

Las federaciones deportivas españolas: una evaluación multivariante de su gestión

Spanish sports federations: a multivariate management evaluation

Patricio Sanchez-Fernandez
Universidade de Vigo

Luis Carlos Sanchez
Universidad de Oviedo

Angel Barajas
Universidade de Vigo

Resumen

Las federaciones deportivas son actores clave dentro del sistema deportivo. Un aspecto esencial para su éxito radica en su capacidad para planificar sus objetivos y evaluar el grado de cumplimiento de estos. La identificación de indicadores es crucial para la mayoría de las federaciones deportivas, que realizan un creciente número de actividades con recursos limitados.

El propósito de este trabajo es examinar el desempeño de las federaciones deportivas en España, centrándonos en tres objetivos: desarrollo deportivo, éxito deportivo y gestión financiera. Con este fin, se desarrollaron dos modelos de análisis multivariante que se aplicaron a 30 federaciones deportivas.

Palabras clave: federaciones deportivas, indicadores de gestión, evaluación.

Clasificación JEL: L83, C43, C10

Abstract

Sports federations are key players within the sports system of a country. A key factor for their success lies in their capacity to plan and achieve their objectives and monitor the extent to which those objectives are met. During this process, it is important to determine the indicators that serve as standards for evaluation. The ability to identify such indicators is essential for most sports federations, which undertake an increasing number of activities with limited resources.

Consequently, the purpose of this paper is to examine the performance of sports federations in Spain, focusing on three types of goals: Sports Development, Sports Success, and Financial Management. Two models of multidimensional analysis were developed and then applied to a sample of 30 sports federations.

Keywords: sports federations, management indicators, evaluation.

1. Introducción

El ecosistema deportivo tiene en las federaciones a uno de sus actores más relevantes. En España, su ordenamiento jurídico establece que las federaciones deportivas españolas son entidades privadas de naturaleza asociativa, sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica propia (Ley del Deporte, 2022)¹. Por tanto, forman parte del sector privado y están integradas por federaciones deportivas autonómicas, 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.

Además de sus propias atribuciones, las federaciones deportivas españolas ejercen, por delegación, funciones públicas de carácter administrativo, actuando en este caso como agentes colaboradores de la Administración pública al tutelar y promover el deporte de su respectiva disciplina. De este modo, con su actuación como agentes de la Administración pública en régimen de monopolio, reciben financiación pública para esta tarea. Así pues, las federaciones deportivas españolas gozan de un régimen especial por la actividad que desarrollan y por las funciones públicas delegadas que les son encomendadas, respetando su naturaleza.

Otra característica relevante de las federaciones es su alineamiento y encaje dentro del movimiento olímpico internacional, donde ejercen un papel relevante. Se conforma así el modelo federativo del deporte que está basado en una estructura mixta que combina su naturaleza privada con su papel de organismo colaborador de la Administración, evidenciado en la declaración de utilidad pública que la Ley efectúa. Esta colaboración oficial también obliga a las federaciones en cuanto a sus cometidos oficiales al tiempo que justifica la tutela y control de la Administración sobre las funciones públicas exclusivas que desarrollan².

Como señala la actual Ley del Deporte (2022) con respecto al papel de las federaciones deportivas españolas, éstas han sido un «elemento clave del crecimiento que ha experimentado el deporte español, especialmente en los últimos años donde el deporte está viviendo una mayor profesionalización a todos los niveles». Sin embargo, el movimiento federativo no ha estado exento de cuestionamientos a lo largo de su existencia.

De hecho, en la actualidad existe un crecimiento de la práctica deportiva al margen de las federaciones, especialmente relevante en algunas modalidades (sobre todo las de deportes individuales). Esta «amenaza» del deporte extra-federado ha tenido ya respuesta por parte de las federaciones y también desde el ámbito público, donde tanto la Ley del Deporte (2022) como las leyes del deporte autonómicas recogen explícitamente su existencia. Igualmente, en el deporte federado del más

¹ Artículo 43.1 - Capítulo 2. De las federaciones deportivas españolas.

² Especialmente, como señala Moreno Molina (2009), en lo referido al sometimiento a la Ley de Contratos del Sector Público (2014): <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>

alto nivel (deporte espectáculo), los grandes clubes de los deportes mayoritarios también trabajan sobre iniciativas para desmarcarse del ámbito federativo y desarrollar competiciones propias.

