

# EL FUTURO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS FEDERACIONES

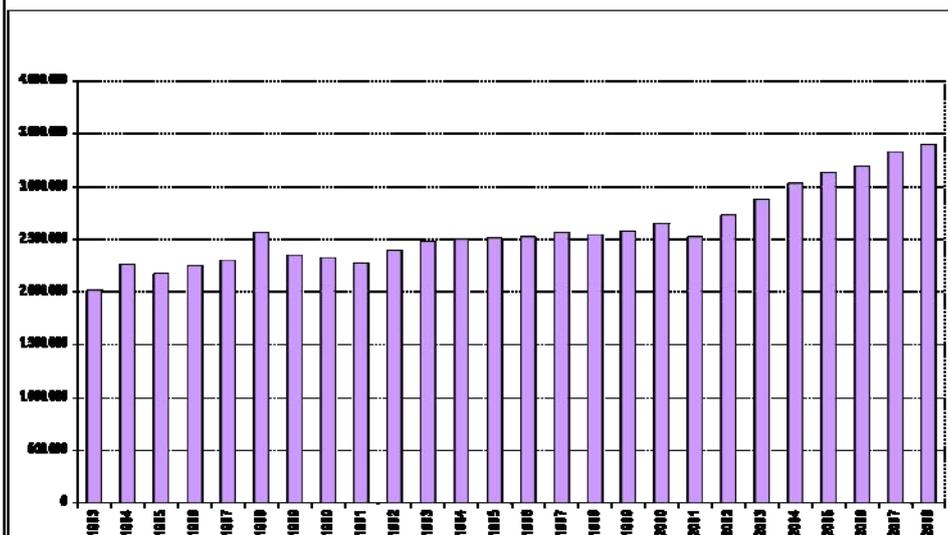
DAVID CABELLO MANRIQUE



UNIVERSIDAD DE GRANADA  
FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE BÁDMINTON

## ESTRUCTURA ASOCIATIVA

Evolución del total de licencias federativas en los últimos 25 años



Fuente: Informes anuales CSD (2008)

## ESTRUCTURA ASOCIATIVA

Ranking de clasificación de FF.EE por nº de licencias federativas

nº	FEDERACIÓN	LICENCIAS	%
1	FÚTBOL	770.140	22,69
2	CAZA	406.671	11,98
3	BALONCESTO	366.994	10,81
4	GOLF	331.978	9,78
5	MONTAÑA Y ESCALADA	115.061	3,39
61	ESQUÍ NÁUTICO	1.685	0,05
62	MOTONÁUTICA	1.376	0,04
63	DEPORTES DE HIELO	728	0,02
64	POLO	592	0,02
65	PENTATLÓN MODERNO	391	0,01
	<b>TOTALES</b>	<b>3.394.834</b>	<b>100</b>

Fuente: Informes anuales CSD (2008)

## ESTRUCTURA ASOCIATIVA

Distribución por intervalos del nº total de clubes federados

Intervalos	FF.EE	%	Clubes	%
> 5.000	5	7,69	66.910	70,80
> 1.000 y <= 5.000	7	10,77	10.338	10,94
> 500 y <= 1.000	13	20,00	9.423	9,97
<= 500	40	61,54	7.840	8,30
<b>TOTALES</b>	<b>65</b>	<b>100,00</b>	<b>94.511</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Informes anuales CSD (2008)

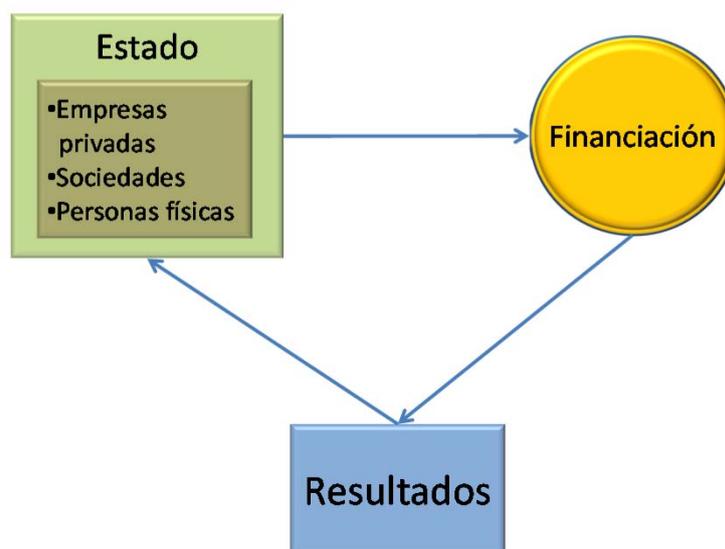
## SITUACIÓN DEFICITARIA FF.EE

		Casos	%
Déficit	Si	18	51,5
	No	17	48,5
Plan de Viabilidad	Si	12	66,7
	No	6	33,3

	Casos	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Tip.
Porcentaje del déficit respecto al presupuesto	18	0,00	60,00	15,00	17,18

