano y 2 de invierno).

**Tabla 1. Entidades deportivas reconocidas por el CSD como Federaciones Españolas o similar, con el número de modalidades o especialidades y número de pruebas**

ENTIDADES	Modalidades / Especialidades	Pruebas No Olímpicas	Pruebas Olímpicas	TOTALES
Federaciones Españolas	60	289	383	3.025
Federaciones Españolas De Discapacitados	5	75	850	1.941
Agrupaciones Españolas De Clubes	1	1	0	4
Totales	66	365	1.233	4.970

### 3.2. MODELO BRITÁNICO

Son varios los organismos que regulan el deporte en el Reino Unido (RU). En primer lugar se desarrolla desde el nivel del gobierno central (RU), a través del Departamento para Cultura, Medias y Deporte (en adelante DCMS), que cubre las tres áreas que lleva su nombre. En lo relativo al deporte, el DCMS es el órgano que aconseja al Ministro de Deporte del RU, estimula la creación de programas y proyectos del sector deportivo y colabora con los demás organismos deportivos a través del país.

Hay que destacar que a nivel nacional existen cuatro organismos públicos en cada una de las naciones (Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte) denominados “Home Nations”, formados bajo Real Decreto y que disfrutan de cierta independencia del Gobierno Central,

concretamente: Sport England, Sport Scotland, Sports Council of Wales y Sport Northern Ireland.

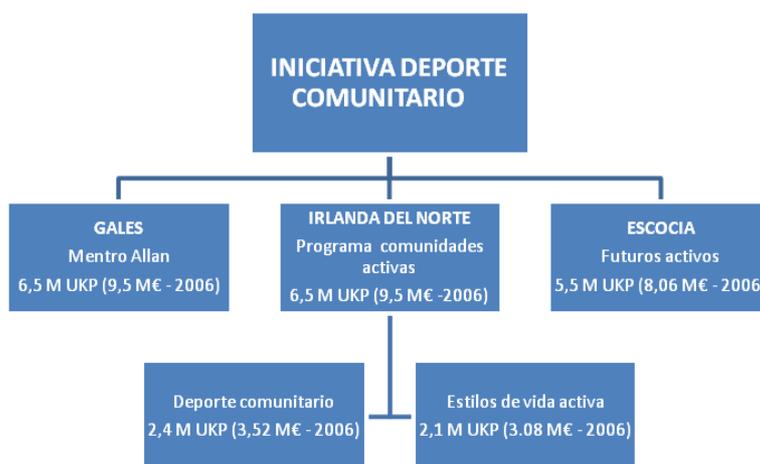
Desde 1997 **UK Sports** es la agencia única responsable de elaborar las estrategias para el desarrollo del deporte de alto nivel en el RU. Su financiación proviene de tres fuentes, a saber:

- Ministerio de Hacienda.
- Programa de lotería nacional “*National Lottery*”.
- Programa de patrocinio privado, p.e.; “*Team 2012*” (establecido para los JJOO Londres 2012).

UK Sport, y no el gobierno central, es quién decide en el más alto nivel qué actividades deportivas reciben dinero de los programas de Lotería Nacional (*Lottery*) o del Ministerio de Hacienda. Dada su importancia y trascendencia en el deporte en el RU, *The National Lottery* tiene un gran protagonismo, y su conocimiento puede ayudar a un mejor entendimiento de su estructura e idiosincrasia. La Lotería Nacional funciona bajo el control del DCMS. El 28% de la recaudación se destina a “buenas causas de la Lotería”, siendo éstas: artes, obras de caridad y voluntariado, legados, salud, educación, medio ambiente y deporte.

Para el deporte, y tal como se ha resaltado anteriormente, los organismos que se encargan de repartir este dinero procedente de la Lotería Nacional son: *Sport England*, *Sport Scotland*, *Sports Council for Wales*, *Sports Council Northern Ireland* y la propia agencia *UK Sport*. Para los JJOO Londres 2012, el Parlamento del RU creó adicionalmente un organismo llamado *Distribuidor Olímpico de Lotería* con el fin de financiar la construcción de las infraestructuras necesarias para el buen desarrollo de los juegos.

En las cuatro naciones, la Lotería Nacional financia los proyectos que mejor se adaptan a cada región. Bajo este procedimiento se han desarrollado programas en cada una de las naciones del RU, para incentivar la mayor participación de la población en la actividad física, en el programa denominado iniciativa para el deporte comunitario (**Gráfico 3**).