En todo caso, se puede afirmar que en la actualidad las federaciones continúan siendo el eje principal sobre el que se articula el deporte de alto nivel en España y los países de su entorno (Davila y Rey, 2019).

A la hora de establecer un sistema de control de los rendimientos de las inversiones o del gasto público en una actividad, se hace preciso considerar que existen diferentes usuarios de la información facilitada por los indicadores. Así pues, la tarea de desarrollar un conjunto adecuado de indicadores necesita plantearse en qué aspectos deberían centrarse los indicadores y qué factores deberían medirse. A partir de ellos, y teniendo en cuenta los objetivos, se trataría de contrastar si se alcanza su consecución.

Sobre este particular resulta relevante no caer en el error de evaluar lo que es fácilmente medible. Como se señala en Sanchez-Fernandez *et al.* (2022), los indicadores deben estar orientados a evaluar los factores que realmente indiquen el rendimiento obtenido de acuerdo con las metas y objetivos propuestos. Por tanto, el objetivo a conseguir sería obtener un conjunto equilibrado de indicadores que reflejen realmente el rendimiento de la inversión pública en lugar de contar con baterías de indicadores interminables que no proporcionen una idea clara del rendimiento.

Atendiendo a lo señalado, este trabajo tiene por objetivo evaluar la gestión de las federaciones deportivas como pilar fundamental de la organización deportiva española. Con esta finalidad, se tratará de identificar un conjunto de indicadores que permita valorar y ser conscientes del grado de cumplimiento de sus objetivos.

En esta selección de indicadores se prestará especial atención a la naturaleza público-privada. Esta consideración de ambas naturalezas responde al hecho de que la lógica pública no siempre coincide con la privada. Ello implica que los objetivos estrictamente deportivos puedan divergir o no ser coincidentes con los económico-financieros propios de una empresa privada.

El presente artículo se organiza de la siguiente manera: En primer lugar, se realiza un repaso por la organización institucional del deporte en España, prestando especial atención al modelo de gestión de las federaciones deportivas. A continuación, se presenta la metodología empleada en el estudio y el conjunto de indicadores que facilitan la valoración de su gestión. Los resultados obtenidos se presentan seguidamente para dar lugar, como finalización, a las conclusiones más relevantes que pueden ser extraídas de los mismos.

2. Modelo de gestión del deporte en España: las federaciones deportivas

En la mayoría de las modalidades deportivas de los países desarrollados, el modelo de deporte federado constituye el principal referente del deporte de alto

nivel (Ruoranen *et al.*, 2016). Esta realidad dificulta pensar en un deporte de alto nivel al margen de una federación deportiva, siendo el deporte universitario norteamericano la excepción más notable, donde el papel de las federaciones es desempeñado por asociaciones con objetivos similares (Bayle y Clastres, 2018).

En el caso español, la estructura federativa del deporte sigue un modelo de distribución territorial de competencias, diferenciando el ámbito estatal y el regional (autonómico). En resumen, el Estado es responsable del deporte de alto nivel, mientras que las autonomías o entidades locales tienen la competencia en la promoción deportiva.

En concreto, la Administración Central del Estado, a través del Consejo Superior de Deportes (CSD) como máxima autoridad deportiva, acuerda con las Federaciones deportivas españolas los siguientes aspectos: los objetivos, programas deportivos (especialmente los del deporte de alto nivel), presupuestos, estructura orgánica y funcional.

Coincidiendo con Gammelsæter (2021), un aspecto peculiar de las federaciones deportivas es su carácter no lucrativo. Así, estas organizaciones no gubernamentales buscan promover la práctica deportiva en todos los niveles, tanto en lo referente al deporte de élite como a la base.

A pesar de su estatus no gubernamental, las federaciones reciben subsidios públicos para su funcionamiento. Específicamente, la Administración pública evalúa dos objetivos principales para distribuir estos fondos entre cada federación: el desarrollo de la rama del deporte y el éxito en las competiciones deportivas. Esto incluye la gestión del deporte de élite y las actividades de base.

Desde una perspectiva financiera, la primera característica a destacar en el análisis económico de las federaciones es la diferencia entre la Real Federación Española de Fútbol y el resto de federaciones. Esta situación motiva que la Administración pública excluya a la primera de sus análisis en los Informes Anuales del Consejo Superior de Deportes del Gobierno de España (CSD, 2020; CSD, 2022).