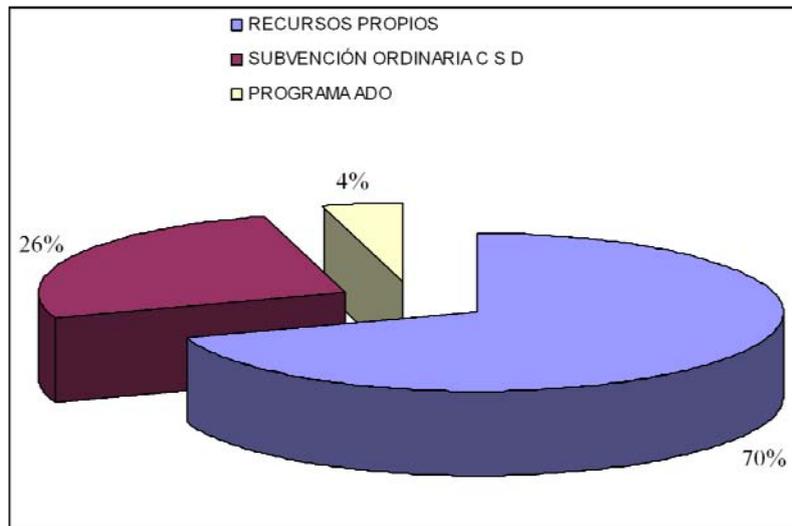
Fuente: Cuestionario Secretarios Generales de FF.EE

## CIRCULO (VICIOSO?) DE FINANCIACIÓN



## EVOLUCIÓN Y ESTADO DE LA FINANCIACIÓN

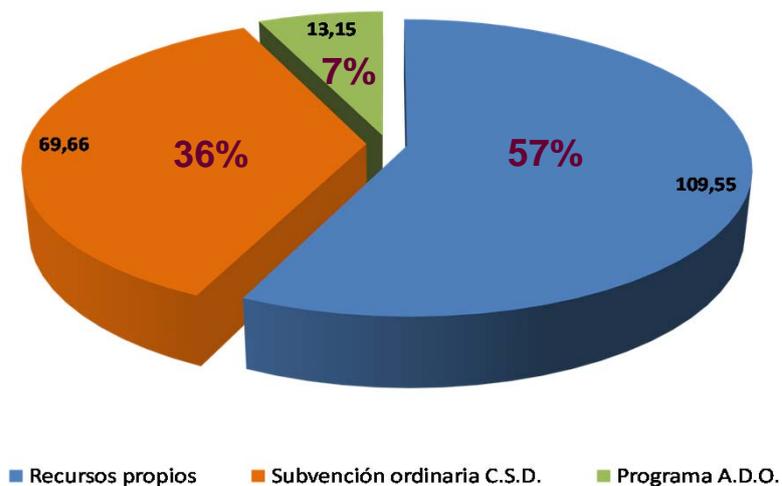
Distribución (%) de las fuentes de financiación de todas las FF.EE



Fuente: Cuentas anuales FF.EE (2008)

## EVOLUCIÓN Y ESTADO DE LA FINANCIACIÓN

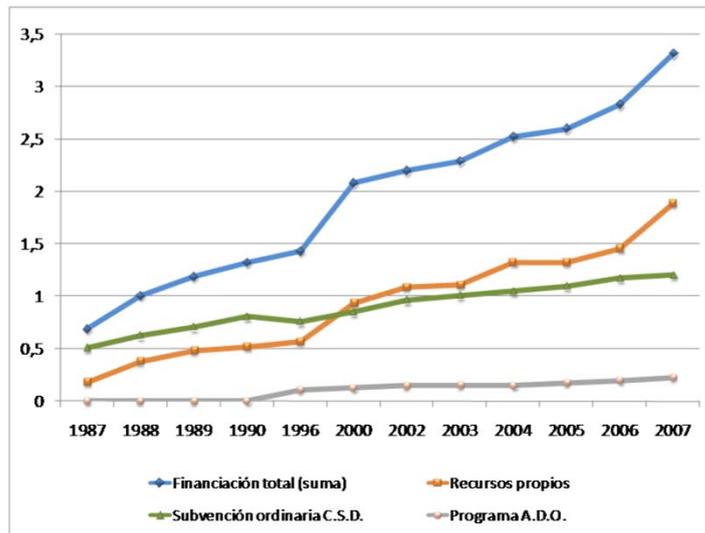
Distribución (%) de las fuentes de financiación de todas las FF.EE



Fuente: Cuentas anuales FF.EE (2007)

## EVOLUCIÓN Y ESTADO DE LA FINANCIACIÓN

Evolución vías financiación para el conjunto de las FF.EE



Fuente: Cuentas anuales FF.EE (1987-2007)