**Gráfico 3. Programa Iniciativa para el deporte comunitario financiado por The National Lottery, apartado destinado a “buenas causas”, entre las que se encuentra el deporte.**

Para Inglaterra **Sport England**, como organismo público, tiene como misión asegurar el desarrollo del mejor sistema deportivo posible: Controlar el desarrollo de las instalaciones deportivas; apoyar a organismos y proyectos que incrementen y fomenten la participación deportiva a nivel de base y apoyar a los deportistas para mejorar su participación en los deportes elegidos. En líneas generales reporta y comunica al Parlamento a través del *DCMS*, y tiene como fuentes de financiación al Ministerio de Hacienda y la Lotería Nacional.

Con respecto al Alto rendimiento *Sport England* colabora con *UK Sport* para este deporte de alto nivel y con la Fundación Deporte Joven “*Young Sport Trust*”, enfocada hacia el deporte escolar y la educación física.

La nueva estrategia se centra en afrontar los retos fundamentales del deporte y particularmente el deporte de base en Inglaterra. No es una agenda elitista, se trata de colaborar estrechamente con las autoridades locales, las FN., Clubes y Asociaciones, *a pie de campo*, para nutrir y desarrollar la infraestructura deportiva en la Nación desde la base, con el fin de crear una “cultura deportiva vibrante” (sic) en Inglaterra. (Puga, 2011)

Sport England se apoya en la *Fundación Deporte Joven* para asegurar la práctica deportiva entre los más jóvenes. Cuando salen de la escuela, Sport England toma el relevo y se esfuerza para que los jóvenes adolescentes no dejen de hacer deporte (p.e. oferta cinco horas semanales de deporte), colaborando con las FN y desarrollando una red moderna de instalaciones deportivas. Del último tramo del camino hacia la élite se encarga *UK Sport* con quien Sport England colabora asegurándose de que los sistemas para identificar talentos están conectados con los programas de élite. Las FN son responsables de desarrollar, mantener y mejorar los sistemas de identificación de talentos y de asegurar que éstos siguen hasta la élite, con la supervisión de Sport England.

Las FN son la base para conseguir estos retos y reciben subvenciones de manera simplificada y en una sola entrega (“*single pot*”–“olla única”). Se trata de un nuevo modo operativo donde las FN tienen más autonomía para invertir los fondos públicos que reciben, teniendo al mismo tiempo más responsabilidad para conseguir los retos.

Las FN tienen que elaborar un Plan Deportivo Holístico, supervisado y evaluado por Sport England, para poder recibir su subvención, que cubre un periodo de cuatro años. Este sistema sustituye al anterior, que era más complejo, reduciendo así la burocracia. Sport England actúa como controlador a nivel nacional para asegurar que las FN cumplen con su Plan.

Basadas en la política de crear oportunidades para todos, las FN tienen la obligación de crear programas para desarrollar la participación deportiva de las niñas y mujeres, el deporte para minusválidos y para las comunidades en dificultad. Las que no cumplan con esta función social no recibirán subvenciones.

#### **4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES PRELIMINARES**

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, dejando paso a otro caracterizado por la presencia de una pluralidad indeterminada de productores de servicios deportivos. Desde una perspectiva histórica, ha existido un reparto tácito de papeles, de forma que el deporte realizado en el ámbito federativo era puramente competitivo mientras que el realizado en las instalaciones que ponen a disposición las administraciones públicas era un deporte de recreación, ligado al propio desarrollo personal y a la salud individual y, por esencia, no competitivo. Pero, en estos momentos, puede decirse que tal diferenciación se ha difuminado (Palomar, 2011).

De este modo, en el presente estudio hemos pretendido explicar los factores que inciden en la eficacia de las organizaciones, mejorando así, su buen gobierno desde una perspectiva metodológica y de evaluación objetiva y operativa de su gestión. Con el objeto de describir, explicar y predecir la eficiencia de las organizaciones deportivas (en particular de las federaciones deportivas), como entidades claves en el desarrollo del movimiento deportivo (Winand et al, 2010).

La presente investigación y el informe final que de ella se elabore es fruto de una gran inquietud de los máximos responsables del deporte español en la administración del Estado, pero también de otras administraciones públicas en materia de deporte a nivel autonómico y local, así como del Comité Olímpico Español. El interés mostrado por el Consejo Superior de Deportes (CSD) en proyectos previos subvencionados en sus convocatorias de ayuda a la investigación (Cabello, 2008 y 2010) son una clara muestra de ello. La rápida evolución del

deporte en las dos últimas décadas obliga a una revisión del modelo por parte de todos los agentes implicados, donde el CSD ha demostrado gran sensibilidad en las numerosas intervenciones de sus últimos presidentes (Secretarios de Estado de Deportes) respecto a la necesidad de incrementar la financiación del deporte y de atraer la participación de la iniciativa privada.

