

NORMAS DE PUBLICACIÓN

ENTIDAD EDITORIA

Asociación Madrileña de
Derecho y Gestión del Deporte

Avda. Filipinas, 16
28003-MADRID
revista@amdeged.es

DIRECTOR

Antonio J. Monroy Antón
Univ. Autónoma de Madrid

CONSEJO DE REDACCIÓN

Guillermo Rocafort Pérez
Univ. Carlos III

José Manuel Almudí Cid
Univ. Complutense de Madrid

Antonio J. Monroy Antón
Univ. Autónoma de Madrid

Carmen Domínguez Sánchez
AEOED

Jorge Otero Rodríguez
Univ. Autónoma de Madrid

Julián Campo Trapero
Univ. Complutense de Madrid

Xavier de Montille
Univ. de París

Alistair Maclay
Univ. de Oxford

NÚMERO 9
ENERO-MARZO 2010

ISSN: 1989-256X

1. La Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte publica trabajos de carácter científico que estén realizados con rigor metodológico y que supongan una contribución al progreso en el ámbito del Derecho Deportivo y la Gestión del Deporte. Se recogen trabajos de naturaleza teórica, experimental, empírica y profesional con preferencia para aquellos que presenten cuestiones actuales y de relevancia científica y discutan planteamientos polémicos. Por lo demás, la interdisciplinariedad en el campo de la actividad física y deportiva es un objetivo de la Revista, por lo que existirá una sección para trabajos de cualquier otro área distinta a las dos mencionadas.
2. Los trabajos habrán de ser inéditos, no admitiéndose aquéllos que hayan sido publicados total o parcialmente, ni los que estén en proceso de publicación o hayan sido presentados a otra revista para su valoración. Se asume que todas las personas que figuran como autores han dado su conformidad, y que cualquier persona citada como fuente de comunicación personal consiente tal citación.
3. Los artículos deberán prepararse según las normas ISO 690-1987 y su equivalente UNE 50-104-94. Estas normas se pueden consultar en el enlace http://www.uc3m.es/portal/page/portal/biblioteca/aprende_usar/como_citar_bibliografia. Los manuscritos que no se atengan a dichas normas no serán considerados para su publicación. Los manuscritos deberán ser en letra Times New Roman 12, a un espacio y medio y con una extensión de entre 5 y 20 páginas, con márgenes de 3 centímetros y con las páginas numeradas. Los originales podrán estar escritos tanto en tanto en idioma castellano como en inglés.

La primera página del manuscrito incluirá únicamente el Título pero no los autores, para garantizar el anonimato en la revisión.

La 2ª página incluirá:

- a. Título del artículo.
 - b. Nombre de cada autor completo, y de sus instituciones, ciudad y país.
 - c. Un resumen en castellano y otro en inglés de entre 100 y 150 palabras.
 - d. El título en inglés.
 - e. Entre 4 y 8 palabras clave en castellano e inglés, al pie de cada resumen.
 - f. Información suficiente para el contacto con el autor (dirección postal completa, teléfonos y correos electrónicos).
 - g. Se deberán indicar —si es el caso— las fuentes de financiación de la investigación, así como el hecho de haberse presentado (de forma previa o preliminar) en algún congreso, simposio o similar. Se podrán incluir notas a pie de página.
- Las tablas, gráficos y figuras deberán estar una en cada hoja, indicándose en el texto su ubicación.

Biografías. Para cada autor se debe indicar la actual afiliación y el máximo grado académico obtenido (campo, año de obtención, institución). Se deberán adjuntar como una hoja separada al final del texto.

4. Los trabajos serán enviados o bien por correo electrónico a la dirección revista@amdeged.es, o a la dirección de correo:

Asociación Madrileña de Derecho y Gestión del Deporte
Av. Filipinas, 16 Bajo - B
28003 - Madrid (España)

5. Los trabajos remitidos serán revisados anónimamente por al menos dos revisores externos antes de la evaluación del Consejo de Redacción. La recepción se comunicará de inmediato, y se han de esperar por lo general entre 1 y 3 meses para recibir las revisiones. Los artículos aceptados (dependiendo de la rapidez en las revisiones y en la realización de las revisiones posteriores) pueden esperar ser publicados alrededor de 4 meses después de su remisión. En caso de no ser aceptado, el original se devolverá a petición del autor.
6. Si se acepta un trabajo para su publicación, los derechos de impresión y de reproducción por cualquier forma y medio serán propiedad de la Revista. La Revista de AMDEGED no rechazará ninguna petición razonable por parte del autor para obtener el permiso de reproducción de sus contribuciones. Asimismo, se entiende que las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen la opinión y política científica de la Revista. Igualmente, las actividades descritas en los trabajos publicados estarán de acuerdo con los criterios y normativa vigente, tanto por lo que se refiere a experimentación como en todo lo relativo a la deontología profesional. La Revista podrá solicitar a los autores copias de los datos en bruto, manuales de procedimiento, puntuaciones, y, en general, material experimental relevante.

SUMARIO

- *Derecho y Gestión del Deporte*

**RECOPILACIÓN DE LA LEGISLACIÓN FÍSICO DEPORTIVA EN LA
ESPAÑA DE FRANCO DESDE LA LEY DE 1961 HASTA EL FINAL DEL
FRANQUISMO**

Gema Sáez Rodríguez..... 3

**LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS ESPAÑOLAS: CONSTITUCIÓN Y
EXTINCIÓN**

Dr. Eur. Antonio J. Monroy Antón..... 15

**EL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO EN LA COMUNIDAD
VALENCIANA**

**Dra. Ana Gómez Tafalla, Dr. Ferrán Calabuig Moreno, José
Manuel Liceras Liceras..... 24**

**ANÁLISIS CONTABLE DE LAS INVERSIONES EN ACTIVO NO
CORRIENTE O INMOVILIZADO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL
PROFESIONAL EN ESPAÑA**

Dr. Ángel Rodríguez López..... 48

- *Otros*

**EL "APRENDIZAJE" DE LAS PRÁCTICAS DE CONDUCCIÓN EN EL
CIRCUITO DEL JARAMA**

María Escat Cortés..... 56

**RECOPIACIÓN DE LA LEGISLACIÓN FÍSICO DEPORTIVA EN LA ESPAÑA
DE FRANCO DESDE LA LEY DE 1961 HASTA EL FINAL DEL FRANQUISMO**

Gema Sáez Rodríguez

Universidad de Alcalá

RESUMEN

En el artículo se presenta la recopilación más completa de toda la legislación en materia de deporte de la época de Franco desde la aprobación de la Ley del Deporte de 1961 hasta el final del período franquista. La aprobación de la Ley Elola Olaso supuso un cambio radical en la concepción del deporte y actividad física de la época, por lo que reviste gran importancia en la evolución de la legislación deportiva española. Se aprobaron un total de 6 Leyes, 19 Decretos, 87 Órdenes, 19 Resoluciones, 3 Circulares y 2 Convenios, lo que hace un total de 136 normas.

ABSTRACT

In this article it is presented the most complete compilation of Sport Law during Franco's regime from the Ley del Deporte of 1961 until the end of this regime in 1975. The approval of the "Elola Olaso Law", as it is known, represented a radical change in the concept of Sport and physical activity in those years, and that is the reason why it has a great importance in the evolution of the Spanish legislation about sports. A total of 6 Laws, 19 Decrees, 87 Orders, 3 Resolutions, 3 "circulares" and 2 "Convenios" were approved, to reach a total of 136.

PALABRAS CLAVE: legislación, deporte, actividad física

KEY WORDS: legislation, sport, physical education.

INTRODUCCIÓN

El franquismo marca claramente la Historia de España en el siglo XX, no sólo por ser el régimen de gobierno de mayor duración del mismo -casi cuarenta años- sino también por enfrentar posiciones políticas y religiosas muy distintas y por haber surgido de una guerra civil en la que se vio involucrada la práctica totalidad de los españoles.

Este trabajo constituye la recopilación más completa realizada hasta la fecha de legislación físico deportiva promulgada en España desde la Ley de Educación Física de 1961 hasta el final del franquismo el 20 de noviembre de 1975.

Esta Ley se erigió como la norma más importante jamás aprobada en España hasta la fecha en materia de actividad física creando un nuevo marco jurídico completamente distinto que se mantendría, como mínimo, hasta el final del franquismo.

La importancia de este trabajo radica en que se trata de una recopilación total y hasta ahora no realizada de toda la legislación publicada en el Boletín Oficial del Estado, incluso la de menor rango, sobre actividad física y deporte en España en el período mencionado entre 1961 y 1975.

MATERIAL Y MÉTODOS

Para la elaboración de este trabajo ha utilizado como material básico e indispensable la legislación físico deportiva aprobada y publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE).

La legislación es una parte muy importante de la educación física y el deporte de todo país. Importante no sólo por representar el marco en el que se han de mover todas las

instituciones y personas de la época, sino también por la garantía de objetividad que, en principio, supone su estudio, ya que del tenor literal de las normas es relativamente fácil extraer un juicio objetivo y libre de suposiciones, pues lo que está escrito en ellas constituye, para bien o para mal, una realidad inamovible. Como es lógico, la legislación en un período tan largo como éste ha de ser muy profusa, y por tanto es casi seguro que mostrará cambios de tendencia y de opinión en lo que a la actividad física se refiere.

El método utilizado es cronológico, esto es, las disposiciones legales y las situaciones físico deportivas se analizan con un estudio secuenciado en el tiempo.

RESULTADOS

Tras el análisis de la totalidad de la normativa publicada en el BOE durante los casi catorce años que comprende este estudio, se puede afirmar que el corpus jurídico físico deportivo existente en España y aprobado entre el 23 de diciembre de 1961 y el 20 de noviembre de 1975, queda constituido por las siguientes normas:

- Ley de 23 de diciembre de 1961¹ (BOE de de 27 de diciembre de 1961)
- Orden de 28 de noviembre de 1961 (BOE de 9 de enero de 1962)
- Orden de 28 de noviembre de 1961 (BOE de 9 de enero de 1962)
- Orden de 16 de febrero de 1962 (BOE de 28 de febrero de 1962)
- Orden de 24 de febrero de 1962 (BOE de 21 de mayo de 1962)
- Orden de 7 de mayo de 1962 (BOE de 20 de marzo de 1962)
- Orden de 13 de abril de 1962 (BOE de 31 de mayo de 1962)

¹ Por su trascendencia posterior, merece la pena dar unos breves datos sobre el mayor artífice de la elaboración de esta Ley, José Antonio Elola Olaso. Histórico del falangismo, Elola Olaso llega a la DND procedente de la Delegación del Frente de Juventudes. A ésta había llegado poco después de la guerra civil para sustituir a Sancho Dávila.

- Orden de 24 de julio de 1962 (BOE de 24 de agosto de 1962)
- Orden de 25 de octubre de 1962 (BOE de 3 de noviembre de 1962)
- Orden de 30 de septiembre de 1962 (BOE de 24 de agosto de 1962)
- Orden de 28 de enero de 1963 (BOE de 28 de febrero de 1963)
- Orden de 12 de marzo de 1963 (BOE de 12 de marzo de 1963)
- Orden de 2 de abril de 1963 (BOE de 16 de abril de 1963)
- Resolución de 5 de abril de 1963 (BOE de 16 de abril de 1963)
- Orden de 30 de abril de 1963 (BOE de 16 de mayo de 1963)
- Resolución de 30 de abril de 1963 (BOE de 16 de mayo de 1963)
- Orden de 31 de mayo de 1963 (BOE de 4 de junio de 1963)
- Decreto de 5 de junio de 1963 (BOE de 14 de junio de 1963)
- Decreto de 5 de junio de 1963 (BOE de 14 de junio de 1963)
- Decreto de 5 de junio de 1963 (BOE de 22 de junio de 1963)
- Orden de 14 de junio de 1963 (BOE de 29 de junio de 1963)
- Decreto de 4 de julio de 1963 (BOE de 12 de julio de 1963)
- Decreto de 10 de agosto de 1963 (BOE de 7 de septiembre de 1963)
- Orden de 24 de octubre de 1963 (BOE de 31 de octubre de 1963)
- Orden de 30 de septiembre de 1963 (BOE de 1 de noviembre de 1963)
- Orden de 14 de noviembre de 1963 (BOE de 19 de noviembre de 1963)
- Orden de 4 de octubre de 1963 (BOE de 28 de noviembre de 1963)
- Orden de 1 de octubre de 1963 (BOE de 30 de noviembre de 1963)
- Orden de 26 de noviembre de 1963 (BOE de 30 de noviembre de 1963)
- Orden de 10 de diciembre de 1963 (BOE de 16 de diciembre de 1963)
- Orden de 31 de diciembre de 1963 (BOE de 31 de enero de 1964)
- Orden de 3 de diciembre de 1963 (BOE de 8 de febrero de 1964)
- Decreto de 13 de febrero de 1964 (BOE de 22 de febrero de 1964)
- Orden de 31 de marzo de 1964 (BOE de 16 de abril de 1964)
- Orden de 16 de mayo de 1964 (BOE de 25 de mayo de 1964)
- Orden de 4 de junio de 1964 (BOE de 9 de junio de 1964)

- Orden de 25 de mayo de 1964 (BOE de 23 de junio de 1964)
- Orden de 30 de junio de 1964 (BOE de 8 de julio de 1964)
- Resolución de 7 de julio de 1964 (BOE de 20 de julio de 1964)
- Orden de 15 de julio de 1964 (BOE de 31 de agosto de 1964)
- Orden de 5 de noviembre de 1964 (BOE de 7 de noviembre de 1964)
- Orden de 28 de septiembre de 1964 (BOE de 14 de noviembre de 1964)
- Orden de 3 de noviembre de 1964 (BOE de 26 de noviembre de 1964)
- Orden de 11 de noviembre de 1964 (BOE de 26 de noviembre de 1964)
- Resolución de 30 de octubre de 1964 (BOE de 30 de noviembre de 1964)
- Orden de 29 de enero de 1965 (BOE de 8 de febrero de 1965)
- Orden de 28 de septiembre de 1964 (BOE de 9 de febrero de 1965)
- Orden de 15 de febrero de 1965 (BOE de 27 de febrero de 1965)
- Orden de 5 de abril de 1965 (BOE de 15 de abril de 1965)
- Circular de 16 de febrero de 1965 (BOE de 8 de mayo de 1965)
- Orden de 30 de abril de 1965 (BOE de 10 de junio de 1965)
- Orden de 9 de junio de 1965 (BOE de 22 de junio de 1965)
- Resolución de 7 de julio de 1965 (BOE de 23 de julio de 1965)
- Orden de 19 de julio de 1965 (BOE de 24 de julio de 1965)
- Orden de 30 de julio de 1965 (BOE de 6 de agosto de 1965)
- Orden de 17 de septiembre de 1965 (BOE de 2 de octubre de 1965)
- Orden de 17 de septiembre de 1965 (BOE de 4 de octubre de 1965)
- Orden de 11 de noviembre de 1965 (BOE de 17 de noviembre de 1965)
- Orden de 10 de noviembre de 1965 (BOE de 23 de noviembre de 1965)
- Orden de 21 de octubre de 1965 (BOE de 30 de noviembre de 1965)
- Orden de 30 de noviembre de 1965 (BOE de 15 de diciembre de 1965)
- Decreto de 23 de diciembre de 1965 (BOE de 29 de diciembre de 1965)
- Resolución de 23 de diciembre de 1965 (BOE de 31 de diciembre de 1965)
- Orden de 10 de febrero de 1966 (BOE de 15 de febrero de 1966)
- Orden de 1 de febrero de 1966 (BOE de 29 de marzo de 1966)

- Decreto de 24 de marzo de 1966 (BOE de 2 de abril de 1966)
- Orden de 11 de abril de 1966 (BOE de 20 de abril de 1966)
- Orden de 10 de mayo de 1966 (BOE de 23 de mayo de 1966)
- Orden de 11 de mayo de 1966 (BOE de 23 de mayo de 1966)
- Circular de 13 de mayo de 1966 (BOE de 1 de junio de 1966)
- Circular de 13 de mayo de 1966 (BOE de 1 de junio de 1966)
- Orden de 6 de julio de 1966 (BOE de 9 de julio de 1966)
- Resolución de 14 de julio de 1966 (BOE de 5 de agosto de 1966)
- Resolución de 4 de octubre de 1966 (BOE de 8 de octubre de 1966)
- Orden de 17 de noviembre de 1966 (BOE de 30 de noviembre de 1966)
- Ley de 28 de diciembre de 1966 (BOE de 29 de diciembre de 1966)
- Orden de 13 de febrero de 1967 (BOE de 22 de febrero de 1967)
- Decreto 11 de mayo de 1967 (BOE de 29 de mayo de 1967)
- Orden de 1 de junio de 1967 (BOE de 8 de junio de 1967)
- Convenio de 3 de mayo de 1967 (BOE de 5 de julio de 1967)
- Orden de 19 de junio de 1967 (BOE de 5 de julio de 1967)
- Resolución de 24 de agosto de 1967 (BOE de 2 de septiembre de 1967)
- Decreto de 23 de diciembre de 1967 (BOE de 18 de marzo de 1968)
- Ley de 5 de abril de 1968 (BOE de 6 de abril de 1968)
- Decreto de 21 de marzo de 1968 (BOE de 8 de abril de 1968)
- Orden de 21 de marzo de 1968 (BOE de 15 de abril de 1968)
- Orden de 5 de junio de 1968 (BOE de 10 de julio de 1968)
- Decreto de 24 de julio de 1968 (BOE de 1 de agosto de 1968)
- Resolución de 19 de agosto de 1968 (BOE de 28 de agosto de 1968)
- Orden de 23 de septiembre de 1968 (BOE de 26 de septiembre de 1968)
- Orden de 27 de septiembre de 1968 (BOE de 8 de octubre de 1968)
- Orden de 24 de septiembre de 1968 (BOE de 14 de octubre de 1968)
- Resolución de 26 de octubre de 1968 (BOE de 30 de octubre de 1968)
- Orden de 31 de octubre de 1968 (BOE de 23 de noviembre de 1968)