## EVOLUCIÓN Y ESTADO DE LA FINANCIACIÓN

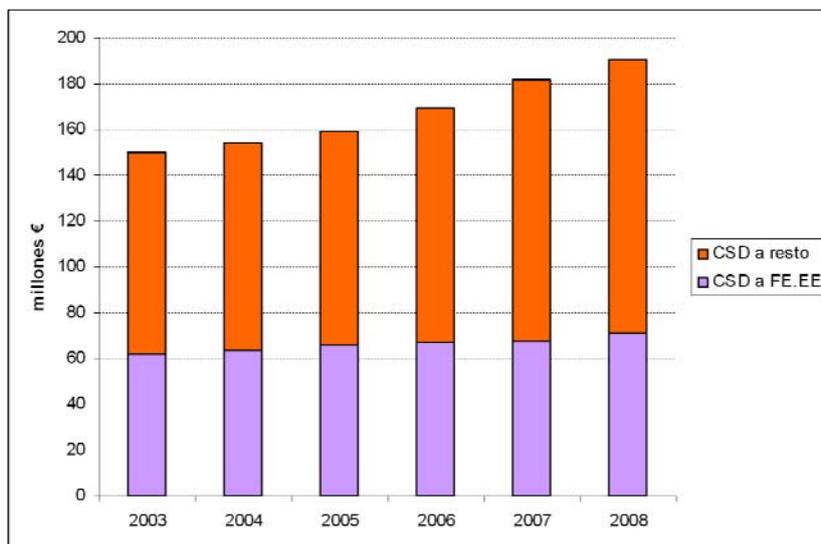
Distribución del total de FF.EE por porcentaje de recursos propios

INTERVALO	FF.EE Olímpicas	FF.EE No Olímpicas
>90%	1	3
>70 a 90%	2	6
>50 a 70%	6	7
>40 a 50%	2	7
20 a 40%	15	5
<20%	2	2
<b>TOTAL FF.EE</b>	<b>28</b>	<b>30</b>

Fuente: Cuentas anuales FF.EE (2008)

## FINANCIACIÓN PÚBLICA (SUBVENCIÓN CSD)

Evolución del presupuesto del CSD (millones de €) y su aportación a las FF.EE



Fuente: Presupuestos Generales del Estado

## PROYECTO CSD

### Análisis del modelo actual de evaluación FF.EE

PROYECTO	CONTENIDO
<b>DEPORTIVO</b>	Objetivos a corto, medio y largo plazo. JJ.OO. de Londres/Vancouver
	Resultados y análisis de la temporada pasada.
	Planificación de la temporada para la que se solicita la subvención.
	Criterios de selección de los deportistas.
	Composición del cuadro técnico y del personal auxiliar.
	Normativas de ayudas a deportistas.
	Exposición de necesidades de material deportivo no inventariable.
	Exposición de necesidades de material deportivo inventariable e inversiones.
	Relación de concentraciones y competiciones en las que se va a participar.
Actuaciones para el control de Dopaje.	
<b>DE TECNIFICACIÓN</b>	Contextualización del proyecto
	Objetivos del programa de tecnificación
	Técnicos responsables del programa.
	Deportistas a los que va dirigido el programa.
	Actuaciones a desarrollar.
	Instalaciones donde se desarrollará el programa.
<b>MUJER Y DEPORTE</b>	Establecimiento de indicadores de evaluación del programa.
	Enumeración de actuaciones que componen el proyecto.
	Descripción de cada actuación según los siguientes apartados:
	Indicación de las acciones de compromiso con la igualdad de oportunidades

Proyectos y contenido subvencionables a FF.EE por el CSD

## EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA

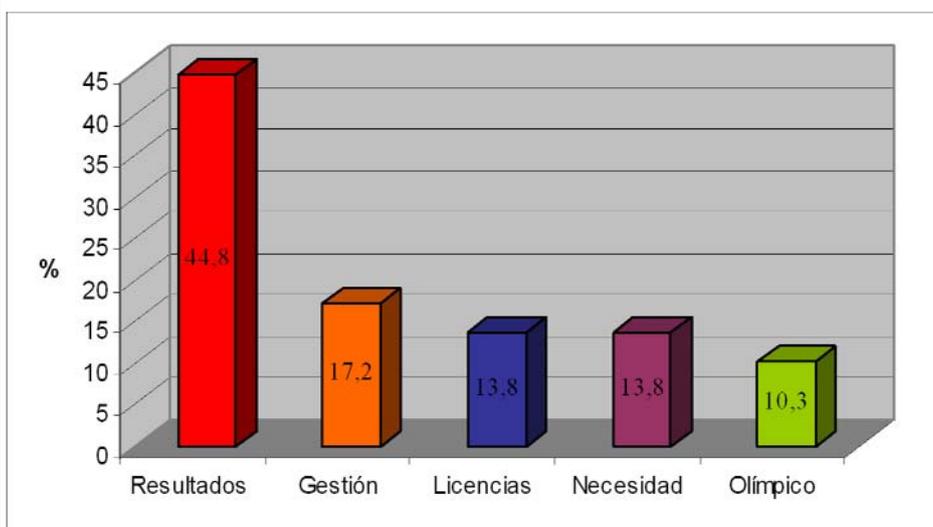
### Análisis del modelo actual de evaluación FF.EE