Aún más inquietud han mostrado el conjunto de las FFDD, que tienen gran interés por disponer de información cualificada sobre cómo afrontar una mejora de la excelencia deportiva que redunde en una mayor obtención de recursos públicos, pero sobre todo procedentes de la iniciativa privada.

El diseño de una herramienta normalizada para evaluar la calidad de los modelos y sistemas deportivos de los países del entorno de la Unión Europea, lo convierte en un novedoso instrumento de diagnóstico que permitirá identificar las fortalezas y deficiencias de los diferentes países y sus consecuentes propuestas de mejora.

Estas recomendaciones ayudarán a los responsables institucionales, tanto a nivel público como privado, a mejorar la toma de decisiones encaminadas a garantizar la optimización de los recursos estructurales, humanos y económicos de los países implicados, y particularmente en nuestro país.

Como resultado del desarrollo de esta investigación se ha acordado:

- La definición de una red de trabajo internacional de instituciones e investigadores que aúne sus esfuerzos, sus capacidades y su conocimiento para seguir investigando en la mejora de los modelos deportivos y su beneficio socio-económico en los países del entorno europeo.
- Una estrategia de publicaciones de 3 artículos en revistas internacionales de impacto, así como la transferencia de este conocimiento a través de un manual de buenas prácticas en la evaluación y análisis comparado de modelos y sistemas deportivos que ayude a mejorar la planificación y organización de los diferentes agentes participantes.
- El acuerdo para solicitar, en la próxima convocatoria de ayudas a la investigación, a través del programa Erasmus+ Sport de la EU, pero también del Comité Olímpico Internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREFF, W. (2001). "Los intentos europeos y franceses de elaborar una contabilidad nacional de la economía del deporte", en Otero Moreno, J. M. (director), *Incidencia económica del deporte*, Instituto Andaluz del Deporte, Málaga, pp. 23-53.
- 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*. Vol.2, Issue 4.
- 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
- BROTONS, J.M. (2006). Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. *Educación Física y Deportes*, 10, 92. Revista Digital
- 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.
- CAMY, J. & MADELLA, A. (2008). Higher education and employability in Sport. In Petry, K., Froberg, K., Madella, A. & Tokarski, W. Higher Education in Sport in Europe. From labour market demand to training supply. Meyer & Meyer Sport.UK.
- CHANTELAT, P. (2001). La professionnalisation des organisations sportives. Editions L'harmattan
- DE BOSCHER, V., SHINLI, S., WESTERBEEK, H. (2015) Successful elite sports policies – Ebook. Meyer&Meyer Sport.
- EUROPEAN SPORT FORUM (2011) Joint Panel with Sport Ministers: "Developing the European dimension in sport". Budapest, 22 de febrero.
- 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.
- KLEISSNER A. (2006) The EU&Sport-matching expectations: Economic impact of sports in Europe, presentation at the consultation conference with the European sport movement on the role of sport in Europe, 29-30 June 2006, ppt. slide
- KOSSEN J.N. (2005). Nacional Sport Federations and their economic future. Tesina Master MEMOS.COI. Lausanne
- LAZZARI, F. (2012). Valores y significados del deporte en la época postmoderna. Revista Andaluza de Documentación sobre el Deporte, nº 3, Instituto Andaluz del Deporte Consejería de Turismo Comercio y Deporte. Junta de Andalucía.

LERA-LÓPEZ, F. & RAPÚN-GÁRATE, M. (2007). The demand for sport: sport consumption and participation models. *Journal of Sport Management*, 21, 103-122.

LERA, F. (2006). The economic importance of sport in the EU. *Sport Marketing Europe*, 1, 10-13.

LERA, F., RAPÚN, M. & AGUIRRE, J. (2008). Análisis y evaluación económica de la participación deportiva en España. Consejo Superior de Deportes, Madrid.

LIU, Y., TAYLOR, P. & SHIBLI, S. (2009). Sport Equity: Benchmarking the Performance of English Public Sport Facilities. *European Sport Management Quarterly*, 9, 1, 3-21.

MACALOON, J.J. (2008). 'Legacy' as managerial/magical discourse in contemporary olympic affairs. *The International Journal of the History of Sport*, 25, 14: 2060–2071.

MONROY ANTÓN, A. (2010) Las instituciones públicas en el deporte. *International Journal of Sports Law & Management* 12, 2130.

O'BOYLE, I & HASSAN, D (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations, *European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2014.898677

TRUYENS, J., DE BOSSCHER, V., HEYNDELS, B., & WESTERBEEK, H. (2013). A Resource-Based Perspective on Countries' Competitive Advantage in Elite Athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-31.

VELÁZQUEZ, P. (2010). Implementation of the White Paper on Sport and consultations for implementing the Lisbon Treaty in the field of sport. EU Sport Forum.