- Decreto de 11 de enero de 1969 (BOE de 17 de enero de 1969)
- Orden de 6 de marzo de 1969 (BOE de 8 de marzo de 1969)
- Orden de 11 de marzo de 1969 (BOE de 28 de marzo de 1969)
- Orden de 27 de febrero de 1969 (BOE de 29 de marzo de 1969)
- Orden de 21 de marzo de 1969 (BOE de 4 de abril de 1969)
- Ley de 26 de abril de 1966 (BOE de 28 de abril de 1969)
- Orden de 15 de abril de 1969 (BOE de 17 de abril de 1969)
- Convenio de 19 de junio de 1969 (BOE de 31 de mayo de 1969)
- Orden de 21 de junio de 1969 (BOE de 24 de junio de 1969)
- Resolución de 31 de julio de 1969 (BOE de 12 de agosto de 1969)
- Decreto de 25 de septiembre de 1969 (BOE de 27 de septiembre de 1969)
- Ley de 30 de diciembre de 1969 (BOE de 31 de diciembre de 1969)
- Orden de 5 de diciembre de 1969 (BOE de 1 de enero de 1970)
- Decreto de 5 de enero de 1970 (BOE de 6 de enero de 1970)
- Orden de 17 de enero de 1970 (BOE de 3 de febrero de 1970)
- Orden de 10 de febrero de 1970 (BOE de 12 de febrero de 1970)
- Resolución de 18 de marzo de 1970 (BOE de 13 de abril de 1970)
- Resolución de 15 de abril de 1970 (BOE de 24 de abril de 1970)
- Orden de 25 de abril de 1970 (BOE de 28 de mayo de 1970)
- Orden de 16 de febrero de 1970 (BOE de 19 de mayo de 1970)
- Orden de 10 de junio de 1970 (BOE de 18 de junio de 1970)
- Ley de 4 de agosto de 1970 (BOE de 6 de agosto de 1970)
- Orden de 10 de agosto de 1970 (BOE de 5 de septiembre de 1970)
- Orden de 10 de agosto de 1970 (BOE de 7 de septiembre de 1970)
- Decreto de 21 de agosto de 1970 (BOE de 10 de septiembre de 1970)
- Orden de 18 de noviembre de 1970 (BOE de 2 de diciembre de 1970)
- Orden de 27 de octubre de 1971 (BOE de 6 de noviembre de 1972)
- Resolución de 5 de mayo de 1972 (BOE de 11 de mayo de 1972)
- Orden de 29 de noviembre de 1972 (BOE de 14 de diciembre de 1972)

- Orden de 25 de abril de 1973 (BOE de 20 de julio de 1973)
- Resolución de 13 de julio de 1973 (BOE de 28 de julio de 1973)
- Decreto de 5 de abril de 1974 (BOE de 2 de mayo de 1974)
- Orden de 21 de junio de 1974 (BOE de 26 de junio de 1974)
- Órdenes de 25 de mayo de 1974 (BOE de 3 de julio de 1974)
- Resolución de 31 de julio de 1974 (BOE de 8 de agosto de 1974)
- Decreto de 20 de julio de 1974 (BOE de 15 de agosto de 1974)
- Decreto de 9 de agosto de 1974 (BOE de 13 de septiembre de 1974)
- Orden de 24 de diciembre de 1974 (BOE de 8 de enero de 1975)
- Orden de 7 de febrero de 1975 (BOE de 17 de febrero de 1975)
- Órdenes de 27 de febrero de 1975 (BOE de 8 de abril de 1975)
- Resolución de 2 de agosto de 1975 (BOE de 13 de agosto de 1975)
- Resolución de 2 de agosto de 1975 (BOE de 1 de septiembre de 1975)

El número de normas existentes en la materia en el período estudiado no es menor que el del período que va desde el 18 de julio de 1936 hasta el 22 de diciembre de 1961, pasándose de las 154 anteriores¹ a las 136 de la época estudiada. Dado que lógicamente el período analizado en este trabajo es menor, se debe comparar la media aritmética anual. Este dato nos revela el paso de las 6 normas por año del primer período franquista a las aproximadamente 10 por año a partir de la aprobación de la Ley de Educación Física de 1961.

En cuanto a la evolución por años, se puede observar en el siguiente cuadro:

¹ MONROY ANTÓN, A.J. “El ordenamiento jurídico deportivo de la España franquista hasta 1961: Influencia de la legislación físico deportiva de la Italia fascista”. Director: José Luis Orella Martínez. Universidad Politécnica de Madrid, 2008.

LEGISLACIÓN POR AÑOS															
AÑO	61 ¹	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75 ²
Nº NORMAS	3	7	22	13	16	12	7	11	13	13	1	2	2	8	4

Según el rango de las normas, el número de cada una de ellas es el siguiente:

- Leyes: 6
- Decretos: 19
- Órdenes: 87
- Resoluciones: 19
- Circulares: 3
- Convenios: 2

La suma total de todas, como se ha visto antes es de 136 normas.

En el anterior período la distribución de normas por año es la siguiente:

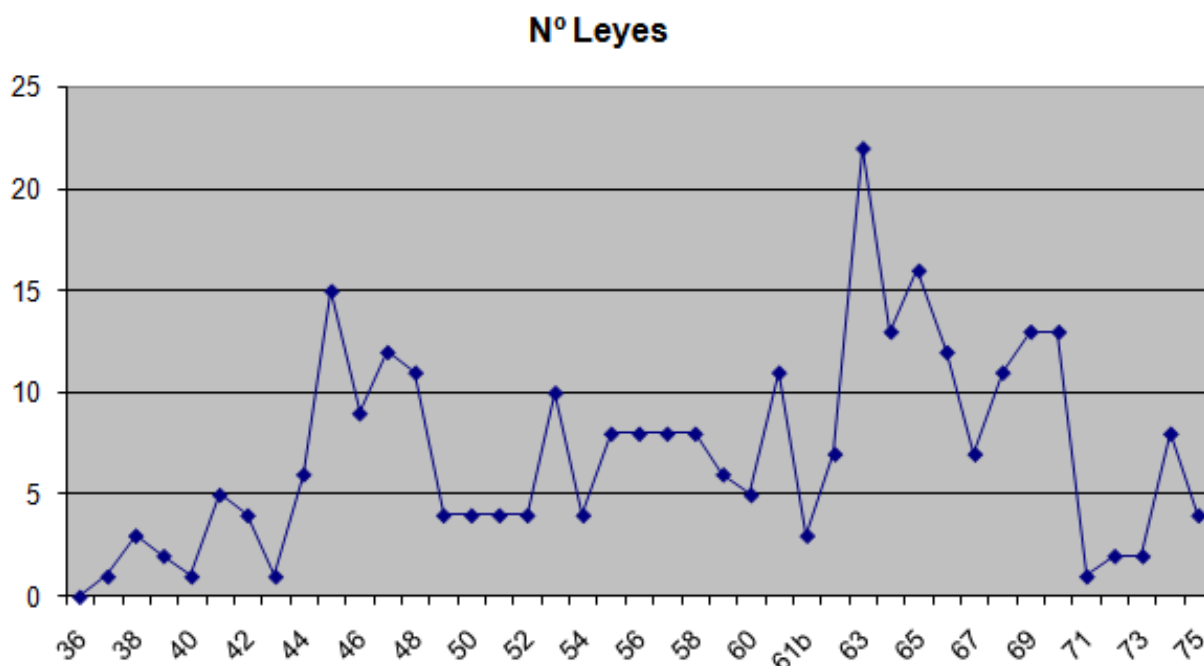
LEGISLACIÓN POR AÑOS														
AÑO	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
Nº NORMAS	0	1	3	2	1	5	4	1	6	15	9	12	11	
AÑO	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61 ³	
Nº NORMAS	4	4	4	4	10	4	8	8	8	8	6	5	11	

¹ Desde el 23 de diciembre al 31 de diciembre de 1961.

² Desde el 1 de enero al 20 de noviembre de 1975.

³ Hasta el 22 de diciembre al 31 de diciembre de 1961.

La evolución, por tanto, del número de leyes en relación al año desde el inicio del franquismo a la finalización del mismo es el que se muestra a continuación:



LEY DE 23 DE DICIEMBRE DE 1961 DE EDUCACIÓN FÍSICA

Tras el estudio de la Ley de Educación Física de 1961, se llega a la conclusión de que sus rasgos más destacados, y por los cuales tuvo una gran trascendencia, son los siguientes:

- separa la educación física del deporte (artículo 2), señalando que éste es uno de los medios principales de los que se sirve la educación física
- establece que la dirección y el fomento en materia de educación física recaerá en la DND (artículo 3), que además funcionará con patrimonio separado y presupuesto propio (artículo 21) y tendrá personalidad

- jurídica propia y capacidad de obrar suficiente para el cumplimiento de sus fines (artículo 23)
- establece la obligatoriedad de la educación física en todos los grados de enseñanza y en todos los centros docentes de carácter oficial, institucional o privado (artículo 5), obligación de cuya efectividad será responsable en última instancia el Ministerio de Educación Nacional (artículo 6)
 - determina el personal docente en los centros de enseñanza (artículos 8 y 9)
 - establece la base para el fomento del deporte por parte de las empresas privadas, señalando que aquéllas que lo promuevan serán objeto de una especial protección (artículo 13)
 - crea el Instituto Nacional de Educación Física para la formación y el perfeccionamiento de los profesores de educación física (artículo 15), que dependerá orgánicamente de la DND.
 - supone la primera regulación genérica de la inversión de fondos estatales para financiar el desarrollo de la educación física (artículos 26 a 29)
 - propone una serie de beneficios y exenciones fiscales en la compra de material deportivo y otros afines (artículos 30 a 33).

Esta serie de características tan importantes muestran por sí mismas el cambio respecto de la legislación existente hasta el momento, y dejan vislumbrar la influencia posterior de la Ley 77/1961.

Pero, además de lo señalado, merece la pena citar literalmente una serie de párrafos de la Ley 77/1961 que suponen toda una declaración de principios y que señalan el camino ideológico que se pretende seguir con esta norma. Así, en el preámbulo de la misma, se dice que “*la enseñanza y la práctica de la educación física y el deporte es escuela de*

buenas costumbres, de disciplina, de energética y de salubridad”, y que constituye “*una forma de descanso activo frente al descanso pasivo, generalmente, con tendencias viciosas*”.

Por su parte, el artículo 1 señala que “*La educación física, escuela de virtudes y parte indispensable de la educación completa de la persona, es elemento de principal exigencia en la formación del hombre, conforme a los principios fundamentales del Movimiento Nacional, y una de las funciones que a éste competen en el servicio a todos los españoles*”.

La consecuencia más clara que se puede extraer del estudio de estos párrafos es la de que la educación física se entiende como un medio de formación. Es la primera exposición legislativa clara de la relación entre deporte y valores éticos y morales en nuestro país, cuestión ésta de gran trascendencia. Por otro lado, en el artículo 2 se indica que la educación física también es un medio de prevención sanitaria y de defensa de la salud.

Por último, hay que mencionar que la Ley mantiene, en cierto modo, las constantes sociales de la época en que se promulga, como son:

- la gran trascendencia que se concede a la educación física, comparable según se señala en el preámbulo de la Ley a la alfabetización
- las alusiones a la doctrina de la Iglesia (se cita como ejemplo el discurso del Papa Juan XXIII con ocasión de los Juegos Olímpicos de Roma, quien afirma que en el deporte se pueden encontrar las virtudes cristianas más importantes como la obediencia, la humildad, la caridad, etc.)

- el recuerdo de la importancia del ejército en materia de educación física, al que se reconoce como el “*verdadero iniciador e impulsor de esta disciplina*”
- las referencias constantes a los importantes fines a cumplir por la educación física.

COMPARACIÓN CON LA SITUACIÓN ANTERIOR

En cuanto al análisis comparativo de la legislación físico deportiva franquista anterior a 1961 con la posterior a dicha fecha, es necesario afirmar que la entrada en vigor de la Ley de Educación Física de 1961 no supuso una disminución en el número de normas aprobadas anualmente, lo cual habría sido de esperar al reunirse por fin en una gran Ley la multitud de normas dispersas e inconexas existentes hasta la fecha. De hecho, el análisis de resultados sugiere que durante unos años, en concreto hasta 1970, se aprobaron incluso más normas específicas que las que se solían aprobar en décadas anteriores. Ello no quiere decir que la Ley no pusiera fin a algunos de los problemas de unificación existentes hasta la fecha, y sería necesario un análisis más profundo partiendo de lo recogido en el anexo a este trabajo, y que no es el objeto del mismo, para discernir cuál es el motivo real de dicho aumento cuantitativo en la legislación a pesar de haberse conseguido una norma que, por fin, colmaba las expectativas de una gran parte de la población y, sobre todo, de los juristas. Como causas posibles, y a falta del necesario contraste, se pueden apuntar la de que fueran necesarias durante cierto tiempo una serie de normas de menor rango en desarrollo de la Ley, la de la aparición de nuevas estructuras organizativas en el deporte español necesitadas de regulación, y la de los cambios en otros aspectos como la financiación del deporte, motivados por el propio cambio social que España vive en la década de los 60.

BIBLIOGRAFÍA

- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO

- MONROY ANTÓN, A.J. “El ordenamiento jurídico deportivo de la España franquista hasta 1961: Influencia de la legislación físico deportiva de la Italia fascista”. Director: José Luis Orella Martínez. Universidad Politécnica de Madrid, 2008.

**LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS ESPAÑOLAS:
CONSTITUCIÓN Y EXTINCIÓN**

Dr. Eur. Antonio J. Monroy Antón

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

Las Federaciones deportivas españolas están reguladas en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, y en el Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas. Son entidades privadas que cumplen una función pública, y esta función es la razón por la cual tienen muchos beneficios contenidos en dicha regulación. En este artículo se analizan los procesos de constitución y extinción de las Federaciones Deportivas en España.

ABSTRACT

Spanish Sport Federations are regulated in the 10/1990 Law of Sport, and in the 1835/1991 Decree of Spanish Sport Federations and Sport Associations Registry. They are private entities with a public function, and this function is the reason why they have many benefits contained in this regulation. In this article the constitution and the extinction process of the Sport Federations in Spain will be analysed.

PALABRAS CLAVE: Federaciones deportivas, constitución, extinción, Ley del Deporte.

KEY WORDS: Sport Federations, constitution, extinction, Sport Law

MARCO JURÍDICO DE LAS FEDERACIONES

La regulación de las Federaciones deportivas españolas viene recogida en los artículos 30 y siguientes de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, y en el Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas. Es precisamente en el artículo 30 de la denominada “Ley del Deporte” donde se las define como “*entidades privadas, con personalidad jurídica propia, cuyo ámbito de actuación se extiende al conjunto del territorio del Estado, en el desarrollo de las competencias que le son propias, integradas por Federaciones deportivas de ámbito autonómico, clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces y árbitros, Ligas profesionales, si las hubiese, y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte*”. El artículo 1 del Real Decreto 1835/1991 señala que “*Las Federaciones deportivas españolas son entidades asociativas privadas, sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del de sus asociados*”.

Las Federaciones deportivas son, además, entidades de utilidad pública, lo que conlleva el reconocimiento de los beneficios que el ordenamiento jurídico otorga con carácter general a tales entidades¹.

CONSTITUCIÓN

Las Federaciones españolas están integradas por Federaciones deportivas de ámbito autonómico, clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces y árbitros, ligas profesionales si las hubiere y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte.

¹ Sobre la naturaleza jurídica de las Federaciones deportivas, ver MONROY ANTÓN, A. J.: “La naturaleza jurídica de las federaciones deportivas en el derecho hispanoamericano”. *Revista jurídica de deporte y entretenimiento*. 2009, nº. 25.

La constitución de una nueva Federación deportiva española requiere una serie de documentos, que habrán de ser aportados por los promotores constituidos en junta gestora:

- acta fundacional otorgada ante notario y suscrita por los promotores, que deberán ser, como mínimo, 65 clubes deportivos, radicados por lo menos, en seis Comunidades Autónomas, o por nueve Federaciones de ámbito autonómico²
- certificado del club o asociación deportiva en el que se haga constar que la Asamblea general del club autoriza a su Presidente para formar parte de la junta gestora de la Federación Deportiva española de la modalidad que se pretende crear
- documentación acreditativa de que se cuenta con el apoyo de, al menos, el 50 % de los clubes de tal modalidad, inscritos en los correspondientes Registros deportivos autonómicos, computando a estos efectos sólo los clubes inscritos en las Federaciones de ámbito autonómico que manifiesten, por cualquier medio válido admitido en derecho, su voluntad de integrarse, para el caso de que se constituya la Federación deportiva española de que se trate
- proyecto de Estatutos que contemplen la posibilidad de integrarse, una vez constituida, de todas aquellas personas físicas o entidades a que se refiere el artículo 1 del Real Decreto 1835/1991, es decir, Federaciones deportivas de ámbito autonómico, clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces y árbitros, ligas profesionales y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte
- acuerdo de la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes autorizando la constitución e inscripción de la Federación.

Este acuerdo de la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes se tomará ponderando una serie de criterios, que serán los que en definitiva marquen la decisión

² No obstante, para la constitución de alguna de las Federaciones deportivas de deportistas minusválidos el número mínimo de clubes deportivos que deban suscribir el acta fundacional puede ser menor, correspondiendo esta decisión a la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes.

final de autorizar o denegar la constitución de la nueva Federación. Entre estos criterios se encuentran los siguientes:

- la existencia de la correspondiente Federación internacional, reconocida por el Comité Olímpico Internacional, y con suficiente implantación en el entorno europeo y mundial
- el interés deportivo nacional o internacional de la modalidad
- la existencia de competiciones de ámbito internacional con un número significativo de participantes en las mismas y convocatorias celebradas
- la implantación real de la modalidad deportiva en España, así como su extensión, es decir, el número de practicantes existentes y su distribución en el territorio nacional
- el reconocimiento previo por la propia Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes de la modalidad de que se trate
- la viabilidad económica de la nueva Federación.