	PROGRAMA	CRITERIOS A VALORAR	Puntos max
<b>DE CARÁCTER DEPORTIVO</b>	<b>ALTA COMPETICIÓN</b>	Interés de los objetivos deportivos generales previstos para el año y ciclo 2009-12.	20
		Situación de la modalidad deportiva en la clasificación deportiva mundial	20
		Nivel de ejecución del proyecto y objetivos en el año anterior.	25
		Carestía de la modalidad	5
	<b>ACTIVIDAD ESTATAL</b>	Valoración de la estructura de la actividad nacional	8
	<b>FORMACIÓN</b>	Valoración de la estructura de la actividad de formación	8
	<b>DE LA MUJER</b>	Nivel de participación en las actividades federativas	3
<b>MODALIDADES DEPORTIVAS ADAPTADAS</b>	Proyecto de integración	3	
	Grado de integración en la federación		
<b>DE CARÁCTER ECONÓMICO ADMINISTRATIVO</b>	Resultado del último informe de auditoría.	8	
	Grado de cumplimiento presupuestario del ejercicio anterior.		
	Rigor en la tramitación administrativa.		
	Subvención pública destinada a gestión federativa.		
	Capacidad de financiación propia.		

Crterios de valoración del Proyecto Deportivo de las FF.EE por el CSD

## FEDERACIONES ESPAÑOLAS

¿Cuáles considera que deberían ser los 3 criterios más importantes para la concesión de subvenciones a Federaciones Deportivas Españolas?



Fuente: Cuestionario a Presidentes de FF.EE

## RECURSOS PROPIOS

INSCRIPCIONES Y TASAS

VENTA

OTRAS SUBVENCIONES (PÚBLICAS)

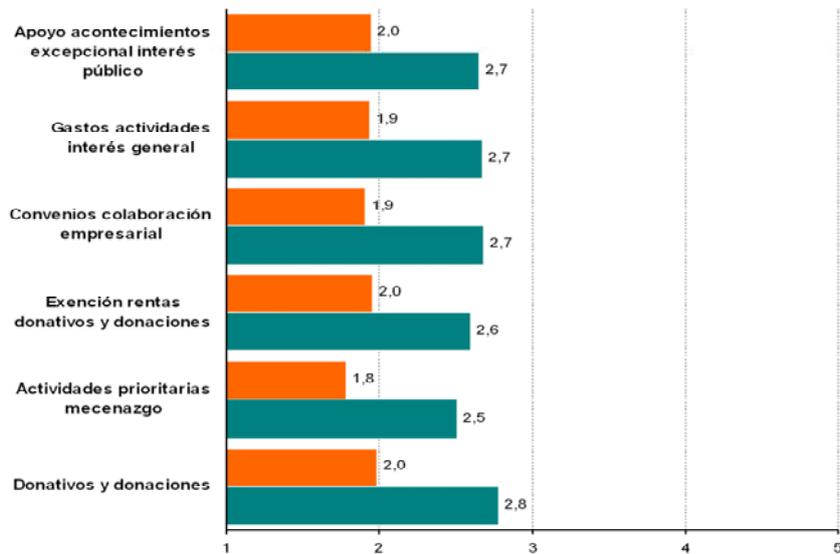
PATROCINIO - PUBLICIDAD

DERECHOS DE TELEVISIÓN

**INTERNET (sus aplicaciones)**

## RECURSOS PROPIOS (PATROCINIO)

### Grado conocimiento incentivos fiscales - Empresas



Fuente: Cuestionario Empresas

■ Patrocinan ■ No Patrocinan

## RECURSOS PROPIOS (PATROCINIO)

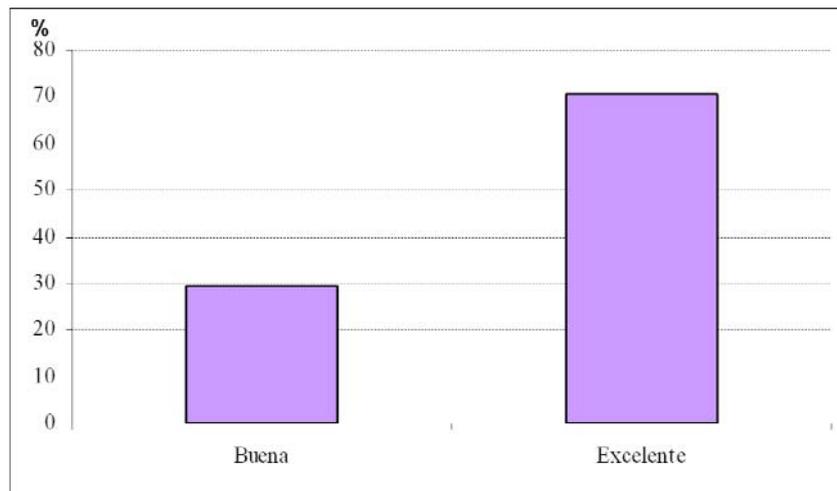
### Deportes preferentes para patrocinar