Según esta fuente, las federaciones deportivas españolas han mantenido desde 2008 unos ingresos relativamente estables, alrededor de 200 millones de euros. En 2021, las federaciones deportivas cerraron el ejercicio con unos ingresos récord de 215,3 millones de euros. Esta cifra superó el récord anterior de 207,6 millones de euros establecido en 2019.

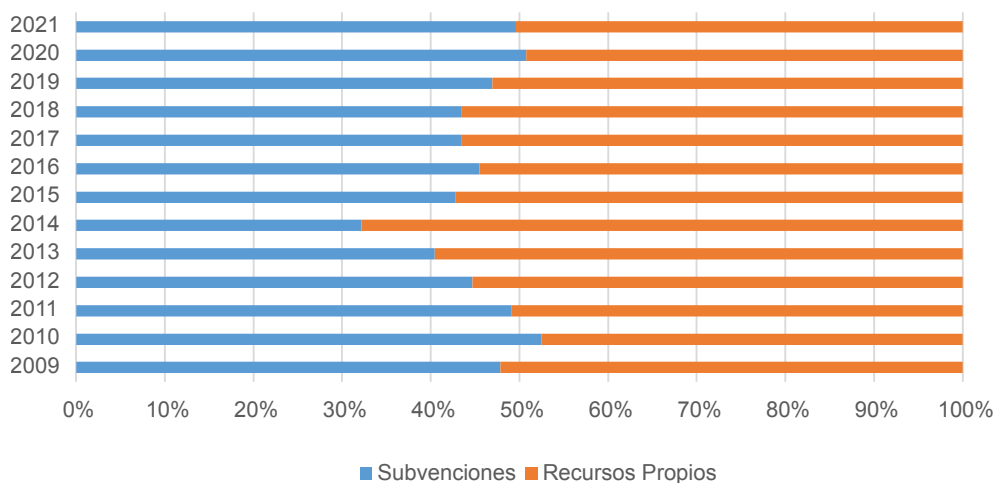
Otro aspecto económico a destacar es que los recursos propios de las federaciones han pasado de representar el 58,8% del total en 2005, al 50,4% en 2021. Esta evolución esconde una tendencia oscilante durante el periodo, ya que entre los años 2013-2014 se produjo un alza (59,6% y 67,8% respectivamente) para luego comenzar una tendencia decreciente.

Así mismo, otro condicionante financiero deriva de la importante reducción de la financiación al deporte español por parte del «programa ADO», que ha pasado de representar el 12,1% de los ingresos en 2008 a una presencia casi testimonial del

1,5% en el año 2021. Una disminución de casi 10 millones de euros en términos absolutos que supone una drástica disminución de las finanzas federativas. De este modo, se observa una muy clara dependencia de la financiación pública de las federaciones donde la aportación del CSD es un factor determinante para la financiación del deporte federado mientras que otro tipo de subvenciones (especialmente el ADO) decrecen.

Como se observa en la Figura 1, únicamente en el año 2014 los recursos propios de las federaciones superaron el 60% del total de ingresos, finalizando una tendencia creciente comenzada en 2010. Desde ese año, los ingresos propios no han conseguido superar ese umbral.

FIGURA 1
INGRESOS DE LAS FEDERACIONES ESPAÑOLAS. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL 2009-2021



NOTA: Los datos no incluyen los correspondientes a la Real Federación Española de Fútbol (RFEF).

FUENTE: Elaboración propia a partir de CSD (vv.aa) disponible en <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/federaciones-deportivas-espanolas/cifras-economicas-de-las-federaciones>

Con respecto a los ingresos propios, la Tabla 1 muestra como la principal fuente de ingresos proviene de dos rúbricas: licencias y cánones, y organización de competiciones, que representan conjuntamente casi un 60% en la última década (concretamente un 57,1% en el último año disponible, 2021).

En sentido contrario, el patrocinio y publicidad apenas llega al 20% del ingreso anual promedio por recursos propios para ese período (18,3% en 2021), mientras que las actividades de formación mantienen un porcentaje estable a lo largo del periodo en torno al 5% (4,6% en 2021).