La normativa parece claramente orientada a evitar la proliferación de Federaciones “fantasma”, que aparezcan y se extingan con celeridad, o que se dediquen a deportes tan sumamente minoritarios que no tengan una implantación real mínima en la sociedad.

En cualquier caso, la autorización para constituir una nueva Federación deportiva de ámbito estatal será provisional durante dos años. Transcurrido este período de tiempo, la citada Comisión Directiva autorizará la constitución de forma definitiva o revocará la autorización provisional, mediante acuerdo motivado.

Todas las Federaciones deportivas españolas deben estar inscritas en el Registro de asociaciones deportivas. La inscripción sigue los mismos trámites que la autorización para la constitución, es decir, deberá ser autorizada por la Comisión directiva del Consejo Superior de Deportes y tendrá carácter provisional durante el plazo de dos años.

Además de la inscripción en este registro de ámbito nacional, las Federaciones deportivas españolas se inscribirán, con autorización del Consejo Superior de Deportes, en las correspondientes Federaciones deportivas de carácter internacional. La autorización o denegación de esta inscripción se producirá en función de criterios de interés deportivo, nacional e internacional, y de la implantación real de la modalidad deportiva.

La revocación del reconocimiento de las Federaciones deportivas españolas se producirá por la desaparición de los motivos que dieron lugar al mismo.

Sólo podrá existir una Federación española por cada modalidad deportiva, salvo las polideportivas de ámbito estatal, dedicadas al desarrollo y organización de la práctica acumulativa de diferentes modalidades deportivas, en la que se integran los deportistas con minusvalías físicas, psíquicas, sensoriales y mixtas y que son las siguientes:

- Federación Española de minusválidos físicos.
- Federación Española de minusválidos psíquicos.
- Federación Española de minusválidos sensoriales (invidentes).
- Federación Española de paralíticos cerebrales.
- Federación Española de sordos.

EXTINCIÓN

Las Federaciones deportivas españolas se extinguen por las siguientes causas:

- a) Por las previstas en sus propios estatutos.
- b) Por la revocación de su reconocimiento.
- c) Por resolución judicial.
- d) Por integración en otras Federaciones.

- e) Por la no ratificación a los dos años de su inscripción.
- f) Por las demás causas previstas en el ordenamiento jurídico general.

Es decir, la regulación no supone grandes cambios respecto de los motivos de extinción de cualquier sociedad mercantil en nuestro país, excepto quizá el de la no ratificación a los dos años de su inscripción, motivada posiblemente por el deseo del legislador de evitar la ya comentada proliferación de Federaciones inactivas en la práctica, y el de la integración en otras Federaciones, equivalente a la absorción con la consiguiente pérdida de la personalidad jurídica propia, que pasa a ser la de la sociedad –en este caso Federación- absorbente.

FEDERACIONES DEPORTIVAS ESPAÑOLAS EXISTENTES EN LA ACTUALIDAD Y SUS LICENCIAS

Las Federaciones deportivas en España son entidades que movilizan una gran parte de la población, quizá mayor que el de ninguna otra entidad, y con una finalidad en este caso evidentemente posible: la de realizar actividad física deportiva.

Así, el número de licencias deportivas en España en el año 2007 fue de 3.325.984, con un ligero aumento sostenido durante los últimos años. De ellas, un 80% correspondían a licencias masculinas, lo que muestra un claro desequilibrio que sería deseable remediar. Por Comunidades Autónomas, la que más número de licencias reunió fue Cataluña, con 562.098, seguida muy de cerca por Andalucía con 513.626.

El desglose por deportes se puede observar en el siguiente cuadro³:

³ Fuente: Consejo Superior de Deportes, <http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/03Lic/>.

LICENCIAS Y CLUBES FEDERADOS EN 2007	E / I	Ac/An/D	Ar	C	M	N	TOTAL NACIONAL				Clubes
							TOTALES Licencias				
							Masc	Fem	Sin Desglosar	TOTAL	
ACTIVIDADES SUBACUÁTICAS		Ac					31.926	7.267	3.062	42.255	1.471
AERONÁUTICA					M	N	2.285	100	6.030	8.415	372
AJEDREZ							21.186	1.708	0	22.894	995
ATLETISMO							49.060	31.395	2.982	83.437	720
AUTOMOVILISMO					M		16.732	1.412	1.503	19.647	378
BADMINTON							3.346	2.643	12	6.001	229
BALONCESTO	E						228.374	116.416	92	344.882	28.175
BALONMANO	E						64.967	30.312	0	95.279	6.821
BÉISBOL Y SÓFBOL	E						3.372	967	483	4.822	40
BILLAR							2.015	40	175	2.230	255
BOLOS							10.927	749	185	11.861	833
BOXEO				C			2.613	109	420	3.142	128
CAZA		An	Ar			N	419.553	1.512	0	421.065	6.088
CICLISMO						N	40.659	1.250	19.096	61.005	2.042
COLOMBICULTURA		An				N	18.749	1.686	80	20.515	883
COLOMBÓFILA		An				N	4.423	172	0	4.595	205
DEP. DISCAPACIDAD FÍSICA		D					2.930	1.043	3.212	7.185	319
DEP. DISCAPACIDAD INTELECT.		D					2.916	1.504	0	4.420	198
DEP. PARA CIEGOS		D					1.931	525	0	2.456	0
DEP. PARA SORDOS		D					696	158	193	1.047	41
DEP. PARALÍTICOS CEREBRALES		D					1.334	828	0	2.162	85
DEPORTES DE HIELO						N	577	208	0	785	49
DEPORTES DE INVIERNO						N	1.891	931	10.638	13.460	176
ESGRIMA			Ar	C			5.564	2.684	72	8.320	175
ESPELEOLOGÍA						N	2.686	663	4.512	7.861	221
ESQUÍ NÁUTICO		Ac			M		1.024	523	4	1.551	41
FÚTBOL	E						710.942	25.068	0	736.010	18.286
GALGOS		An				N	9.666	1.592	0	11.258	555
GIMNASIA							732	5.386	3.158	9.276	424
GOLF							217.096	98.942	0	316.038	515
HALTEROFILIA							1.682	376	110	2.168	91
HÍPICA		An					15.448	18.101	178	33.727	483
HOCKEY	E						4.859	2.307	503	7.669	114
JUDO				C			86.130	21.627	0	107.757	960
KARATE				C			30.459	11.913	14.078	56.450	891
KICKBOXING				C			1.761	224	477	2.462	170

LUCHAS OLÍMPICAS			C		6.331	1.657	134	8.122	121
MONTAÑA Y ESCALADA				N	78.268	30.250	1.115	109.633	1.423
MOTOCICLISMO				M	17.901	179	0	18.080	454
MOTONÁUTICA	Ac			M	663	62	241	966	190
NATACIÓN	Ac				25.997	19.610	91	45.698	624
ORIENTACIÓN				N	6.604	3.606	0	10.210	117
PADEL					13.408	6.698	253	20.359	285
PATINAJE					15.510	12.731	2.570	30.811	584
PELOTA					17.409	928	3.130	21.467	579
PENTATLÓN MODERNO	An	Ar	C		174	117	0	291	17
PESCA Y CASTING				N	75.333	4.378	79	79.790	1.740
PETANCA					23.278	7.677	271	31.226	1.255
PIRAGÜISMO	Ac				40.032	26.912	450	67.394	411
POLO	E	An			576	80	0	656	26
REMO	Ac				5.873	2.040	856	8.769	171
RUGBY	E				16.330	923	93	17.346	209
SALVAMENTO Y SOCORRISMO	Ac				5.190	4.056	2.477	11.723	89
SQUASH					1.108	199	224	1.531	50
SURF	Ac				3.484	774	0	4.258	120
TAEKWONDO			C		26.106	11.159	1.913	39.178	698
TENIS					74.448	31.281	2.205	107.934	1.131
TENIS DE MESA					4.654	798	40	5.492	589
TIRO A VUELO	An	Ar			2.408	135	0	2.543	38
TIRO CON ARCO		Ar			5.572	1.446	1.469	8.487	303
TIRO OLÍMPICO		Ar			59.246	3.759	3.060	66.065	884
TRIATLÓN				N	8.986	1.654	0	10.640	435
VELA	Ac				38.097	16.618	0	54.715	486
VOLEIBOL	E				15.415	37.983	0	53.398	4.710
FÚTBOL AMERICANO	E				4.966	129	0	5.095	100
TOTALES					2.613.878	620.180	91.926	3.325.984	91.268

Ac	En Medio Acuático
An	Con Animales
Ar	Con Armas
C	De Combate
D	De Minusválidos
E	Por Equipos
M	Con Motor
N	En Medio Natural

Las Federaciones deportivas españolas existentes actualmente, junto con las modalidades deportivas que se encuentran adheridas a cada una de ellas, se pueden consultar en la página web del Consejo Superior de Deportes, en www.csd.es.

BIBLIOGRAFÍA

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

MONROY ANTÓN, A. J. “La naturaleza jurídica de las federaciones deportivas en el derecho hispanoamericano”. *Revista jurídica de deporte y entretenimiento*. 2009, nº. 25, mayo.

Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. “La contabilidad de las Federaciones Deportivas españolas”, *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*. 2008, nº. 4, octubre-diciembre, p. 35-43.

www.csd.es.

EL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Dra. Ana Gómez Tafalla

Universidad de Valencia

José Manuel Licerias Licerias

Universidad de Valencia

Dr. Ferrán Calabuig Moreno

Universidad de Valencia

RESUMEN

El deporte federativo se inscribe entre uno de los elementos más importantes de la práctica deportiva en España. Este hecho hace imprescindible aportar estudios que analicen la calidad de dicha práctica deportiva así como de su organización. Este trabajo muestra el perfil de los gestores de las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana. Esto permite determinar su nivel de formación y las principales tareas que desarrollan en su gestión diaria. Los resultados muestran como el gestor federativo es un hombre, de entre 30 y 50 años, con estudios universitarios o secundarios, con formación deportiva y que lleva más de cinco años en el cargo

ABSTRACT

The sports federation falls between one of the most important organizations for improving sport in Spain. This fact makes it imperative providing studies that analyze the quality of the sport and its organization. This work shows the profile's manager in the Valencian Community Federations (Spain). This allows determining their level of training and developing the main tasks in their daily management. The results show how the federative manager is a man, who is between 30 and 50 years old, with university or secondary studies, with sports training and that takes more than five years in office.

PALABRAS CLAVE: Gestión del deporte, federaciones deportivas, gestor del deporte.

KEY WORDS: sport management, sport federations, sport manager.

INTRODUCCIÓN

El deporte como fenómeno integrante de nuestras vidas cotidianas, no puede desligarse de la acelerada evolución de la sociedad y sus necesidades, cualquier transformación de la misma, influirá de forma directa en los productos y hábitos deportivos de las personas.

El Sistema Deportivo es entendido según Guzmán¹ como el conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado. En consecuencia el fenómeno deportivo puede ser considerado como el producto del sistema deportivo. Esto permite su conocimiento y desarrollo de un modo científico actuando sobre todos sus elementos a través de sus relaciones internas y, externamente, mediante las relaciones con los otros sistemas que forman la estructura social.

El Sistema Deportivo de nuestros días se encuentra en una coyuntura muy específica de cambio en la que adquiere una considerable importancia la gestión de las Federaciones Deportivas, y de ahí la importancia de que dispongan de una buena estructura organizativa².

La propia Ley del Deporte, entre sus objetivos pretende reconocer y facilitar la actividad deportiva que se desarrolla a través de estructuras organizativas. Para ello propone un nuevo modelo asociacionismo deportivo que persigue, por un lado el favorecer el asociacionismo deportivo de base, y por otro, establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubes que desarrollan actividad de carácter profesional.

¹ GUZMÁN, S. "Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español" *EFdeportes.com revista digital*. 2006, num. 92 [disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd92/sde.htm>]

² MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J.M. *Análisis diferencial de la gestión de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado*. En PEIRÓ, J.M., RAMOS, J. (Dir.): *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*. Valencia: Nau llibres, 1995.

Según Cazorla³, la Ley del Deporte de 1990, define a las Federaciones Deportivas en su artículo 30.1 como “*entidades privadas, con personalidad jurídica propia, cuyo ámbito de actuación se extiende al conjunto del territorio del Estado, en el desarrollo de sus competencias que le son propias, integradas por las Federaciones Deportivas de ámbito autonómico, clubes deportivos, deportistas, técnico, jueces y árbitros, Ligas Profesionales, si las hubiese, y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte*”.

Las Federaciones Deportivas surgen como consecuencia del desarrollo de cada una de las modalidades deportivas que se desarrollan en función de circunstancias diversas. Y estas circunstancias originan la necesidad de una organización y estructura asentada en el ámbito territorial donde se practique la modalidad deportiva en cuestión. Las Federaciones Deportivas de ámbito autonómico se originan por la necesidad de expansión de las Federaciones Deportivas de ámbito nacional, ya que desarrollan su actividad en un territorio concreto dentro del que abarcan las Federaciones deportivas españolas. Por lo general, el ámbito territorial de estas organizaciones se encuentra relacionado con la estructura territorial que cada autonomía tenga.

Por su parte la Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana⁴, hace referencia en su Título tercero, capítulo II, sección segunda a las Federaciones Deportivas de la Comunidad Valenciana y las define como “asociaciones privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar, constituidas por deportistas, técnicos-entrenadores, jueces-árbitros y otros estamentos establecidos estatutariamente, y también por clubes, sociedades anónimas deportivas y secciones deportivas de otras entidades, la finalidad prioritaria de la misma es la promoción, tutela, organización y control en la práctica de las respectivas especialidades deportivas dentro del ámbito territorial de la Comunidad Valenciana. Las Federaciones deportivas ejercerán por

³ CAZORLA, L.M. (Dir.). *Derecho del Deporte*. Madrid. Tecnos, 1992.

⁴ Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte de la Comunidad Valenciana.

delegación funciones públicas de carácter administrativo, actuando en este caso, como agente de la administración autonómica”.

En la sociedad actual la organización, la administración y la gestión constituyen las fuerzas impulsoras más fiables de las organizaciones deportivas de un país. El buen funcionamiento de estos tres elementos es esencial para que cualquier asociación deportiva regional alcance el más alto nivel de eficiencia y resuelvan de manera eficaz los problemas que puedan surgir⁵.

Como comenta Martínez del Castillo⁶, la sociedad actual se halla ante una nueva situación que se caracteriza por el enorme incremento cuantitativo en la demanda de actividad física y deporte por parte de los ciudadanos, junto con un acelerado proceso de diferenciación de dicha demanda, lo cual está llevando consigo un cambio de concepción en cuanto a la relación actividad física/individuo.

Éste es uno de los ámbitos donde empieza a tener importancia la figura de gestor deportivo, dado que, si tenemos presente que la oferta deportiva actual aún dista bastante de ir en consonancia con la diversidad y continua evolución de la demanda y si además aceptamos que esa diversidad es, precisamente, uno de los condicionantes que más van a exigir nuevas fórmulas organizativas y de gestión para el deporte, a fin de coordinar la correcta interacción entre oferta y demanda, entonces deberemos aceptar que el gestor deportivo se entienda como una pieza clave para llevar a cabo esa coordinación.

Distintos trabajos han hablado de la importancia del gestor deportivo para el buen

⁵ ACOSTA, R. *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona, Paidotribo, 1999.

⁶ MARTÍNEZ del CASTILLO, J. *Bases para una planificación estratégica en la formación de los RRHH en gestión y dirección técnica deportiva*. En libro de Actas del “II Congreso de Ciencias del Deporte”. Vol. I. Madrid. INEF. 2002, p. 239-249.

desarrollo de la práctica deportiva^{7,8,9}. Por su parte, Gómez¹⁰ en su definición de gestor deportivo, entiende que debe de ser la persona encargada de planificar, programar, controlar, evaluar, administrar, coordinar, dirigir, etc., siendo uno de los principales factores dinamizantes dentro de la organización.

Con todo esto, el presente trabajo tiene como objetivo principal el conocer el perfil sociodemográfico y las tareas que desarrolla el gestor de las federaciones en la Comunidad Valenciana.

MATERIAL Y MÉTODOS

1. MUESTRA

La selección de la muestra fue realizada a partir del listado existente en el Consell Valencià de l'Esport, de entre todas las Federaciones Autonómicas de deportes de la Comunidad Valenciana.

Actualmente existen 56 federaciones autonómicas cuyas sedes centrales se distribuyen por toda la Comunidad Valenciana, teniendo un alto porcentaje en la provincia de Valencia (53) y en concreto en la ciudad de Valencia (51). Hay que destacar que ninguna aparece en la provincia de Castellón. Tres de ellas se localizan en la provincia de Alicante. Se entrevistó al gerente de la federación, aunque en el caso de aquellas que no existiera esa figura, se solicitó al presidente que rellenara el cuestionario.

⁷ LÓPEZ, A. "La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana". En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza: Inde, 2000, p. 57-60.

⁸ MARTÍNEZ del CASTILLO, J. "Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección". *Revista de Investigación en Ciencias del Deporte (CSD)*. 1995, num. 4, p. 77-128.

⁹ SÁEZ RODRÍGUEZ, G. "El gestor deportivo: pasado, presente y futuro". *Revista internacional de Derecho y Gestión del Deporte*. 2008, núm. 3, p. 27-36.

¹⁰ GÓMEZ, A.M. "El rol del Gestor deportivo en los Municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro". Directores: Ismael Quintana Pardo y José Javier Mundina Gómez. Universitat de València, 2003.

La distribución de las Federaciones Autonómicas que han cumplimentado el cuestionario, queda de la siguiente forma: 32 de ellas (57%) han sido rellenados, 12 de ellas (21%) de las encuestadas no lo consideraron oportuno, y el resto, que hacen un total de 12 (21%) no mostraron interés en la realización del mismo.

En lo referente a datos personales, se puede observar que 19 encuestados (el 59%) son hombres, y 13 (el 40%) mujeres. En relación a la edad de los encuestados, se observa que no existe ningún encuestado con edad inferior a 30 años, quedando el grueso de la muestra en la franja de edad de 30 a 50 años con un total de 22 (68,8%), mientras que 10 de ellos (31%) tienen una edad superior a los 50 años.