DEPORTE	1	2	3	4	5	Total
Fútbol	34,07	4,95	5,49	4,40	4,40	53,30
Baloncesto	7,14	19,78	8,24	6,59	2,20	43,96
Tenis	3,30	9,89	9,34	7,14	2,20	31,87
Automovilismo	8,24	9,34	3,30	3,85	2,20	26,92
Natación	2,20	4,40	5,49	3,30	2,75	18,13
Ciclismo	2,20	2,75	3,85	3,85	4,95	17,58
Atletismo	0,55	2,75	1,10	2,20	5,49	12,09
Motociclismo	1,65	1,65	3,85	0,55	2,20	9,89
Balonmano		0,55	3,85	3,30	0,55	8,24
Gimnasia	0,55	1,65	1,10	2,75	1,10	7,14
Vela	3,30	1,65		0,55	1,10	6,60
Golf	0,55	1,10	0,55	2,75	1,10	6,04
Voleibol	0,55	2,75	1,10	0,55		4,95

Fuente: Cuestionario Empresas

## ADO

¿Cómo le parecería extender los beneficios fiscales del programa ADO a otros proyectos deportivos de su federación?



Fuente: Cuestionario a Presidentes de FF.EE

## EL FUTURO DEL MODELO

1. **Establecimiento de un nuevo modelo** que tenga en cuenta la **heterogeneidad** del sistema federativo
2. **Elaboración de contratos-programas con cada federación** en atención a su especificidad
3. **Mayor coordinación** CSD–FF.EEs. **Designación** conjunta entre FF.EE y CSD de un **Director General** por FF.EE.
4. **Evaluación individual** de los diferentes **programas** deportivos, con mayor incidencia en la auditoria contable:
  - Alta competición
  - Tecnificación
  - Formación
  - Promoción
  - Mujer y deporte
  - Programa ADO
5. **Establecer una auditoria de gestión** con una **evaluación por criterios** para cada uno de ellos

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Analizar la viabilidad de **extrapolar** los beneficios fiscales del **ADO** a **otros programas**

Que el deporte se pueda **beneficiar** en el reparto del **porcentaje de la declaración de la renta** en concepto de “fines sociales” (0.7 %)

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Indagar y valorar las distintas posibilidades de conseguir una mayor inversión en el deporte a través de las loterías y apuestas

- **Revisar** la actual **distribución** de la recaudación de la **quiniela** de fútbol
- **Implantación** de una **apuesta multideportiva** de fin de semana (P.E.: baloncesto, tenis, motociclismo y formula 1)

## GESTIÓN EMPRESARIAL

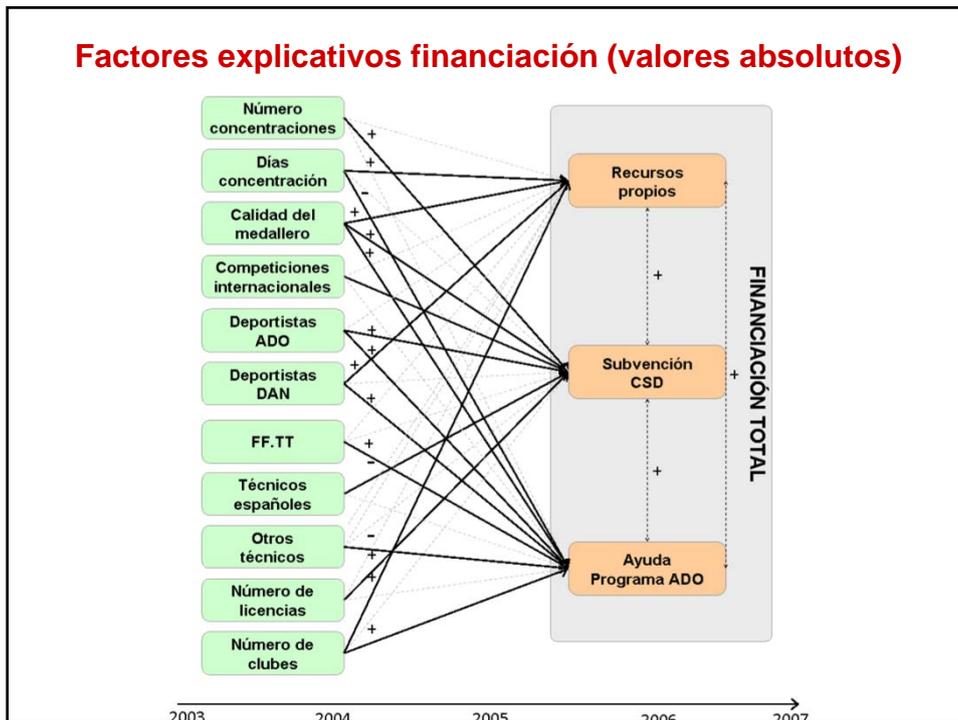
# MUCHAS GRACIAS

## VALORES ABSOLUTOS

DIMENSIÓN / PERFORMANCE	VARIABLES ABSOLUTAS
<b>ECONÓMICO/A</b>	Financiación total
	Subvención CSD
	Recursos propios
	Ayuda (financiación) ADO (sólo para FF.EE olímpicas)
<b>DEPORTIVO/A</b>	Resultados deportivos (calidad del medallero)
<b>ASOCIATIVO/A</b>	Licencias
	Clubes
	Federaciones Territoriales
<b>ORGANIZACIONAL</b>	Concentraciones
	Competiciones organizadas (nacionales e internacionales)
	Competiciones internacionales jugadas
<b>ESTRUCTURAL</b>	Técnicos de Alta Competición
	Deportistas DAN, ADO y CAR