TABLA 1
RECURSOS PROPIOS DE LAS FEDERACIONES ESPAÑOLAS. DISTRIBUCIÓN
PORCENTUAL 2009-2021 (EN %)

Año	Publicidad y Patrocinios	Licencias y Cánones	Competiciones	Actividad de Formación	Otros Recursos Propios Corrientes
2009	16,8%	37,3%	27,3%	4,3%	14,3%
2010	20,2%	34,3%	26,2%	4,7%	14,5%
2011	16,7%	34,9%	29,4%	4,7%	14,3%
2012	12,9%	31,2%	24,8%	4,6%	26,5%
2013	14,5%	26,8%	32,0%	4,2%	22,5%
2014	12,0%	23,3%	19,3%	3,4%	41,9%
2015	14,9%	38,2%	22,2%	5,6%	19,1%
2016	21,0%	34,3%	23,6%	5,5%	15,6%
2017	17,7%	33,5%	23,4%	5,8%	19,6%
2018	19,3%	29,1%	32,5%	4,5%	14,5%
2019	20,1%	30,6%	27,1%	4,5%	17,7%
2020	22,7%	36,2%	18,7%	4,8%	17,6%
2021	18,3%	30,2%	26,9%	4,6%	20,0%

NOTA: Los datos no incluyen los correspondientes a la Real Federación Española de Fútbol (RFEF).

FUENTE: Elaboración propia a partir de CSD (vv.aa) disponible en <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/federaciones-deportivas-espanolas/cifras-economicas-de-las-federaciones>

La insuficiencia de recursos financieros propios evidencia una de las grandes debilidades del entramado federativo en España. Estos problemas financieros, que se ven agravados por la indefinición de una estrategia deportiva, se traducen en una reducción de la capacidad competitiva del deporte español. En todo caso, el talento individual de algunos deportistas y éxitos indudables de algunas federaciones mantienen unos resultados deportivos que presentan campos de mejora evidentes, fundamentalmente en lo referido a su gestión y planificación estratégica a medio y largo plazo.

En función de lo señalado, al establecer una vinculación con los objetivos fundacionales de las federaciones y el estado de sus finanzas, la obtención de beneficios no debería ser un objetivo prioritario frente a los objetivos deportivos. Sin embargo, como en cualquier organización, sea del tipo que sea, incurrir en pérdidas supone un peligro para su sostenibilidad a largo plazo. Por esta razón, la sostenibilidad económica debe considerarse una meta para cualquier federación

deportiva, que debe estar presente junto a los objetivos deportivos, propios de una federación.

Esta combinación de objetivos está presente en estudios de referencia sobre federaciones deportivas, como los llevados a cabo por Dittmore *et al.* (2009) sobre las organizaciones deportivas de EE. UU., Winand *et al.* (2011) sobre las federaciones deportivas de Bélgica, y Solntsev y Osokin (2018) sobre las asociaciones de fútbol rusas.

En cuanto a España, Martín *et al.* (2018) realizaron un análisis comparativo entre su modelo de deporte y el de los países con un rendimiento deportivo más destacado. Este trabajo, centrado en las dos últimas décadas, permitió obtener las mejores prácticas claves del éxito, así como identificar sus retos y oportunidades al comparar con los países de referencia en los ámbitos financieros, de gestión y de desarrollo deportivo. Tomando como referencia el éxito deportivo, se determinaron las palancas de cambio y áreas de mejora del modelo vigente. Igualmente, se priorizaron las acciones clave en términos de valor añadido e impacto.

Cabello *et al.* (2011) analizaron el deporte federado español mediante la opinión de personajes clave del deporte español y las cifras económicas que genera este sector. Estos autores concluyeron con la imperiosa necesidad de un cambio basado en una revisión de las fuentes de financiación pública y privada, y la modernización de la gestión federativa y las estructuras del sistema. De igual manera, Cabello *et al.* (2009) señalan la coordinación institucional como otro elemento clave para incrementar la eficacia del modelo deportivo español. La principal conclusión es que, contando con una adecuada financiación interna y externa, se pueden lograr mejores resultados y una mayor satisfacción de todos los grupos de interés (Puga-González *et al.*, 2020).

3. Desarrollo metodológico

Dada su propia naturaleza y configuración, el análisis y valoración de la gestión y desempeño de las federaciones deportivas deben incluir diferentes indicadores, tanto deportivos como económicos. Además, como se desprende del apartado precedente, una evaluación que incluya exclusivamente un tipo de variables implicaría una visión parcial de la realidad de la federación. Por tanto, el primer requisito que debe ser exigido consiste en la incorporación de ambos tipos de variables (deportivas y económicas).