El lugar de nacimiento está agrupado de forma mayoritaria en la provincia de Valencia con 23 personas (72%). La siguiente con mayor frecuencia es la de fuera de la Comunidad Valenciana, con 5 del total (16%), y después 2 encuestados (6%) de la provincia de Castellón y otros 2 de Alicante. En lo relativo al estado civil, se observa que 13 (40,6%) son solteros, 16 casados (50%), y sólo 3 separados (9,4%). No aparece ninguna persona viuda ni pareja de hecho.

El lugar de residencia es mayoritariamente en la provincia de Valencia al existir el mayor número de federaciones autonómicas en la misma con 31 (96,9%) de los encuestados, y sólo una persona (3,1%) reside en la provincia de Alicante. Respecto a los años que llevan viviendo en la población los datos indican que un 78,1% (25) lleva más de 10 años viviendo en la misma población, un 12,5% (4 personas) menos de 5 años y un 9,4% (3 personas) entre 5 y 10 años.

El dato relativo al nivel socio-económico es el que más problemas ha generado en su cumplimentación. Los resultados reflejan que 24 (75%) de ellos se considera principalmente con un nivel socioeconómico medio-bajo, mientras que 7 (21,9%) se consideran con un nivel socio-económico medio alto. Destaca que nadie se considera ni con un nivel alto, ni con un nivel bajo.

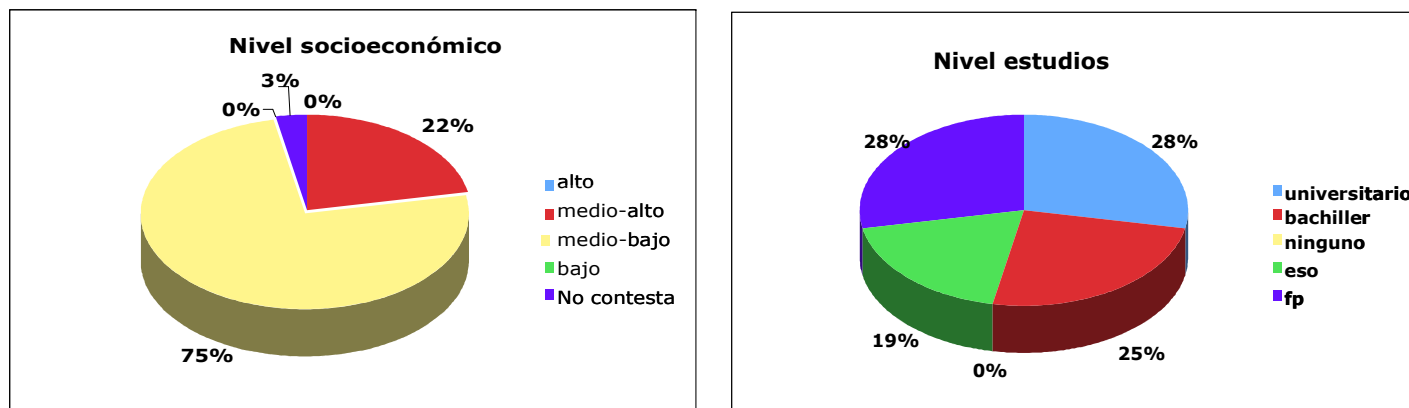


Figura 1.- Nivel de estudios y nivel socio-económico de los encuestados.

Con respecto al nivel de estudios, se observa que la muestra está muy repartida, obteniendo un 28,1% tanto de universitarios (9 encuestados) como de Formación Profesional respectivamente, mientras que un 25% (8 encuestados) poseen el bachiller, y un 18% la ESO o estudios de secundaria (6 encuestados). Destaca observar positivamente que ninguno ha respondido que no tiene estudios.

En caso de tener estudios universitarios se les pidió que especificaran en qué Universidad los habían cursado, obteniendo un mayor número de personas que han realizado sus estudios en la Universidad de Valencia con un 18,8% (6 del total), y un 6,3% de la muestra (2 de los encuestados) los realizó fuera de la Comunidad Valenciana. El mayor porcentaje de la muestra un 71,9% (23 del total de la muestra) no ha contestado a este ítem a consecuencia de no haber sido universitario.

Asimismo, en el análisis se observa cómo a pesar de la reducida titulación a nivel universitario, se ha realizado una notable formación dentro del campo de la administración, gestión y deportes. Todo ello mediante la realización, principalmente, de cursos de formación con un 65,6% de la muestra (21 de los encuestados), seguido de los que han realizado algún Master, con un 12,5% (4 del total). Sólo un 18,8% de los encuestados (6 personas encuestadas) no ha ampliado su formación.

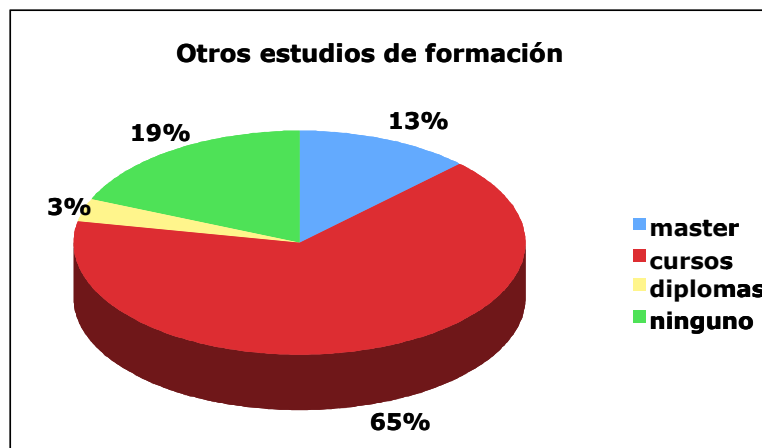


Figura 2.- Otros estudios realizados por los gestores federativos.

También apuntar que tan sólo el 3,1% (1 encuestado) ha realizado estudios de doctorado, frente al 96,9% que no lo ha realizado.

Unos resultados muy parecidos se observan en el ítem de realización de masteres, obteniendo que un 81,3% (26 del total) no ha realizado master alguno, y un 18,8% (6) sí lo ha hecho.

2. INSTRUMENTO

El cuestionario surgió en un primer momento a raíz del desarrollado por Gómez¹¹ en su Tesis Doctoral, teniendo como objetivo en la presente investigación el análisis de los gestores/gerentes que se hallan en las Federaciones Autonómicas.

La medida recomendada para calcular la consistencia interna de un conjunto de ítems o su fiabilidad, es la proporcionada por el coeficiente alfa de Cronbach. Para obtener el

¹¹ GÓMEZ, A.M. “El rol del Gestor deportivo en los Municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro”.Directores: Ismael Quintana Pardo y José Javier Mundina Gómez. Universitat de València, 2003.

coeficiente de fiabilidad de las diferentes escalas se utilizó el programa estadístico SPSS V15. En el cálculo de este coeficiente se incluyeron los distintos ítems que conformaban las escalas de medida de las áreas de trabajo de las federaciones deportivas. En la tabla 1 se pueden observar los diferentes coeficientes alfa de cada escala utilizada. Todos ellos se consideran buenos, pues en todos los casos superan el 0,7 recomendado por Peterson¹².

ESCALAS	Alfa de Cronbach	nº de ítems
Actividades y eventos	0,715	17
Marketing y difusión	0,893	16
Recursos humanos	0,909	17
Atención al federado	0,836	14
Deportiva	0,943	19
Formación	0,947	14
Administración y finanzas	0,895	15
Instalaciones	0,833	15
Instrumento global	0,871	127

Tabla 1.- Fiabilidad de las escalas utilizadas para las áreas de trabajo de las federaciones deportivas de la C.V.

La escala global utilizada para el cuestionario, obtuvo un alfa de 0,871 para una muestra de 32 federaciones deportivas y 16 ítems.

El cuestionario está conformado por una primera parte referida a variables sociodemográficas relacionadas con el perfil del gestor. La segunda consta de una serie de tablas relativas a las tareas efectuadas por el gestor y agrupadas por áreas. Se les interrogaba por si dichas tareas eran delegadas, contratadas externamente o no realizadas.

¹² PETERSON, R.A. "A meta-analysis of Cronbach's coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*. 1994, núm. 2, vol. 21, p. 181-191.

3. PROCEDIMIENTO

El trabajo de campo se desarrolló entre los meses de enero de 2008 y junio de 2009. La distribución de cuestionarios se efectuó en varias fases:

- 1ª fase (enero 2008 - julio 2008): entrega de cuestionarios en mano a las federaciones deportivas. Se visitaba las federaciones y se les explicaba el proyecto dejándoles una copia del cuestionario para que lo rellenaran y acudiendo días más tarde a recogerlo.

- 2ª fase (septiembre 2008 - febrero 2009): debido a la poca recogida y a la demanda de alguna de las federaciones de facilitárselo vía informática, se realizó un envío del cuestionario por correo electrónico. El envío se efectuó en algunas ocasiones, repetidas veces al no recibir contestación de la misma.

- 3ª fase (marzo - junio 2009): ante la falta de cuestionarios, se volvió a realizar otra ronda de llamadas telefónicas para ver la situación de cada caso e intentar unir las otras dos fases dependiendo de cada circunstancia, e intentar llevar el cuestionario en mano, vía e-mail o incluso postal.

El proceso llevado a cabo para desarrollar la investigación fue el que se expone en la figura 3:

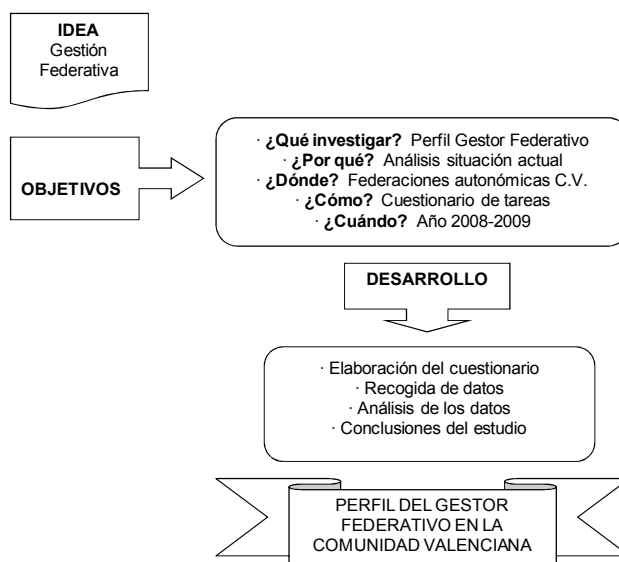


Figura 3.- Proceso seguido en la investigación.

RESULTADOS

1. CARACTERÍSTICAS CONTRACTUALES DEL GESTOR FEDERATIVO

En relación al cargo en las federaciones, apuntar cómo en el 50% (16) de éstas, es otra persona diferente al gestor/gerente (en muchos casos secretario/a), el que asume las tareas de gestión. En un 34% (11) de las federaciones sí que existe esa figura, y en un 16% es el presidente el que realiza esas tareas, además de asumir la presidencia de la federación autonómica.

El 62,5% (20) de los que cumplimentaron el cuestionario tiene un contrato indefinido, un 18,8% (6) posee un contrato temporal, y con el 9,4% (3) se encuentra con contratos a tiempo parcial. Apuntar que el restante 9,4%, posee otra modalidad de contrato diferente a los ya expuestos, posiblemente al tratarse de presidentes de las federaciones autonómicas.

En relación al número de horas que tienen por contrato los encuestados, indicar que 19 de ellos (59% de los casos) es mayor de 30 horas semanales, por lo que el contrato es a jornada completa, 7 del total (21%) están contratados entre 20-30 horas con un contrato a media jornada, y únicamente 1 (3,1%) posee un contrato con menos de 20 horas semanales.

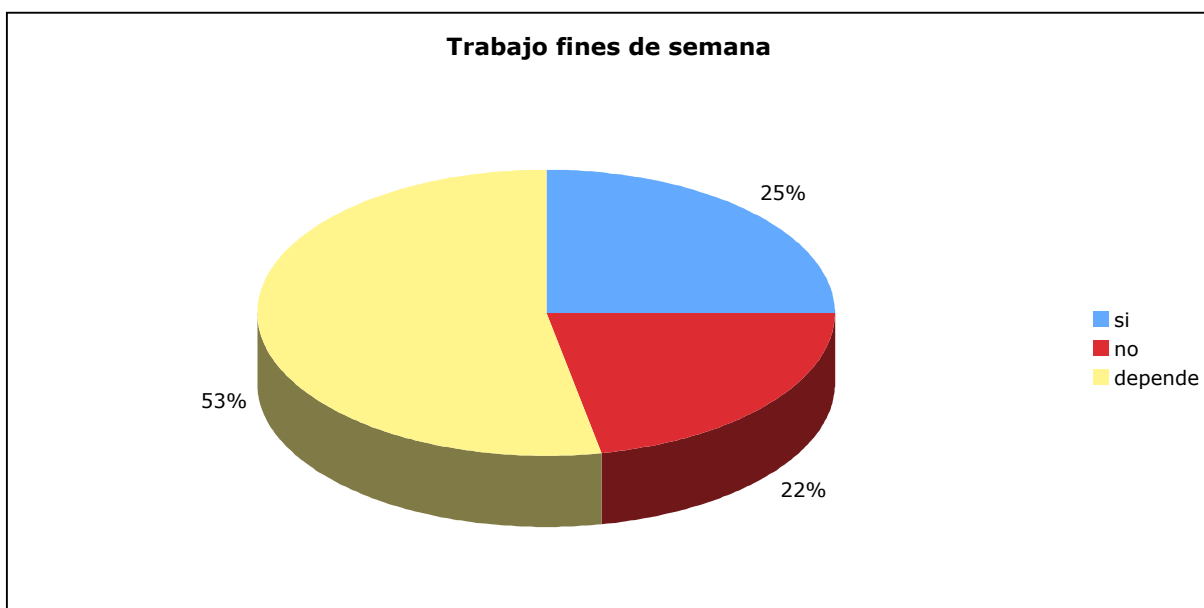
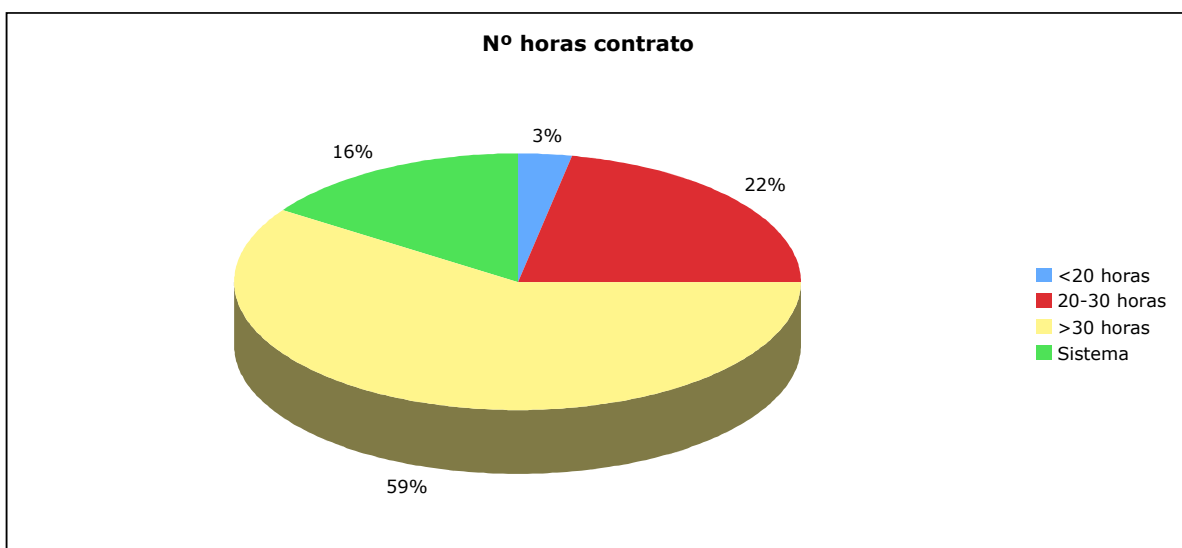


Figura 4.- Frecuencias horas de contrato y de trabajo en fin de semana.

2. CONDICIONES DE TRABAJO DEL GESTOR FEDERATIVO

Respecto a las condiciones de trabajo, se observa cómo el 53% (17 de los encuestados) indica que su dedicación al trabajo los fines de semana depende de las actividades programadas, un 25% (8) admite que sí trabaja los fines de semana, y un 22% (7) no trabaja fuera del horario de lunes a viernes.

En cuanto a los ingresos recibidos, un 56,3% (18) de la muestra indica que sus ingresos oscilan entre los 1.000 y 2.000 euros brutos al mes, un 21,9% (7) percibe entre los 500 y 1.000 euros brutos al mes, un 6,3% (2 personas) perciben menos de 500 euros brutos al mes, un 3,1% (1) ingresará de 2.000 a 3.000 euros brutos al mes y un 3,1% (1) percibe más de 3.000 euros al mes. Un 9,4% de los encuestados que no cumplimentó este ítem.

En relación a la distancia al trabajo, apuntar que los datos obtenidos se encuentran muy repartidos, obteniendo un 34,4% (11 encuestados) en la franja 5-10 km, un 31,3% (10 encuestados) en una distancia menor de 5 km, un 25% (8 del total) se encuentra a una distancia al trabajo entre 10 y 20 km, y sólo un 6,3% (2) vive a más de 20 km del lugar de trabajo.

El siguiente aspecto analizado tiene relación directa con el anterior, puesto que la distancia que hay al trabajo es uno de los factores que depende la elección del medio de transporte. Se observa cómo se reparten los resultados básicamente entre el transporte público (43,8%) y el transporte privado (40,6%), quedando en un tercer plano la decisión de ir andando. Ninguna persona ha contestado que utiliza el vehículo compartido como medio de transporte.