Agrupación de variables absolutas según diferentes dimensiones de una organización deportiva

## Factores explicativos financiación (valores absolutos)

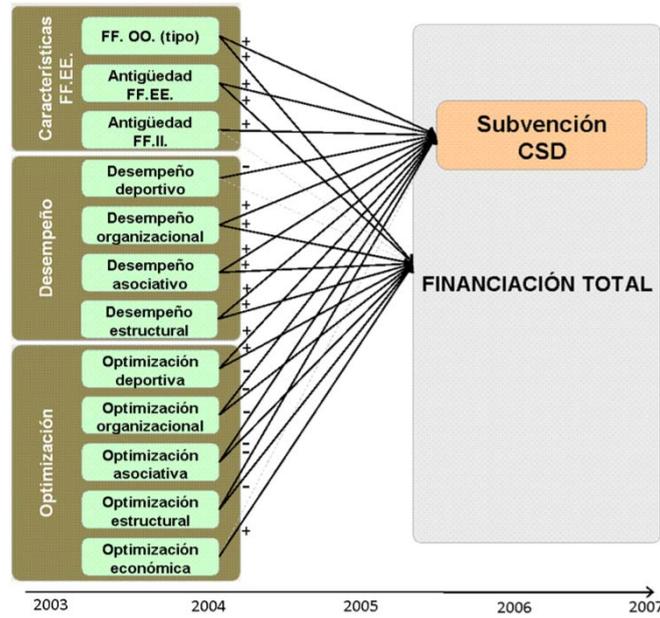


## INDICES RELATIVOS

INDICES / DIMENSION		Definición
D E S E M P E Ñ O	DEPORTIVO (D.D)	resultado de dividir la calidad del medallero entre el número de pruebas de cada deporte
	ASOCIATIVO (D.A)	resultado de la operación "nº de licencias"/10.000 + "nº de clubes"/100 + ("nº de FF.TT" y "DD.TT")/10 y normalizado a 100 unidades
	ORGANIZACIONAL (D.O)	resultado de la operación "nº CN organizadas" + "nº CI jugadas" + "nº días de concentración" y normalizado a 100 unidades (dividido por 100)
	ESTRUCTURAL (D.E)	resultado de la operación "nº deportistas A.D.O." + "nº deportistas D.A.N." + "nº deportistas becados C.A.R." y normalizado a 100 unidades
O P T I M I Z	DEPORTIVA (O.D)	resultado de la operación D.D. / F.P.
	ASOCIATIVA (O.A)	resultado de la operación D.A. / F.P.
	ORGANIZACIONAL (O.O)	resultado de la operación D.O. / F.P.
	ESTRUCTURAL (O.E)	resultado de la operación D.E. / F.P.
	ECONÓMICA (O.Ec)	resultado de la operación "Financiación total" / F.P.

Definición de los índices relativos establecidos como indicadores de excelencia de una organización deportiva

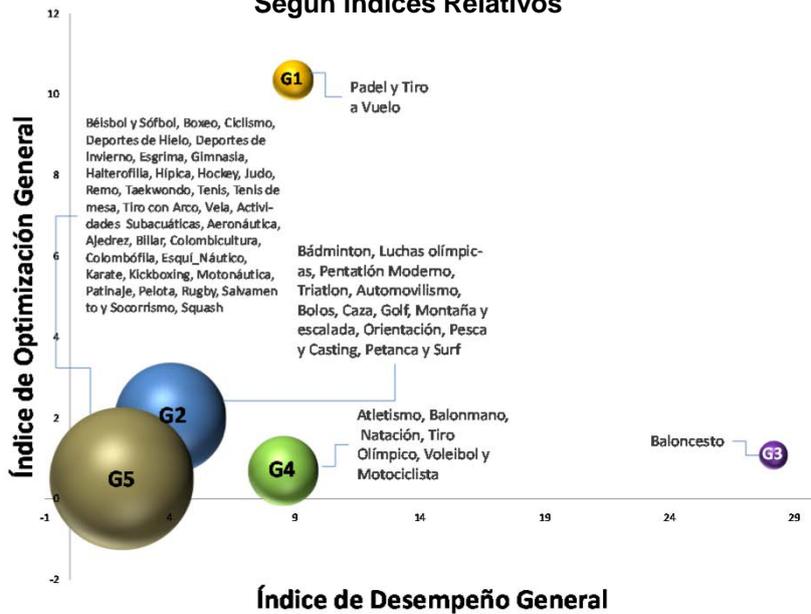
## Factores explicativos financiación (índices relativos)