Respecto a la personas a su cargo dentro de la estructura federativa, los datos reflejan que en un 71,9% de los casos (23 de los gestores) sí que tienen a personas a su cargo, el resto de la muestra contesta que no tiene personal al cargo (9 de los encuestados). En general, los responsables federativos tienen una media de 12 personas al cargo.

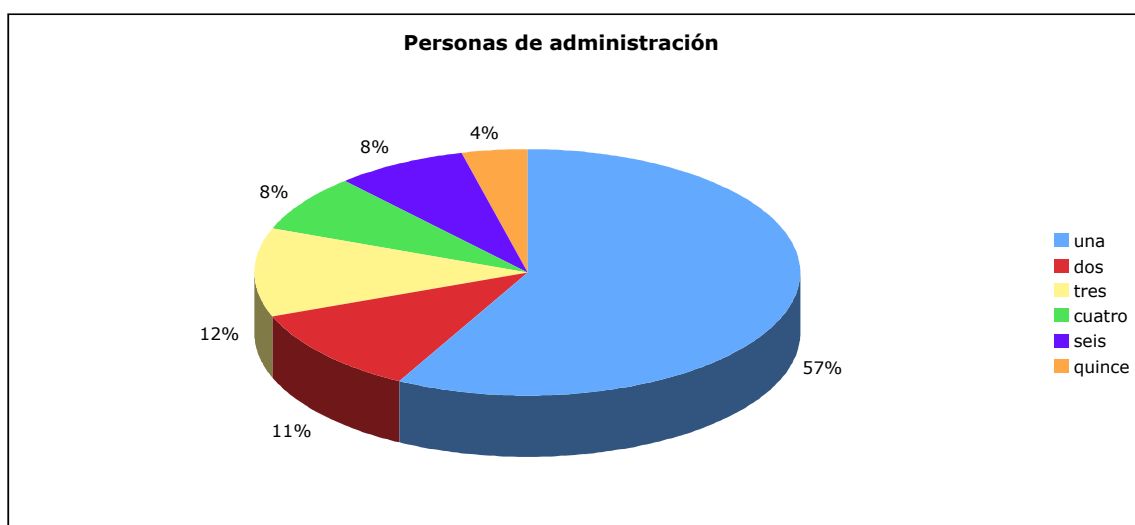
En la siguiente tabla se observa la distribución de las personas a cargo del gestor federativo según las áreas de trabajo. Se observa como el personal técnico/monitores y los jueces/árbitros suponen la mayoría del personal.

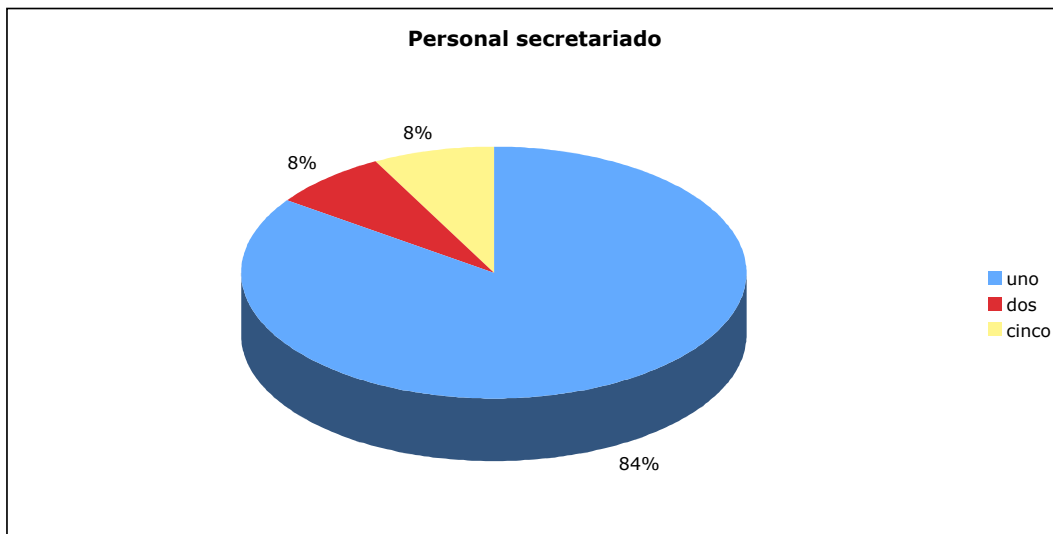
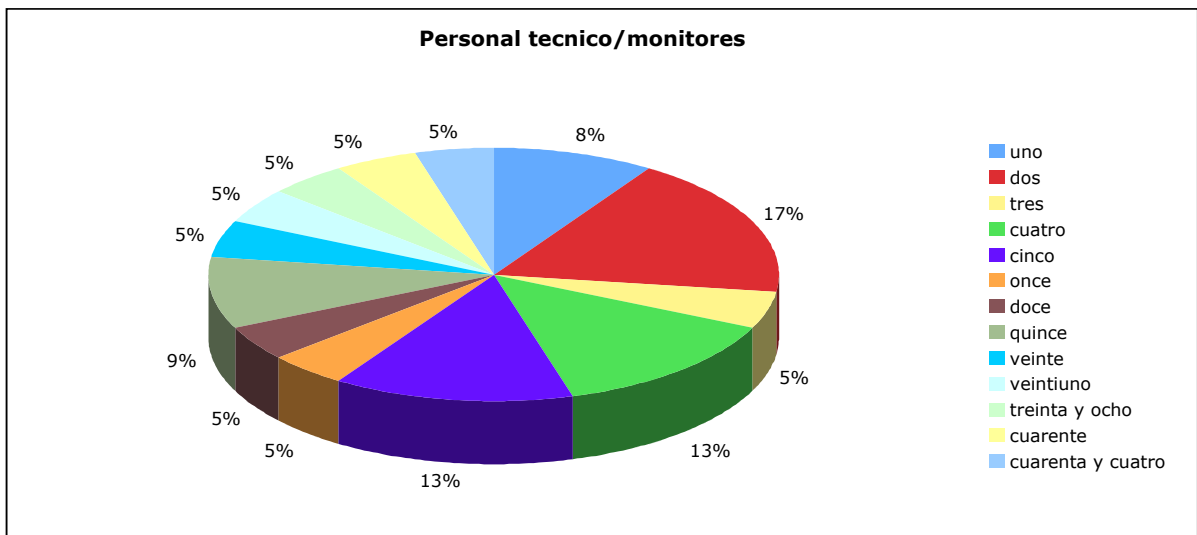
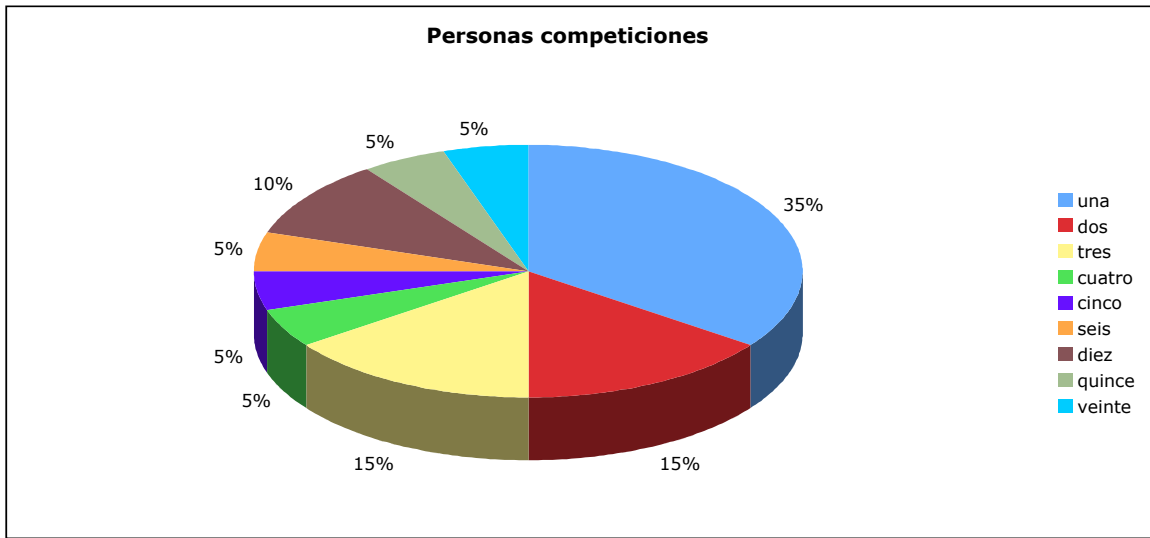
Tipo personal	Media	Mín.	Máx.
Personal Administración	2,5	1	15
Personal Competición	4,6	1	20
Personal Técnico/Monitor	11,64	1	44
Personal Secretariado	1,38	1	5
Personal Atención al Público	2,5	1	10
Personal Mantenimiento	3,5	1	14
Personal Contabilidad	1,3	1	3
Personal Jueces/Árbitros	27,89	1	100

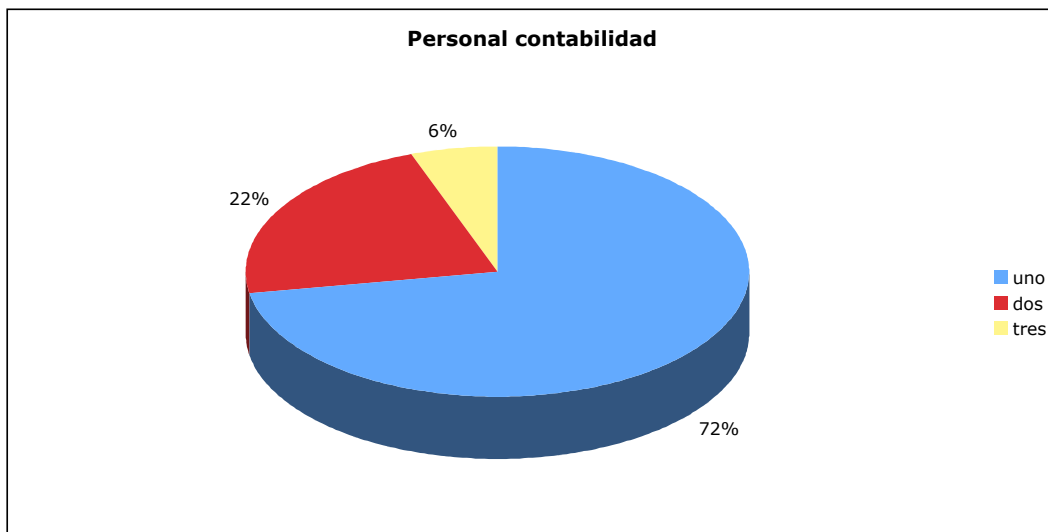
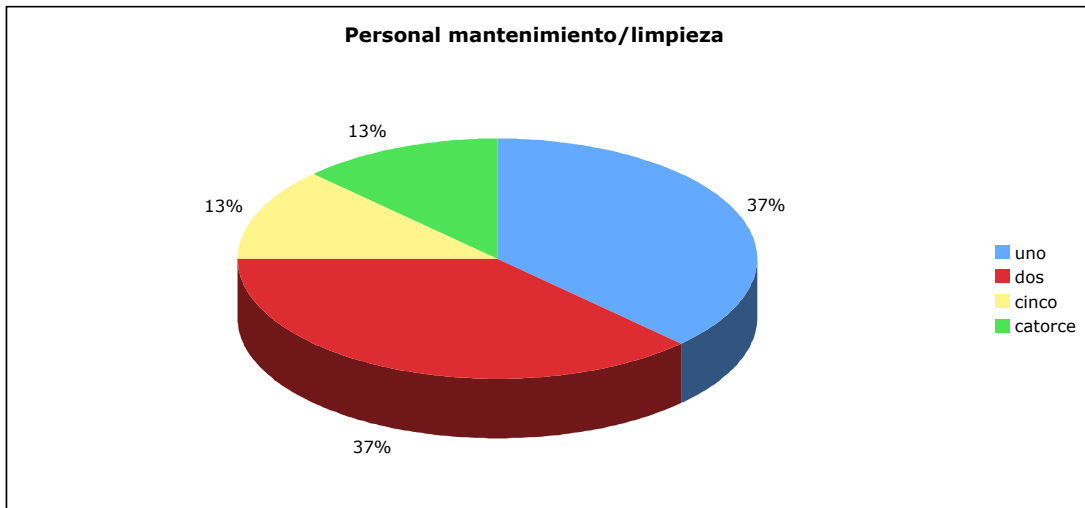
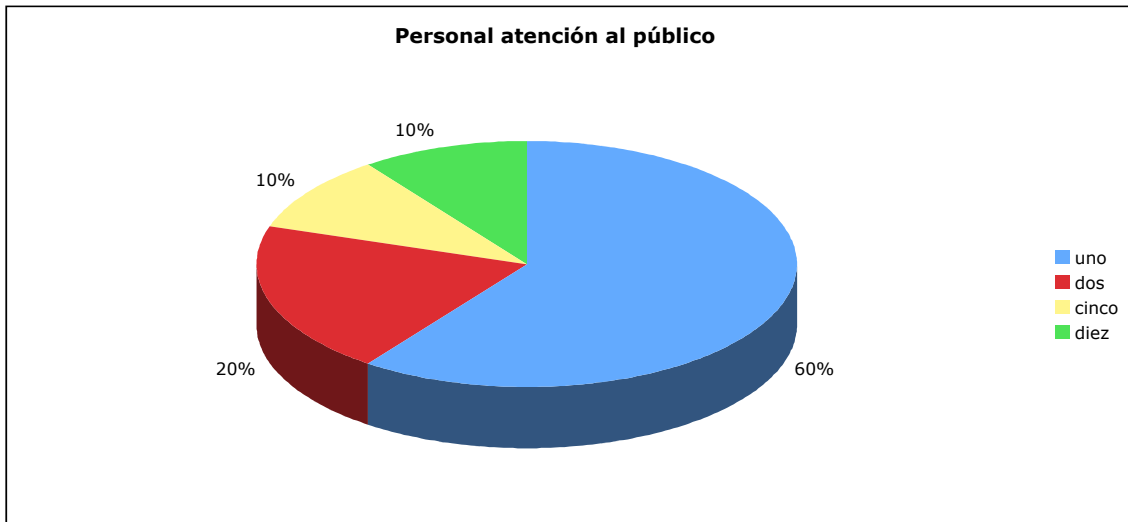
Tabla 2.- Tipo de personal a cargo del gestor federativo.

El personal de contabilidad, de atención al público y de administración son los menos numerosos en las federaciones deportivas valencianas.

Seguidamente se expone gráficamente cada uno de los tipos de personal existente.







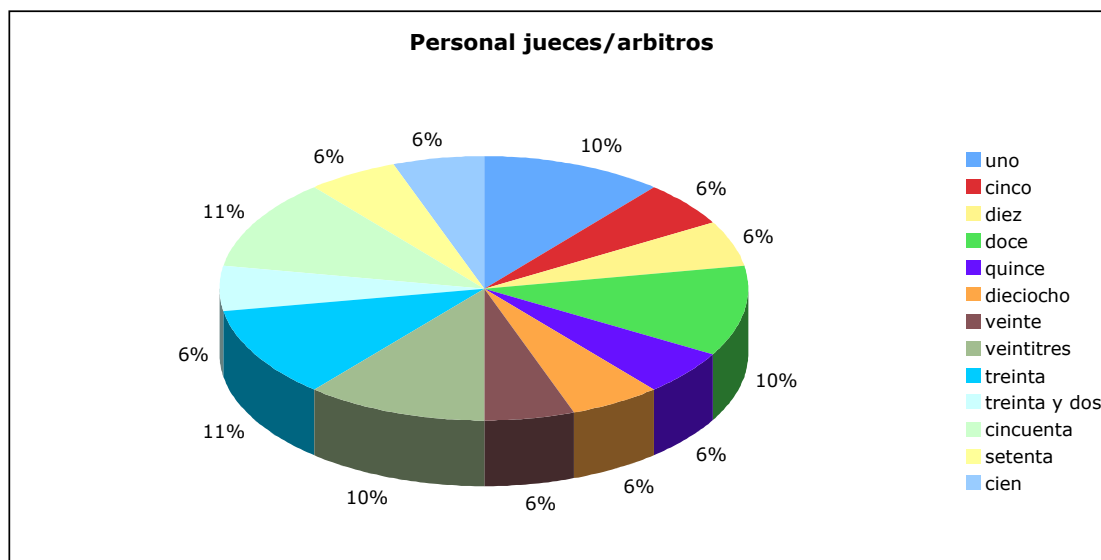


Figura 5.- Frecuencias de los distintos tipos de personal a cargo del gestor.

Por último comentar que ha habido dos contestaciones de otros puestos de trabajo no especificados en el cuestionario con un total de una persona en cada uno. No se consideran datos relevantes al tratarse de personal contratado para una modalidad concreta dentro del deporte y asesoramiento jurídico.

En lo referente al tiempo que lleva en el cargo, se refleja claramente una cierta estabilidad en el mismo pues el 75% de los encuestados afirma una permanencia en el trabajo superior a los cinco años. Entre uno y dos años lo refleja un 12,5%, entre dos y cinco años un 9,4% y un 3,1% llevan trabajando entre seis y doce meses.

DISCUSIÓN

Hoy en día, el peor problema de una organización deportiva no es otra organización deportiva ni otro deporte, como tampoco el contexto social, los deportistas, sus críticos o adversarios. Uno de los problemas más importantes puede ser la estructura

organizativa local y la misma entidad deportiva. Debido a su inercia, las organizaciones deportivas corren el riesgo de que sus deportistas se unan a promotores profesionales deseosos de ofrecerles mejores oportunidades a través de una sólida estructura de mercadeo.

Acosta¹³ comenta que la inercia, combinada con la falta de estructura organizativa, la ausencia de procedimientos administrativos y la ineptitud de los dirigentes deportivos, no sólo destruirá la organización deportiva en sí, sino también el movimiento deportivo como lo conocemos hoy en día, y en última instancia dañará seriamente las raíces mismas del movimiento olímpico.

Ésta es una de las razones por las que se ha querido analizar la situación de gestión de las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana, y como se puede observar en el estudio, la realidad social de cada una de ellas es muy distinta. Por ello nos hemos querido centrar en el gerente o gestor, o persona que realice esas funciones en las federaciones deportivas.

Para poder conseguir los objetivos marcados al comienzo del proyecto de estudio, se intentó conseguir la muestra de todos los técnicos que realizaran labores de gestión en las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana por lo que se decidió adaptar el cuestionario de Gómez¹⁴ después de realizar una revisión de la bibliografía existente y la consulta a expertos dedicados a esta profesión.

A continuación se puede observar un cuadro resumen del perfil del gestor federativo de la Comunidad Valenciana, teniendo presente las respuestas que mayor frecuencia se han

¹³ ACOSTA, R. *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona. Paidotribo, 1999.

¹⁴ GÓMEZ, A.M. "El rol del Gestor deportivo en los Municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro". Directores: Ismael Quintana Pardo y José Javier Mundina Gómez. Universitat de València, 2003.

obtenido en la parte sociodemográfica del cuestionario, o las medias para el caso de las variables numéricas.

Perfil gestor federativo en la C.V.	Valor	Porcentaje
Hombre	19	59,4 %
3-50 años de edad	22	68,8 %
Nacido en provincia de Valencia	25	72 %
Casado	16	50%
Reside en provincia de Valencia	31	96,9 %
Vive más de 10 años en la población	25	78,1 %
Nivel socio-económico medio-bajo	24	75 %
Nivel de estudios entre FP y Universidad	9	28,1 %
Estudios en la facultad de Valencia	6	18,8 %
Realización de cursos de formación	21	65,6 %
No tiene doctorado	31	96,9 %
No tiene Máster	26	81,3 %
Cargo que desarrolla principalmente labores de gerencia-gestión: secretario	16	50 %
Contrato indefinido	20	62,5 %
Más de 30 horas semanales	19	59,4 %
Depende de actividades trabaja los fines de semana	17	53,1 %
Ingresos brutos 1.000 – 2.000 €	18	56,3 %
Distancia al trabajo entre 5-10 km.	11	34,4 %
Transporte público	14	43,8 %
Tiene personas a su cargo	23	71,9 %
Media de personas a su cargo	11,96	
Tiempo en el cargo mayor de 5 años	24	75 %

Tabla 3.- Perfil del gestor federativo

Como se ha podido ver en apartados anteriores la muestra ha sido de 32 federaciones, siendo el 57% del total de las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana, pudiéndonos hacer una idea de lo que puede ser la situación actual del gestor federativo.

El gestor federativo es principalmente hombre (59,4%), aunque hay que destacar que el porcentaje de mujer está bastante cercano, por lo que va empezando a formar parte de este ámbito. Más tarde se observará que el cargo más empleado para las labores de gestión es el de secretario/a, y es ahí donde la mujer ha incrementado su número.

La franja de edad se encuentra entre los 30 y los 50 años, con una media de 42 años, siendo destacable el que no haya aparecido nadie con una edad inferior a esta franja, y sí con un 31% por encima de la misma, siendo este último colectivo, de manera principal, el que ostenta el cargo de presidente de las federaciones, y que desarrollan labores de gestión de las mismas.

En cuanto al lugar de nacimiento, el 75% han nacido en la provincia de Valencia y para casi un 97% es su lugar de residencia. En este sentido, destaca la estabilidad del lugar de residencia pues un 78% lleva más de diez años viviendo en la misma población.

El estado civil del gerente federativo es fundamentalmente casado (50%) y el 40% son solteros, existiendo un gran equilibrio entre ambas opciones. La media de edad es de 42 años. Respecto al nivel socio-económico, los encuestados responden que es medio-bajo (75%) y el salario bruto está entre 1.000 y 2.000 euros en un 56% de los gestores federativos.

Existe una igualdad entre técnicos universitarios y que han realizado formación Profesional (28%), deduciendo de esto que existe disparidad entre el personal de las federaciones deportivas que realizan labores de gestión. Además, muy pocos gestores han realizado estudios de doctorado o de master. Un dato que muestra el interés de los

técnicos por su formación deportiva, es que reconocen haber realizado cursos de formación en el propio deporte y en gestión de organizaciones deportivas en un 65%.

En relación a la persona de las Federaciones Autonómicas que desarrolla mayoritariamente las labores de gerencia y gestión, es el secretario (otros) con un 50% de las respuestas, aunque aparece la figura del gerente/gestor con 34%, e incluso con 15% la de presidente. Estos resultados revelan la gran disparidad de funciones que existe en las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana. Queda reflejado cómo hay algunas muy desarrolladas con una gran cantidad de puestos de trabajo y con ello una estructura organizada y especializada, y otras en las que ocurre todo lo contrario, son de menor envergadura y poseen muy poca gente trabajando en ellas, por lo que existen trabajadores multifuncionales que desarrollan varios roles dentro de la misma, y por esta razón se observa en los resultados como el perfil se enfoca más a una persona de secretariado que a una persona con el rol exclusivo de gerente o gestor.

Incluso se observa cómo el propio presidente en algún caso adquiere este papel de gerente.

Tal y como comenta Campos¹⁵, una buena parte de estos profesionales desarrollan funciones específicas de actividad física y deporte, las cuales, en la actualidad, también están siendo desarrolladas por personas sin formación ni cualificación, además de estar muchos de ellos en situaciones laborales inadecuadas.

Asimismo, los técnicos encuestados tienen en su mayoría (62%) un contrato indefinido y a jornada completa (59%) con más de 30 horas semanales, siendo un dato que muestra una alta estabilidad en el cargo puesto que se lleva trabajando en la organización más de

¹⁵ CAMPOS, A. “El mercado laboral de los profesionales de la actividad física y su regulación”. En CAMPOS, J.; LLANA, S.; ARANDA, R. (coord). Libro de Actas del II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del deporte. Valencia. Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, 2001, p. 993-1002.

5 años (75%). Además, en muchas ocasiones el técnico trabaja los fines de semana (53%), mostrando con ello una alta implicación con la organización a la que pertenece.

Si comparamos las investigaciones de Gómez¹⁶, Martínez del Castillo¹⁷ y López¹⁸ obtenemos unas similitudes en cuanto al perfil del gestor federativo en algunos aspectos tal y como se aprecia en la tabla 4.

Presente estudio	Gómez (2003)	López (2000)	Martínez del Castillo (1995)
Hombre	Hombre	Hombre	
42 años	38	35-40 años	>30
Sin formación universitaria	Lic. EF	Magisterio	Sin formación universitaria
Casado	Casado	Casado	Casado
Secretario general	Téc. Deportivo	Coordinador deportes	
>30 h contratado	37h contratado		37 h contratado
Indefinido	fijo	fijo	asalariado
1000-2000 €	1200-2100 €	1000-1300 €	
+ 5 años entidad	+ 5 años entidad		+ 30 años en entidad

Tabla 4.- Comparación perfiles gestor deportivo con estudios anteriores

En relación al trabajo desarrollado en la federación, indicar que un 72% posee personas a su cargo, con una media de 12 trabajadores, siendo el rango entre 1 y 84 personas. Las cuales se distribuyen con los siguientes valores aproximados: 2 de administración, 5 en

¹⁶ GÓMEZ, A.M. “El rol del Gestor deportivo en los Municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro”.Directores: Ismael Quintana Pardo y José Javier Mundina Gómez. Universitat de València, 2003.

¹⁷ MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. “Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección”. *Revista Investigación en Ciencias del Deporte (CSD)* 1995, núm. 4, p. 77-128.

¹⁸ LÓPEZ, A. “La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana”. En libro de Ponencias del *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*. Zaragoza. Inde, 2000, p. 57-60.

competiciones, 12 técnicos/monitores, 1 secretariado, 2 de atención al público, 3 de limpieza/mantenimiento, 1 de contabilidad y 28 de jueces y árbitros. Resulta llamativo el gran número de personas al cargo en apartados propiamente deportivos y el bajo número en contabilidad y administración.

Con todos estos datos se observa la evolución en el perfil del gestor del deporte y especialmente se constata como el gestor de las federaciones deportivas de la comunidad valenciana posee un perfil más deportivo que de gestión. Además, son personas con una gran experiencia profesional en el cargo pero con pocos conocimientos reglados sobre la materia. Estas peculiaridades deberían de tenerse en cuenta por los presidentes y responsables políticos para intentar mejorar la gestión de unas entidades tan importantes para la promoción de la práctica deportiva como son las federaciones. Sería conveniente un plan de formación y actualización dirigido a los responsables de la gestión diaria en las federaciones con el objetivo de optimizar mejor los recursos y capacidades de estas organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA.

CAMPOS, A. *El mercado laboral de los profesionales de la actividad física y su regulación*. En CAMPOS, J.; LLANA, S.; ARANDA, R. (coord). Libro de Actas del II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del deporte. p. 993-1002. Valencia: Facultad de Ciencias del Deporte-Universidad de Valencia, 2001.

CAZORLA, L.M. (Dir.). *Derecho del Deporte*. Madrid: Tecnos. 1992

GARCÍA FERRANDO, M. *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza editorial, 2002.

GÓMEZ, A.M. “El rol del Gestor deportivo en los Municipios de la Comunidad Valenciana. Pasado, Presente y Futuro”. Directores: Ismael Quintana Pardo y José Javier Mundina Gómez. Universitat de València, 2003.

GUZMÁN, S. “Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español” *EFdeportes.com revista digital*. 2006, núm. 92 [Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd92/sde.htm>].

Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte de la Comunidad Valenciana.

LÓPEZ, A. *La gestión y el gestor de deportes, actualidad y perspectivas de futuro en la Comunidad Valenciana*. En libro de Ponencias del I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. p. 57-60. Zaragoza: Inde, 2000.

MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. “Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección”. *Revista de Investigación en Ciencias del Deporte (CSD)*. 1995, núm. 4, p. 77-128.

MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J.M. *Análisis diferencial de la gestión de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado*. En PEIRÓ, J.M., RAMOS, J. (Dir.): *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*. Valencia: Nau llibres, 1995.

PETERSON, R.A. “A meta-analysis of Cronbach’s coefficient Alpha”. *Journal of Consumer Research*. 1994, vol. 21, num. 2, p. 181-191.

SÁEZ RODRÍGUEZ, G. “El gestor deportivo: pasado, presente y futuro”. *Revista internacional de derecho y gestión del deporte*. 2008, núm. 3, p. 27-36. [Disponible en: http://www.amdeged.es/Revista/3.Julio-Septiembre_08.pdf]

**ANÁLISIS CONTABLE DE LAS INVERSIONES EN ACTIVO NO
CORRIENTE O INMOVILIZADO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL
PROFESIONAL EN ESPAÑA**

Dr. Ángel Rodríguez López
Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Este artículo pretende desarrollar un análisis pormenorizado del conjunto de inversiones a largo plazo en activo no corriente o inmovilizado de los clubes deportivos que integran la primera división de fútbol profesional en nuestro país. En especial, este trabajo analiza las inversiones a largo plazo en inmovilizado o activo no corriente, distinguiéndolas, desmenuzándolas, y clasificándolas en las siguientes categorías: inmovilizado inmaterial deportivo, otro inmovilizado intangible, inmovilizado material, inmovilizado financiero, y finalmente, gastos a distribuir en varios ejercicios, haciendo hincapié en lo relativo a todos aquellos aspectos concernientes a la específica composición de la estructura económica a largo plazo citada.

ABSTRACT

This paper aims to develop a detailed set of long-term active not current investments or assets of sports clubs that make up the first professional football Division in our country analysis. In particular, this work analyzes investments long-term assets or active not current, distinguishing them, chopping them, and classifying them into the following categories: frozen intangible sports, other intangible assets, property, plant and material, fixed assets financial and, finally, expenditure to deferred, with emphasis on all aspects relating to the specific composition of the economic structure in the long term this.

PALABRAS CLAVE: activo no corriente, clubes de fútbol, inmovilizado, deportes colectivos, análisis contable.

KEY WORDS: non-current assets, football clubs, property and plants, collective sports, accounting analysis.

Fecha de recepción: 21/12/2009

Fecha de aceptación: 17/03/2010

INTRODUCCIÓN

El objetivo esencial de este artículo consiste en realizar un análisis pormenorizado del conjunto de inversiones a largo plazo, esto es, inversiones en activo no corriente o inmovilizado, todas ellas pertenecientes a la particular estructura económica de los clubes deportivos que integran la Primera División de fútbol profesional en España.

En especial, este trabajo analiza las inversiones a largo plazo en inmovilizado o activo no corriente, desmenuzándolas, distinguiéndolas y clasificándolas en inmovilizado inmaterial deportivo, otro inmovilizado intangible, inmovilizado material, inmovilizado financiero, y finalmente, gastos a distribuir en varios ejercicios, haciendo hincapié en lo relativo a todos aquellos aspectos concernientes a la específica composición de la estructura económica citada.

Asimismo, para la realización de este trabajo debemos de tener en cuenta la especial consideración de los clubes deportivos analizados que conforman nuestros sujetos contables particulares como entidades no lucrativas (ENL) y la existencia de planes contables sectoriales y específicos que normalizan el registro, elaboración, síntesis y suministro de la información económico-financiera procedente de la realización de actividades económicas y financieras por parte de los sujetos contables referidos.

Por otra parte, conviene aclarar que las Federaciones Deportivas Españolas son entidades privadas, con personalidad jurídica propia, cuyo ámbito de actuación se extiende al conjunto del territorio del Estado, en el desarrollo de las competencias que les son propias. Dichas entidades privadas se encuentran integradas por Federaciones Deportivas de ámbito autonómico, clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces y árbitros, Ligas profesionales, si las hubiese, y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al fomento y desarrollo del deporte en nuestro país. Igualmente, las Federaciones deportivas españolas, además de sus propias atribuciones, ejercen, por delegación, funciones públicas de carácter administrativo, actuando, de esta

forma, como agentes colaboradores de la Administración Pública¹.

EL ACTIVO NO CORRIENTE O INMOVILIZADO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL: UN MARCO TEÓRICO

Es manifiestamente patente que los clubes de fútbol profesional pertenecientes a la Primera División española, al igual que cualquier entidad u organización económica de naturaleza lucrativa o no lucrativa, necesitan unos recursos económicos adecuados y proporcionados a la actividad específica que desempeñan, con el objetivo de sostener su funcionamiento, desarrollar las funciones que les son propias y alcanzar lo fines y metas que conforman la razón de ser de su existencia.

Las inversiones o recursos económicos de los clubes deportivos pueden clasificarse en dos modalidades principales: el Activo no corriente y el Activo corriente. En este artículo procedemos a analizar la inversiones en Activo no corriente o Inmovilizado², como aquel conjunto de inversiones en bienes, derechos y cualquier otro tipo de recursos controlados económicamente por el club de fútbol profesional correspondiente, que permanecen³ a lo largo del tiempo en la citada entidad, conformando el aparato productivo o sustancia de la entidad económica objeto de análisis en este trabajo, a saber, el club deportivo, y trascendiendo el ciclo económico de explotación de la actividad deportiva correspondiente.

Las inversiones en Activo no corriente o Inmovilizado de los clubes deportivos de fútbol pueden, a su vez, subdividirse en las siguientes categorías: inmovilizado inmaterial deportivo, otro inmovilizado intangible, inmovilizado material, inmovilizado financiero, y finalmente, gastos a distribuir en varios ejercicios.

¹ Ley del Deporte en España, Título III, Capítulo III, arts. 30 y ss.

² RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. *Fundamentos de Contabilidad y Finanzas*. Madrid: Ed. Robles, 2008.

³ Se trata de inversiones a largo plazo, en general, con vencimiento superior al año natural.

En primer lugar, el inmovilizado inmaterial deportivo recoge, fundamentalmente, todas aquellas inversiones a largo plazo integradas por el valor global de los derechos relativos a los jugadores fichados que componen la plantilla del equipo de fútbol correspondiente, se trata de una inversión intangible o inmaterial, pero de indudable valor económico para nuestro sujeto contable. Por otra parte, el concepto otro inmovilizado intangible, recoge el resto de inversiones inmateriales, es decir, sin sustancia física o naturaleza corpórea, pero que tienen valor económico para el club deportivo, tales como las aplicaciones informáticas -software- o la propiedad industrial - marcas, nombres comerciales, registros, etc..-

En segundo lugar, el inmovilizado material engloba todas aquellas inversiones a largo plazo tangibles⁴, esto es, con sustancia física o naturaleza corpórea, entre las que podemos destacar por su magnitud y relevancia las instalaciones deportivas de nuestros sujetos contables específicos, a saber, los estadios de fútbol y las ciudades deportivas, entre otros; los elementos de transporte, mobiliario, terrenos, utillaje, etc.

En tercer lugar, el inmovilizado financiero integra todas aquellas inversiones financieras a largo plazo en activos financieros que pueden negociarse o no en mercados financieros organizados, tales como la inversión en acciones o participaciones en empresas vinculadas o no al club deportivo, inversiones en renta fija -obligaciones y bonos- pública o privada, depósitos a plazo fijo en entidades financieras, créditos fiscales por bases imponibles negativas y cuentas a cobrar por venta de inmovilizado o derechos de cobro por traspasos de jugadores, entre otros.

Finalmente, los gastos a distribuir en varios ejercicios⁵ recogen importes pagados y no devengados a jugadores, comisiones de agencias por la búsqueda de patrocinadores pagadas y no devengadas todavía, comisiones derivadas de la formalización de deudas y préstamos con entidades financieras, intereses no devengados por débitos y pólizas de

⁴ RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. *Contabilidad Financiera*. Madrid: Ed. Robles, 2008.

⁵ Esta tipología específica desaparece con la aplicación obligatoria del PGC 2007, a partir de enero de 2008.

seguros, y, entre otros, intereses diferidos de deudas a largo plazo por la compra o adquisición de derechos federativos de jugadores pertenecientes a la plantilla del club deportivo que corresponda.