### 3. Resultados

## TIPOLOGÍA FEDERACIONES

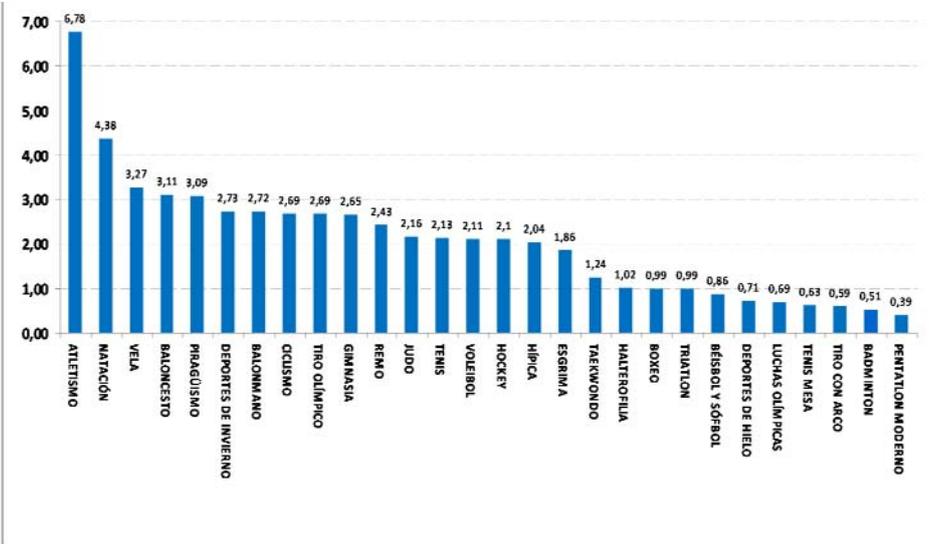
### Según Índices Relativos



3. Resultados

## EVOLUCIÓN Y ESTADO DE LA FINANCIACIÓN

Subvención CSD a FF.OO (millones €)

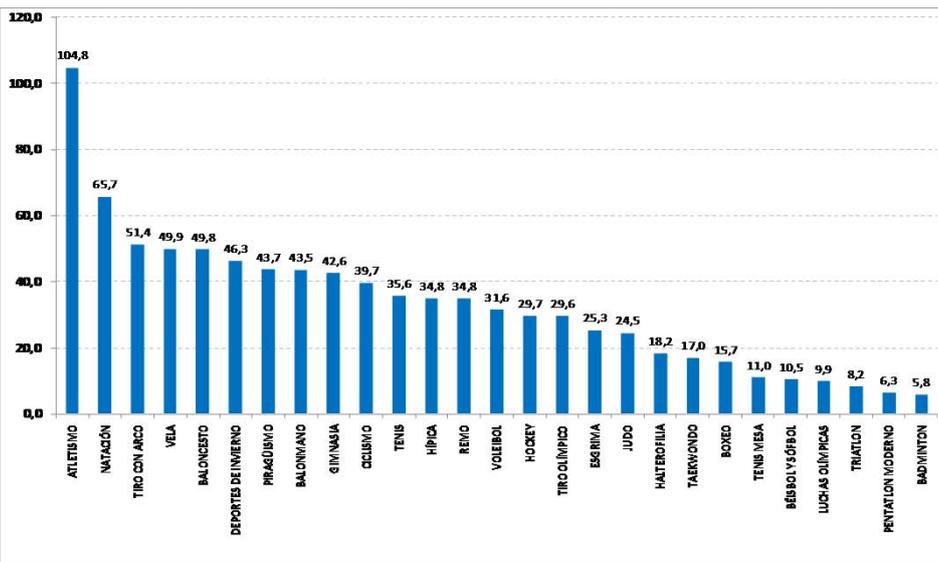


Fuente: Cuentas anuales FF.EE (2007)

3. Resultados

## EVOLUCIÓN Y ESTADO DE LA FINANCIACIÓN

Suma total Subvención CSD a FF.OO



Fuente: Cuentas anuales FF.EE (1987-2007)