LA REALIDAD DE LAS INVERSIONES EN ACTIVO NO CORRIENTE O INMOVILIZADO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL ESPAÑOLES

En los últimos años, la situación económica de los clubes deportivos españoles pertenecientes a la Primera División de fútbol profesional, se traduce en términos económicos, en que se encuentran, de forma mayoritaria, muy poco capitalizados, con un Patrimonio Neto bajo mínimos, y altamente endeudados, con unos recursos financieros exigibles muy por encima de niveles de riesgo financiero aceptables, que pueden comprometer, en un plazo de tiempo más corto que largo, la viabilidad económica de este tipo de organizaciones o entidades deportivas específicas y conducirles a posibles procesos concursales de suspensión de pagos, y en último término, de quiebra económica y financiera⁶.

En concreto, para el caso que nos ocupa, según los datos extraídos de un reciente estudio de la situación económica de las inversiones en activo no corriente o inmovilizado de los clubes deportivos de fútbol profesional, durante la temporada 2006-2007⁷, pero que puede hacer hacerse ampliable y extensible al momento actual, las inversiones a largo plazo en inmovilizado o activo no corriente se estructuran de la siguiente forma.

En relación a la composición del Activo o estructura económica en función de la clasificación realizada en el epígrafe anterior, podemos comprobar que el Activo no

⁶ RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. “La contabilidad de las entidades deportivas desde la perspectiva del nuevo PGC 2007”. *Técnica Contable*. 2009.

⁷ Gay Saludas, J.M. “Fútbol y Finanzas. La economía de la Liga de las estrellas”. *Partida Doble*. 2009, núm. 209, p. 71-75.

corriente o Inmovilizado se consolida como claramente superior al Activo corriente, y más concretamente, el Activo no corriente supone un 68% del total de inversiones de los clubes de fútbol de Primera División en España durante el intervalo temporal citado, por valor de 2.060, 30 millones de euros.

Asimismo, en lo relativo a la composición del inmovilizado o activo no corriente podemos aventurar que la partida más importante, cuantitativamente, corresponde al inmovilizado material que supone un 34% del total de inversiones en activo no corriente, seguido de cerca por el inmovilizado inmaterial deportivo con un 33%, el inmovilizado financiero con un 27% sobre el total de inversiones a largo plazo, los gastos a distribuir en varios ejercicios con un 13% y, por último, la partida de otro inmovilizado material con un 3%

A MODO DE CONCLUSIÓN

A lo largo del presente trabajo hemos podido analizar la situación económica de la gran mayoría de clubes de fútbol de la Primera División en España, centrándonos, en concreto, en las inversiones a largo plazo en activo no corriente o inmovilizado de los clubes deportivos que conforman nuestro sujeto contable particular.

De esta forma, la proporción de recursos económicos en forma de inversiones a largo plazo o activo no corriente es sumamente elevada, suponiendo cerca del 70% del total de inversiones, que deben ser financiadas, en su mayoría con recursos o capitales permanentes inexistentes o muy reducidos, por lo que podemos aventurar unas potenciales dificultades a la hora de renovar y sustituir las inversiones que integran el Inmovilizado de nuestros sujetos contables particulares.

Además, dentro del inmovilizado hemos podido comprobar la relevancia de las partidas integrantes del inmovilizado material, seguido de las inversiones en intangibles

deportivos, y, en último término, de las inversiones financieras a largo plazo. En definitiva, la gran importancia de las instalaciones y equipamientos deportivos – estadios, ciudades del fútbol-, así como también, de los derechos inmateriales o intangibles sobre los jugadores de fútbol de las diferentes plantillas de los clubes deportivos examinados a lo largo de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

GABÁS TRIGO, F. “La puesta en marcha del PGC para federaciones deportivas”. *Partida doble*. 1995, núm. 59.

GAY SALUDAS, J. M. “Fútbol y Finanzas. La economía de la Liga de las estrellas”. *Partida Doble*. 2009, núm. 209, Abril, p. 84-88.

GUTIÉRREZ VIGUERA, M. “Contabilidad de Federaciones deportivas (I)”, *Técnica contable*. 2007, núm. 694, vol. 59, p. 74-82.

LEY 10/1990, del Deporte en España, de 15 de octubre.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. “La Contabilidad de las Federaciones Deportivas españolas”, *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*. 2008, núm. 4, p. 35-43.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. *Fundamentos de Contabilidad y Finanzas* Madrid: Ed. Robles, 2008.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. *Contabilidad Financiera*. Madrid: Ediciones Robles, 2008.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. “La estructura financiera de los clubes de futbol profesional de primera división en España”. *Revista Internacional de Deportes Colectivos*. 2009,

núm. 2 enero-abril, p. 15-20.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, A. “La contabilidad de la entidades deportivas desde la perspectiva del nuevo PGC 2007”. *Técnica contable*. 2009 Septiembre.

Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 2 de febrero de 1994, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad de 1990 a las Federaciones deportivas, BOICAC N° 16, BOE 09.02.94.

**EL “APRENDIZAJE” DE LAS PRÁCTICAS DE
CONDUCCIÓN EN EL CIRCUITO DEL JARAMA**

María Escat Cortés

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

Cuando trabajamos en una organización, muchas veces pensamos que debemos hacer las cosas como los demás las están realizando y no como nosotros pensamos que deberían hacerse. En las carreras de rallies o en las prácticas de conducción (especialmente en aquellas que vas en grupos de coches y guiadas por un monitor) este hecho se da con frecuencia.

ABSTRACT

Sometimes we believe that it is enough for companies to do what it is expected to be technically perfect. We have the tendency to admire people professionally for what they appear to do, more than what they finally do. We have the tendency to admire people professionally for what they appear to do, more than how well they do it. This belief is not limited to corporations, but it is seen also in other areas such as football. In this article, we will analyze the position of the goalkeeper, understanding that all necessary skills are not that different from those of a good professional working for any other organization, and even in this case, the idea of a professional goes beyond of what it is expected to be technically perfect.

PALABRAS CLAVE: contagio, conducción, profesional.

KEY WORDS: contagion, driving, professional.

CARACTERÍSTICAS DEL CIRCUITO DEL JARAMA

El circuito del Jarama está ubicado en Madrid, concretamente en la localidad de San Sebastián de los Reyes. En la actualidad cuenta con 3850 Km. de longitud, con 12 metros de ancho, con pendientes de subida y bajada, curvas peraltadas. Las instalaciones son amplias, con una gran zona de aparcamiento y bastantes Boxes. El asfalto es regular, por zonas está algo bacheado lo que lleva a que los días en los que hay carreras, sobre todo de camiones y coches, se encuentre bastante sucio de restos de neumáticos debido a las frenadas. El circuito del Jarama está equipado con la banda magnética de Alfano permitiendo el uso de cronómetro o lap timer Alfano Fun - Pro Astro, de forma automática sin necesidad de colocar emisores de infrarrojos.

Fue diseñado por John Hugenholtz, que también diseñó los circuitos de Zandvoort y Suzuka, y fue construido por Alessandro Rocci en 1967.

En 1967 empieza a albergar el Gran Premio de España de Fórmula 1, aunque en esta ocasión el GP no fue puntuable para el Campeonato del Mundo, sí lo fue el GP de España del año siguiente (1968). Esta sede se alternó con el circuito de Montjuïc hasta que después de una accidentadísima carrera en Montjuïc, el Jarama se quedó como sede única del GP de España de Fórmula 1.

El Jarama acogió su última carrera de Fórmula 1 en 1981, dirigida por Alessandro Rocci.

El GP de España del Campeonato Mundial de Motociclismo se disputó en Jarama en quince ocasiones entre 1969 y 1988. Dicho mundial corrió en el circuito cuatro grandes premios adicionales: el Gran Premio de Portugal de 1987, el Gran Premio de Europa de 1991, el Gran Premio de la Federación Internacional de Motociclismo de 1993, y el Gran Premio de Madrid de 1998.

Actualmente, el Jarama acoge distintas pruebas de campeonatos nacionales como el Campeonato de España de Gran Turismos, las mitjet series y el Open de España de Resistencia, así como pruebas propias como el Trofeo Race de Turismos y el Trofeo Race de Motociclismo.

A su vez, el circuito es alquilado para distintos eventos a lo largo de todo el año (pruebas dinámicas, grabaciones de anuncios, cursos de conducción del RACE, etc.), y organiza eventos para aficionados a lo largo del año. A principios de año se realizan en 3 días las tandas libres, en las que cualquier persona puede rodar con su coche. A finales de año se realiza otro evento orientado a coches clásicos y preclásicos por clubes, donde se les reserva parte del paddock a cada club y acceden al circuito por tandas y por clubes.

Cuando a una persona -poco acostumbrada a correr en circuitos y que nunca ha visto uno- le llevan a un circuito como es el del Jarama, todo le puede parecer nuevo e increíble. Se puede pensar que cuando se sube a coche en un circuito no es muy diferente a conducir en otro sitio pero suele ser mucho más complicado. Aunque pudiera parecer muy fácil porque cada coche va equipado con una radio con la que el monitor del circuito se comunica con el piloto para darle instrucciones, es mucho más complejo de lo que parece.

No se parece tampoco a la conducción de karts (para el que no esté familiarizado con ellos, decir que un kart es un pequeño automóvil monoplaza, con motor de dos tiempos, de poca cilindrada y sin suspensión ni carrocería, usado exclusivamente en pistas específicas y con intención lúdica o deportiva) ya que el circuito en el que se conduce (denominado karting) tiene una longitud de entre 600 a 1700 metros y una anchura de entre 8 y 15 metros.

Llama la atención al entrar en el recinto la inmensa carpa en la que se sirven bebidas (no alcohólicas, por supuesto) y piscochis de todo tipo. Dispone además, el circuito del

Jarama de una sala de formación en la que se explican las funcionalidades del curso de conducción que se vaya a realizar en ese momento. La experiencia de subirse en un coche (con independencia del modelo) y circular por el circuito del Jarama es apasionante, especialmente por el hecho de ir en hileras de coches y por el propio circuito en sí. El no tener conocimiento de cómo es la composición del circuito hace que para los novatos -poco acostumbrados a correr en circuitos- tengan que llevar en su vehículo una radio en la que se oyen las instrucciones de un monitor que indica y aconseja (entre otras muchas cosas) la velocidad a la que se debe pasar por cada curva, la velocidad idónea para gastar menos gasolina, las marchas a las que se debe ir en cada momento y, aunque al principio pudiera parecer sencillo, puede resultar sorprendente descubrir cómo se recuerda cada vuelta del circuito y, cómo se es capaz de superar un slalom a una determinada velocidad que ni siquiera se espera. "Cogerle el tranquillo" al circuito del Jarama supone disponer de un día entero y no sólo de unas horas. Pero cuando se conduce con copiloto, normalmente en la segunda o tercera vuelta del circuito, lo normal es dejar conducir el vehículo al que entonces era el copiloto. El cambio de conductor se realiza en Boxes.

Al cambiar de conductor, al que le toca, supuestamente, le debería resultar más fácil, puesto que ya conoce el circuito, por ser el acompañante del anterior copiloto pero, en ocasiones, puede no ser así. Pueden presentarse ocasiones en las que la radio falle, el copiloto no sepa apenas nada de conducción y, aunque haya vivido -en primera persona- la experiencia de su compañero (el anterior conductor), los nervios ante situaciones novedosas, hagan estragos.

Invito al lector a pensar cómo se sentiría si conduciendo un vehículo de carreras en un circuito (ya sea el del Jarama o cualquier otro), de repente, la radio del monitor se

estropeará y no tuviera más indicación de qué hacer que la propia práctica de los vehículos que tiene delante del suyo.

Seguramente su primera reacción sería la de actuar como los vehículos que le preceden y pensar que además, lo está haciendo bien, puesto que no existe ninguna otra indicación. Es curioso este hecho, hay un dicho inglés que reza: "No news, good news". Si no hay noticias, es que son buenas. Y sí, se para a pensar que si nadie le dice nada es que todo va bien, aunque al monitor no le oiga. Aunque ¡quién sabe si su carrera en el circuito no es ni mucho menos aceptable! (en términos automovilísticos, me refiero).

RELACIÓN CON EL MUNDO LABORAL

Podría parecer que sucede lo mismo en las organizaciones. Si no se dice nada es que se debe estar realizando correctamente el trabajo. Al final esto supone hablar de feedback o más comúnmente conocido como el feo nombre de "retroalimentación". El feedback es una respuesta sobre el cómo se están haciendo las cosas. En el caso del circuito del Jarama, de habernos encontrado en una situación en la que no hay indicaciones y, simplemente, nuestra única guía fuera el comportamiento de los vehículos que iban delante nuestra, hubiera sido muy acertado conocer si nuestro desempeño en el circuito era el idóneo para ese circuito o no. Siempre se necesita feedback, y si es bidireccional, es decir, por una parte que se de, y, por otra, pedirlo mejor. En el año 2002 la organización americana Corporate Executive Board hizo una encuesta sobre distintas actividades relacionadas con el desempeño de los directivos en la empresa. Una de estas actividades, considerada como de las más importantes, fue el "feed-back", palabra de difícil traducción al castellano pero admitida dentro del argot empresarial. Pues bien, uno de los resultados más llamativos sobre este tema fue que el 70% de los directivos encuestados, consideraban que el buen "feed-back" era muy importante para mejorar el desempeño de sus colaboradores, mientras que sólo el 30% de los participantes en la

encuesta consideraba que en su organización se daba un buen "feed-back". Es un derecho del colaborador y una obligación del jefe.

El "feed-back" del jefe al colaborador es algo, aparentemente, tan simple como el responder a la pregunta de ¿cómo lo estoy haciendo?. Y cuando esta pregunta no se responde adecuadamente, tanto en forma como en tiempo, es muy difícil que el colaborador pueda mejorar sus resultados y sus comportamientos, en definitiva la manera en que está haciendo las cosas y sobre todo su desempeño.

En primer lugar el "feed-back" requiere tiempo y dedicación, los necesarios para analizar en profundidad y sistemáticamente "cómo lo están haciendo" nuestros colaboradores y en consecuencia poder darles la información adecuada.

En segundo lugar, requiere tener la capacidad para comunicar correctamente y no producir efectos contrarios a los que se buscan o desmotivación en el colaborador.

Y en tercer lugar, también requiere la decisión y el coraje necesarios para abordar cualquier situación, positiva o negativa, para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Además como el "feed-back" debe de conseguir mejorar el desempeño de los colaboradores tiene que tener en cuenta, al menos cuatro aspectos:

1. Los resultados que el colaborador está consiguiendo (el "qué" del desempeño).
2. Los comportamientos y actitudes del colaborador (el "cómo" del desempeño).
3. Las oportunidades de mejora del colaborador (su desarrollo).

4. Cómo puede evolucionar profesionalmente (la motivación de la carrera).

Para conseguir la mayor eficacia el “feed-back” debe darse a tiempo, es decir, cuando queremos mejorar los logros del colaborador o cuando queremos reforzar o corregir comportamientos o actitudes, no basta con darlo una vez al año, porque su eficacia se verá muy disminuida aunque aquí, también, valga aquello de “más vale tarde que nunca”.

Es importante evitar generalizaciones y enfatizar en hechos y comportamientos concretos que pueden ser corregidos y no en rasgos de carácter o de personalidad. Cuando damos “feed-back” no estamos tratando cosas metafísicas sino que estamos en cuestiones concretas, medibles y observables y por ello tenemos que hacerlo con sinceridad y con realismo.

El “feed-back” en las organizaciones tiene bastante de cultural, es como en algunas familias, nunca hay problemas o al menos no se ponen de manifiesto porque no se tratan. Luego, cuando se quieren atacar, la solución ya es complicada y a veces hasta dramática. Hay organizaciones donde no existe el hábito del “feed-back” y los pequeños desajustes en el desempeño de los colaboradores se van dejando y dejando y después cuando alcanzan dimensiones importantes la solución es muy difícil, incluso, a veces, imposible.

El “feed-back” tanto cuando es positivo como cuando es negativo, actúa como un revulsivo que vigoriza la organización y le da la energía necesaria para mejorar continuamente.

Como dice el psicólogo y pedagogo de la Universidad de Chicago Mihaly Csikszentmihalyi “si no hay “feed-back” no hay aprendizaje ni crecimiento, sólo rutina y apatía mecanizada”, lo que no me parece lo más adecuado para conseguir la

excelencia en la organización. Entonces, si es tan importante ¿por qué no se practica con frecuencia? Quizás por miedo, quizás por que no se sepa cómo hacerlo.

Otra cosa bien distinta es la llamada "Proalimentación". Sin dejar de considerar éstos -y otros- beneficios del feedback, es preciso marcar una limitación fundamental de esta herramienta: se enfoca en el pasado, en aquello que ya ocurrió, en lugar de hacerlo en las cosas que podrían suceder. Esto hace que la retroalimentación no resulte del todo efectiva como herramienta de cambio, ni sea percibida como una instancia constructiva. Cuando alguien nos señala algo que hicimos mal, ¿cómo nos sentimos?. Ahora bien, si esa persona, en lugar de observar un error, se acerca y nos dice: "tengo algunas recomendaciones que podrían ayudarte en el futuro". ¿No nos sentimos mejor con esta comunicación?

Esta diferencia llevó a Jon Katzenbach y Marshall Goldsmith, especialistas en comunicación y en management, a acuñar un concepto traducido como *proalimentación* (feedforward, en el inglés original). Esta noción se basa en que resulta más productivo dar **sugerencias de cambio para el futuro**, que formular observaciones acerca del pasado. En una proalimentación, el mensaje es *constructivo*, no *correctivo*.

A continuación, presentamos algunas razones por las cuales conviene tener en cuenta la proalimentación en las comunicaciones en nuestro trabajo.

1. Apunta al futuro: el pasado no puede modificarse; toda posibilidad de cambio es futura. La proalimentación ayuda a las personas a visualizar y concentrarse en un futuro positivo, en lugar de hacerlo en un pasado equivocado. Cuando damos ideas a alguien sobre la manera en que puede obtener mejores resultados, aumentamos sus posibilidades de mejorar su desempeño y alcanzar sus metas.