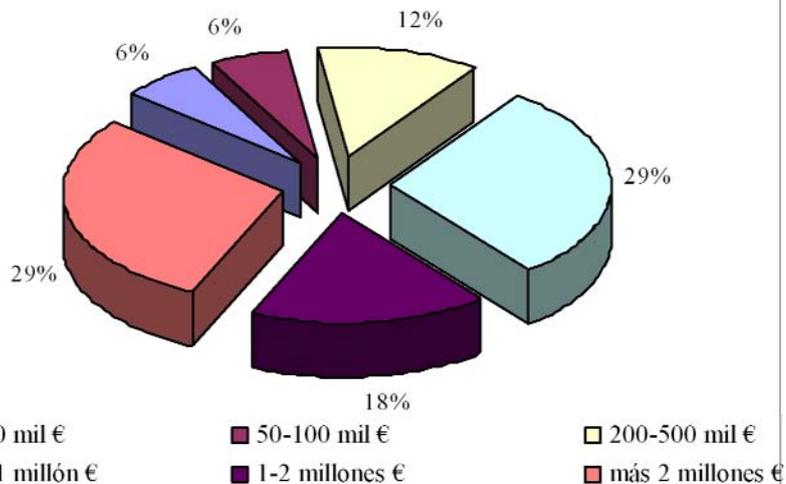
5. Conclusiones

### RESUMEN POR OBJETIVOS

FEDERACIÓN	ESPAÑA	IOC	FEDERACIÓN	ESPAÑA	IOC		
ATLETISMO	A	A					
NATACION	B	B	TIRO OLIMPICO	D	D		
FUTBOL		B	ESGRIMA		D		
VELA		D	TAEKWONDO		D		
PIRAGÜISMO		D	HALTEROFILIA		D		
DEPORTES DE INVIERNO			TRIATLON		D		
BALONCESTO		B	LUCHAS OLÍMPICAS		D		
BALONMANO		C	TENIS MESA		D		
CICLISMO		B	TIRO CON ARCO		D		
GIMNASIA		B	BADMINTON		D		
REMO		C	C		BEISBOL Y SOFBOL	E	D
JUDO Y DD.AA.			D		BOXEO		D
VOLEIBOL	B		DEPORTES DE HIELO				
HOCKEY	C		PENTATLON MODERNO	D			
TENIS	B						
HIPICA	C						

### FEDERACIONES ESPAÑOLAS

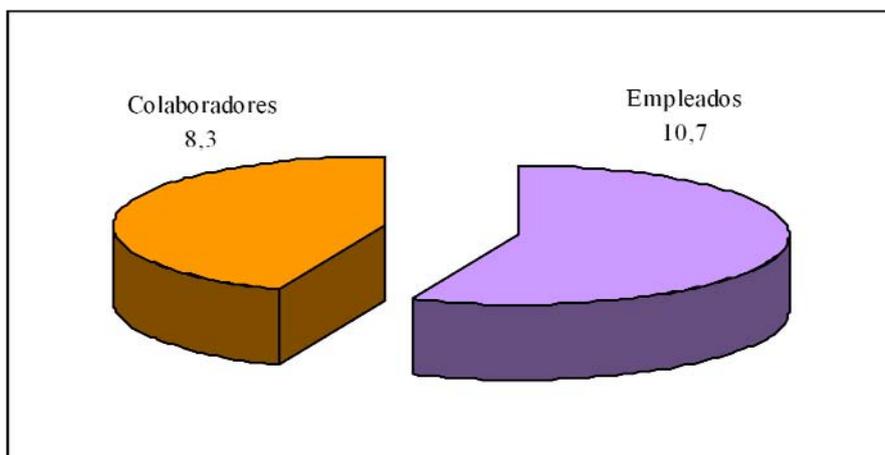
¿Qué incremento de la subvención pública cree que sería necesario recibir del CSD para desarrollar su labor adecuadamente y garantizar el cumplimiento de las competencias delegadas de la administración pública?



Fuente: Cuestionario a Presidentes de FF.EE

## RECURSOS HUMANOS

### Tipología media de los trabajadores en FF.EE



Fuente: Cuestionario Secretarios Generales de FF.EE

## NUEVO MODELO

1. **Cambio de modelo** que tenga en cuenta la **heterogeneidad** del sistema federativo
2. Elaboración de **contratos-programas con cada federación** en atención a su especificidad
3. **Mayor coordinación** CSD–FF.EEs. **Designación** conjunta entre FF.EE y CSD de un **Director General** por FF.EE.
4. **Evaluación individual** de los diferentes **programas** deportivos, con mayor incidencia en la auditoría contable:
  - Alta competición
  - Tecnificación
  - Formación
  - Promoción
  - Mujer y deporte
  - Programa ADO
5. Establecer una **auditoría de gestión** con una **evaluación por criterios** para cada uno de ellos

## NUEVO MODELO – criterios excelencia

- **Medallero absoluto**: número de medallas totales
- **Calidad del medallero**: medallero absoluto ponderado (oro x 3, plata x 2, bronce x 1).
- **Desempeño deportivo** (calidad del medallero relativo): calidad del medallero / número de pruebas de cada deporte.
- **Desempeño organizacional**: (nº competiciones nacionales organizadas + nº competiciones internacionales jugadas + días de concentración /10) /100.
- **Desempeño asociativo**: (nº licencias /1000 x nº clubes /1000 x nº FTTT y delegaciones /10) /100.
- **Desempeño estructural**: (nº deportistas ADO + nº deportistas DAN + nº deportistas becados CAR + nº deportistas CTD /10) /100.
- **Desempeño económico**: presupuesto total / subvención del CSD

**DESEMPEÑO TOTAL**: desempeño deportivo +  
desempeño organizacional + desempeño asociativo +  
desempeño estructural + desempeño económico

## NUEVO MODELO –criterios optimización

- **Optimización deportiva**: Desempeño deportivo / financiación pública
- **Optimización organizacional**: Desempeño organizacional / financiación pública
- **Optimización asociativa**: Desempeño asociativo / financiación pública
- **Optimización estructural**: Desempeño estructural / financiación pública

**OPTIMIZACIÓN TOTAL**: 
$$\frac{\text{DESEMPEÑO TOTAL}}{\text{FINANCIACIÓN PÚBLICA}}$$