2. Se enfoca en soluciones: es más productivo ayudar a hacer algo bien, que

probar que se hizo mal. Hay personas que describen meticulosamente los errores de los demás, creyendo que así les ayudarán a mejorar. Pero en lugar de brindarles ayuda, les mortifican y les colocan a la defensiva. Cuando esto sucede, la comunicación termina convirtiéndose en una discusión sobre errores, problemas y culpas. La proalimentación - en cambio- es positiva, porque se enfoca en las soluciones y en las posibilidades de mejora.

3. Puede darla y recibirla cualquier persona: las críticas (para que sean escuchadas y asimiladas) requieren una relación de confianza previa entre las personas que interactúan. La proalimentación no exige esta confianza, porque se centra en la tarea, en lugar de hacerlo en la persona. Esto hace que se reciba como una recomendación general y no como una crítica personal. Además, en el ámbito organizacional, una crítica suele aceptarse sólo si se dirige de "arriba" hacia "abajo". En cambio, la proalimentación se puede aplicar en todos los sentidos, más allá de las jerarquías. No es necesaria una posición de autoridad para dar proalimentación.

4. Es más rápida: cuando decimos directamente "*aquí tengo tres ideas para sugerirte*", no perdemos tiempo en interpretaciones, porque el foco de la comunicación es claro. No hay que discutir nada, ya que no se ponen en juicio las ideas o las conductas de la otra persona.

5. No incomoda: esta forma de comunicación no resulta vergonzosa para quien la recibe ni embarazosa para quien la emite.

Muchas personas no desean recibir -ni dar- retroalimentación, porque sienten que se parece mucho a una evaluación y a la mayoría no le agrada evaluar, o ser evaluada. Sin embargo, las evaluaciones y la retroalimentación son mecanismos formales, necesarios en todas las empresas. La proalimentación no es un sustituto de la retroalimentación,

pero puede ser un complemento muy útil para las interacciones informales.

Esta herramienta mejora la calidad de nuestras comunicaciones, porque aumenta nuestras posibilidades de ser escuchados y de ayudar realmente a alguien a cambiar. Si bien la retroalimentación es una efectiva herramienta de *evaluación*, la proalimentación es un efectivo recurso de *transformación*

Y esto puede suceder en el Jarama, en el fútbol o en el béisbol. Si no se tienen noticias del desempeño, se entiende que se está haciendo bien el trabajo.

APLICACIÓN DE LA PROALIMENTACIÓN EN EL DEPORTE

Sobre lo que pueda pasar o no en el Jarama, pues muy posiblemente si una radio falla no suele ser culpa del conductor, sino de algún mecanismo eléctrico que no conecte bien en ese momento. Insisto que uno de los problemas de no recibir feedback es pensar inicialmente que lo estás haciendo bien, pero si sigues sin tener noticias de tu desempeño, entonces empiezas a preocuparte pensando que quizá algo estés haciendo mal. Pero una situación novedosa puede hacer que se piense que la actuación del momento no es la correcta (por ejemplo, pensar que es la propia personas la que ha roto la radio). Y, quizá, ni siquiera se piense en ese momento que pueda existir un error general si no que el error es de uno mismo. Y que si los demás actúan de otra manera, es porque se debe actuar de esa manera. Ante una hipotética situación tal se puede parar el coche y ver qué pasaba pero si nadie para sus coches, piensas ¿por qué ser yo el que lo tenga que hacer?. Lanzo dos reflexiones a este respecto:

1. ¿Por qué nos autoculpamos cuando no tenemos respuestas?
2. ¿Por qué actuamos como el resto si no sabemos cómo hacerlo?

Con respecto a la primera cuestión. La explicación podría parecer bien sencilla en el ejemplo del Jarama, habitualmente no corremos en un circuito, por tanto, el hecho de no dominar las técnicas de conducción, puede llevar a uno a pensar que no se están haciendo bien las cosas. Es decir, cuando no se domina un tema, ¿por qué se tiende a pensar que se está haciendo mal? Confianza en nosotros mismos, miedo a preguntar. Por una parte, podemos tener miedo por preguntar cómo lo estamos haciendo, como comentaba antes y, por otra porque quizá nos falte confianza en nosotros mismos, aunque interiormente sepamos que lo estamos haciendo bien, pero el hecho de no tener noticias -de no tener feedback- lleva a pensar que se está haciendo mal y ese sentimiento puede llegar a ser más fuerte que nuestra propia convicción de cómo lo estábamos haciendo.

Hablar de autoconfianza implica hablar primeramente de confianza, o como se denomina el término en inglés. TRUST.

- **T**ALENT (TALENTO)

Entendemos por 'talento' la inteligencia, creatividad, conocimientos, creatividad, capacidad de aprendizaje, habilidad para afrontar y solucionar problemas que poseen las personas. ¿Por qué creemos que el talento influye en la confianza?. Preguntémoslo lo siguiente: ¿usted confiaría en un subordinado (a la hora de delegar tareas, por ejemplo) al cual no considera suficientemente competente?. Y más aún, ¿cree usted que un subordinado confiaría en un superior sabiendo que éste es un incapaz?. ¿Con qué legitimidad impondría este mando su autoridad?. Nos guste o no, las relaciones interpersonales dentro de la organización están muy condicionadas por la ejecución de tareas, de tal manera que de la correcta ejecución de las mismas puede derivarse el concepto que tienen unas personas de otras. Y uno no confía en una persona de la que no se tiene un buen concepto, ¿o no?

• **R**ESPONSIBILITY (RESPONSABILIDAD)

La responsabilidad es uno de los factores críticos a la hora de crear confianza. Responsabilidad es llevar a cabo las tareas que nos han (o hemos) encomendado, hacerlo en los plazos y de la forma prevista, dar cuenta de sus resultados, pero responsabilidad también es comunicar cuando las cosas no marchan bien, asumir los errores que son fruto de nuestras propias decisiones y reconocer los logros de los demás (no hay nada que cree más desconfianza entre los miembros de una organización que 'colgarse medallas' cuando no corresponde y a la vez 'cargar la culpa' de los errores propios). En definitiva, ser responsable es aceptar una situación con lo que todo ello conlleva, tanto positivo como negativo. Ser responsables es, en una frase "estar a las duras y a las maduras". Usted nunca delegaría nada en alguien que no fuese mínimamente responsable, por mucho talento que éste tuviese. Tendría la garantía de que el trabajo realizado es bueno, pero ¿tendría la garantía de que el trabajo es efectivamente realizado?

• **U**NDERSTANDING (COMPRENSIÓN)

Quizá esta característica sea una de las más abstractas y de las más difíciles de entender y de conseguir. Tener comprensión hacia otro miembro de la organización (tanto hacia arriba como hacia abajo) significa intentar entender la situación que le lleva a actuar como lo hace, de tal forma que sus decisiones sean perfectamente asumibles como propias. En otras palabras, ser comprensivo es intentar ponerse en el lugar del otro y observar por qué ha actuado como lo ha hecho. Una persona que es capaz de ponerse "en los zapatos" de otro miembro de la empresa, tiene una visión más amplia de la misma y puede obtener un mayor sentido a su trabajo. Tener comprensión es no enfadarse porque el jefe no tenga un minuto para atendernos, porque igual nosotros en

su situación tampoco lo tendríamos. Pero también es comprensión portarse con nuestros subordinados como nos gustaría que nuestros mandos se comportaran con nosotros. Si hay comprensión, se interioriza el hecho de que las cosas no se hacen porque sí, se es más razonable y se estrechan los lazos de la confianza.

- **S**ELF CONFIDENCE (AUTOCONFIANZA)

La autoconfianza nos parece otro factor básico a la hora de inspirar confianza entre las personas de la organización. Tener confianza en uno mismo es sentirse capaz de realizar las tareas encargadas, es tener el ánimo y la decisión necesarios para hacer lo que tenemos que hacer. Las personas poco seguras y dubitativas con su trabajo y su desempeño, difícilmente pueden transmitir confianza tanto a sus mandos como a sus subordinados. La confianza entre personas es un acto de descanso y de tranquilidad, y el primer estadio hacia ese sosiego mental debe ser un proceso de paz interior y de convencimiento de que "yo puedo hacerlo". Hay muchas personas poco seguras de sí mismas que buscan otras personas en quien confiar antes que en sí mismas. Es posible que estas personas encuentren efectivamente a estos depositarios de su confianza, pero es difícil suponer que esa confianza es compartida en el otro sentido.

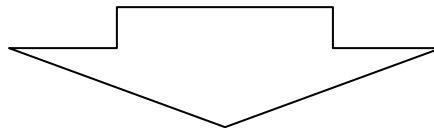
- **T**HRUTHFULLNES (SINCERIDAD)

Esta característica se refiere al sentido de integridad, honestidad, transparencia. Ser sincero implica comunicar a nuestros superiores las malas noticias, no ocultando información. Ser sincero es también ser veraz y ser honrado, cumplir con la palabra dada. Generalmente la sinceridad es algo que cuesta muy poco exigir pero que es tremendamente difícil de conceder. Ser sincero es además no actuar con trasfondo o doble intención, y en el ámbito laboral, puede también entenderse como rigor a los hechos. Resulta muy complicado entender una relación de confianza en la que las

personas no sean completamente sinceras entre sí. Muchas veces incluso se escucha decir que la sinceridad es la base de toda confianza, y nosotros creemos que es una condición absolutamente necesaria aunque no suficiente. ¿Confiaría usted en una persona que oculta sus verdaderas intenciones? ¿Confiaría usted en alguien que miente o que no cumple su palabra? Resulta difícil pensar que sí.

Teniendo en cuenta lo mencionado podríamos escribir la siguiente ecuación cualitativa:

$$\text{CONFIANZA} = \text{T}_{\text{ALENT}} + \text{R}_{\text{ESPONSIBILITY}} + \text{U}_{\text{NDERSTANDING}} \\ + \text{S}_{\text{ELF CONFIDENCE}} + \text{T}_{\text{HRUTHFULLNESS}}$$



$$\text{CONFIANZA} = \text{T} + \text{R} + \text{U} + \text{S} + \text{T}$$

$\text{CONFIANZA} = \text{TRUST}$

Lo cual es en sí mismo, una identidad o tautología.

Una de las partes más interesantes sería entender qué grado de importancia o qué coeficientes ponderarían la importancia de cada una de estas variables. ¿Es la sinceridad lo esencial?. ¿O por el contrario en la relación laboral lo más importante es el talento?. ¿Qué papel juega la autoconfianza?

Es muy posible, aún así, que dándose todas y cada una de estas circunstancias no surja esa confianza entre los miembros de la organización. ¿A qué se debería esto?. La confianza no es algo que se pueda imponer, y mucho menos a nivel laboral. La confianza es algo que si bien se puede fomentar, debe nacer del interior de las personas.

Entonces, la confianza ¿"nace o se hace"? La confianza puede sin duda desarrollarse en cualquier ámbito siempre y cuando aquellos en quien se quiera inspirar estén dispuestos a que ocurra. Pero para ello debe existir una chispa inicial, un 'feeling' que sólo puede ser fruto de la espontaneidad, y que no puede ser inducido así como así entre las personas.

LA RECIPROCIDAD EN LAS RELACIONES

Por último, y muy relacionado con lo anterior, existe un aspecto adicional que sería importante mencionar, y es el de la reciprocidad. En general, las personas no confían unas en otras sino que confían entre sí. Resultaría extremadamente difícil depositar la confianza en alguien que sabemos que no confía en nosotros, o por lo menos, no sería una confianza total. Esto implica que la confianza debe tener un carácter bidireccional, esto es, de mandos hacia subordinados y de subordinados hacia mandos (y entre empleados del mismo nivel, por supuesto). Si no, se estaría creando una situación de desequilibrio que menoscabaría los beneficios derivados de este modelo de dirección. Por lo tanto la reciprocidad podría ser también un aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de crear un ambiente de confianza dentro de la organización.

Con respecto a la segunda cuestión, da la impresión de que lo que se produce es un mimetismo, es decir, un "copiar lo que los demás hacen, vaya a ser que lo que nosotros tengamos pensado hacer no esté bien", lo cual provoca un contagio colectivo que hace que todos se terminen comportando de la misma forma. Al final esto es una forma de silencio.

Es de destacar el estudio que la profesora de Comportamiento Organizativo en Harvard Business School Leslie Perlow realizó sobre el silencio. Su último libro es *When You Say Yes but Mean No*. Stephanie Williams es investigadora asociada en Harvard

Business School y profesora del departamento de Administración de Empresas en Leeds School of Business de la University of Colorado

El silencio se asocia a muchas virtudes: modestia, respeto por los demás, prudencia, decoro, etc. Debido a normas de etiqueta profundamente arraigadas, callamos para evitar situaciones comprometidas, enfrentamientos y otros posibles riesgos. Un antiguo refrán resume las virtudes del silencio: "En boca cerrada no entran moscas".

La mayoría de las personas que se enfrentan a sus organizaciones o expresan públicamente sus inquietudes recibe severos castigos. Si no se les despide de inmediato, se les suele marginar y se les hace sentir poco relevantes.

Su investigación demuestra que el silencio no sólo es ubicuo y previsible en las organizaciones, sino muy costoso tanto para la empresa como para la persona. Sus entrevistas con altos directivos y empleados de una muestra que abarca tanto pequeñas empresas como algunas que figuran entre las primeras 500 de Fortune y altos funcionarios revelan que este silencio puede cobrarse un elevado precio psicológico en las personas, generando sentimientos de humillación, cólera, resentimiento, etc., que, si no se expresan, contaminan toda interacción, cierran el paso a la creatividad y afectan a la productividad.

Estudiemos el caso de Jeff, líder de un equipo de una de las primeras 100 empresas de Fortune, que trabajaba en un gran proyecto a largo plazo y con mucha presión. Cada martes, Jeff y sus colegas mantenían una reunión de gestión de proyecto con Matt, su jefe. Jeff empezaba a preparar sus informes semanales de actualización el miércoles y seguía trabajando en ellos cuando tenía tiempo, el jueves y el viernes, incluso durante el fin de semana. El lunes por la mañana, entregaba el documento a Matt. Jeff creía que una actualización semanal sería útil para Matt; sin embargo, se sentía muy frustrado por el tiempo que estaba dedicando a preparar esos elaborados informes. Con todo, a pesar

de quejarse incesantemente a sus compañeros, pasaban las semanas sin que Jeff le dijera nada a Matt. A cada acto de silencio, el resentimiento de Jeff crecía y su respeto por Matt se desintegraba, aun cuando Jeff se sentía cada vez más incómodo con la idea de cuestionar a Matt. Y así el proceso seguía mientras el proyecto se iba retrasando cada vez más. Por su parte, cuando preguntan a Matt sobre el valor de la reunión semanal de proyecto, se muestra desconcertado: "No quisiera ofender a los líderes de mi equipo, pero cada martes por la mañana pienso que tengo una molesta reunión sin sentido".

Por lo general, estamos convencidos de que guardar silencio es la mejor manera de conservar las relaciones y hacer el trabajo.

El silencio suele empezar cuando decidimos no afrontar una diferencia. Dadas las desigualdades de nuestros temperamentos, nuestras procedencias y nuestras experiencias, es inevitable que tengamos opiniones, creencias y gustos diferentes.

Esta tendencia a mantener silencio en lugar de expresar una diferencia existe tanto en las relaciones individuales como en las de grupo, en las que tememos perder nuestra situación o incluso la expulsión si diferimos del resto. La mayoría de nosotros recuerda la intensidad del deseo de adaptación de la adolescencia. Incluso de adultos, muchos estamos dispuestos a grandes sacrificios para llevarnos bien con miembros de nuestros grupos de trabajo, como mínimo superficialmente. Hacemos lo que creemos que otros miembros del grupo quieren que hagamos. Decimos lo que creemos que otras personas quieren que digamos.

La presión por conseguir unanimidad puede impedir que directivos con capacidad de decisión incluso altos directivos exploren sus diferencias. Muchos conocen mejor la presión por permanecer en silencio generada por las diferencias de rango. Qué fácil es para un jefe enviar una señal poderosa de que alguien debe mantener silencio

Aunque la mayoría de las personas suele hablar demasiado poco, hay ocasiones en las que es mejor callar o no actuar. Simplemente hay cuestiones que no merece la pena plantear y no es necesario convertir pequeñas diferencias de opinión en grandes conflictos. No tiene sentido dedicar tiempo y esfuerzos a pararse a tratar cada pequeña diferencia, especialmente si no es probable que afecte a la calidad de nuestro trabajo o si no vamos a recordar el incidente al cabo de una semana o un mes. Y si el conflicto surge en una relación poco importante o que no se prolongará durante mucho más, hablar quizá no sea decisivo. La creatividad y el aprendizaje derivados de expresar las diferencias se perderán igualmente, pero no deben preocuparnos los costes adicionales de diferencias no resueltas que acechan bajo la superficie y destruyen la relación.

Cuando nos silenciamos a nosotros y a otros aunque estemos convencidos de que es lo mejor o de que es la única manera de conservar las relaciones que nos preocupan y desarrollar nuestro trabajo, quizá nos estemos engañando.

Sin duda, la presión por ir más deprisa puede tener sus ventajas. Por ejemplo, puede impulsarnos a encontrar métodos más eficientes y menos burocráticos de trabajar. Sin embargo, también hace que sea más probable que optemos por el silencio. ¿Cuántas veces la inminencia de una fecha tope nos ha hecho callar y pensar: "No hay tiempo para preocuparse de esto ahora; hay que seguir adelante"?

El último aspecto que habría que tratar es el de la confianza, o, mejor dicho, la autoconfianza que tienen que tener las personas a la hora de realizar sus labores.

Da lo mismo el entorno en el que nos encontremos, ya sea deportivo o laboral, lo importante es actuar como pensamos que es la mejor manera con independencia de cómo actúen el resto. De esta forma podremos conseguir que dejen de mal llamarnos "Recursos Humanos" para que pasen a llamarnos "Personas".

BIBLIOGRAFIA

FOLKMAN, J. *Turning feedback into change*. Provo: Novations, 1996.

GASALLA, J.M. *La nueva dirección de personas*. Madrid: Pirámide, 2000.