De este modo, se plantean dos desarrollos metodológicos concretos para este estudio: la elaboración de un indicador sintético y la realización de un análisis de conglomerados o *cluster*. El primero de ellos tiene como objetivo fundamental la agregación de varios indicadores parciales³, enfocados en facilitar el estudio simplificado de realidades complejas. Como señalan Mondéjar y Vargas (2008), con este

³ También denominados subcomponentes.

procedimiento se realiza básicamente un «ejercicio particular de *benchmarking* donde cabe interpretar los valores concretos que, para un indicador agregado, se calculen». Para este estudio en particular, en línea con lo realizado en Sánchez-Fernández *et al.* (2022), los indicadores parciales empleados son los basados en tres tipos de objetivos a cumplir por las federaciones: desarrollo deportivo, éxito deportivo y la gestión económica y financiera.

Esta visión multidimensional obliga a la confección de un indicador sintético como una combinación de proporciones para cada uno de estos tres objetivos. Para homogeneizar todos los resultados, se considera el porcentaje de cada ratio individual respecto a la federación con mejor resultado. Posteriormente, se procede a estimar la media de las ratios para obtener un ranking para cada objetivo. De este modo, si una federación deportiva obtiene un 100% en la puntuación de un objetivo, esto significa que la federación logró el mejor resultado en todos los índices. Cada una de las ratios incluye diferentes variables para medir cada objetivo.

En lo que se refiere al primer objetivo (el desarrollo deportivo), se incluyen tres variables: número de licencias, número de clubes y capacidad de generar ingresos propios no subvencionados por las federaciones deportivas. Esta última variable fue utilizada para medir el desempeño financiero de las federaciones por Dolles *et al.* (2012) y Omondi-Ochieng (2020). Sin embargo, para este trabajo se ha optado por su inclusión como un signo del desarrollo de las bases, puesto que una mayor cuantía de ingresos generados muestra un mayor desarrollo de la federación. Como se señaló en el apartado precedente, esta circunstancia se fundamenta en que los ingresos proceden de fuentes propias e independientes de otros organismos. Por ello, la sostenibilidad financiera de una federación resulta indiferente si los ingresos generados proceden de subvenciones o de la gestión de los directivos.

Es importante tener presente que disciplinas deportivas populares como el fútbol pueden obtener fondos privados más fácilmente que deportes minoritarios como el pentatlón. De esta forma, la obtención de recursos privados puede ser un signo de expansión de la práctica de un deporte, pero no afecta la sostenibilidad de la federación. Es cierto que los fondos públicos pueden hacer que dependa más de este tipo de ingresos, pero la dependencia de un patrocinador también puede implicar una volatilidad en los mismos.

Con respecto al proceso de cálculo, cabe señalar que, a efectos de homogeneizar las tres variables, se emplean los valores porcentuales. De esta forma, se considera el porcentaje de licencias y clubes sobre los datos de la federación con más licencias y clubes. Igualmente, se estima el porcentaje de recursos propios sobre los ingresos totales y estos datos se compararán con los datos de la federación deportiva más exitosa.

El conjunto de variables empleadas en la segunda ratio mide el éxito en la competición deportiva. Con este propósito se considera el número de medallas olímpicas⁴, así como el número de medallas en campeonatos internacionales (europeos y

⁴ Tomando como referencia los Juegos de Era Moderna (siglo actual).

mundiales) en los dos últimos años. No fue posible ampliar el conjunto de variables incluido en este epígrafe debido a las dificultades para homogeneizar la información del total de las federaciones (Sánchez-Fernández *et al.*, 2022).

Una vez recogido el número de medallas en estas competiciones, el procedimiento es análogo al anterior, para lo que se estima el porcentaje de los resultados de cada federación con respecto a la federación más exitosa.

La tercera ratio mide el rendimiento económico de las federaciones. Sobre este particular, es conveniente recordar que estas organizaciones funcionan de manera muy distinta a una empresa privada. En concreto, no tienen accionistas y su objetivo no es retribuir el capital aportado, por lo que no es aplicable el cálculo de la rentabilidad económica. De igual modo, tampoco son aplicables otras ratios financieras habituales en las empresas, ya que las federaciones no tienen como objetivo la maximización de beneficios. Sin embargo, las federaciones deben ser económicamente sostenibles, porque incurrir en déficits de manera repetida (o contar con una deuda que no pudieran afrontar) pondría en peligro su supervivencia como organización.

Considerando estas condiciones, se seleccionaron los siguientes tres indicadores:

- Sostenibilidad
- Capital de trabajo
- Endeudamiento

En lo que respecta al primer indicador, es necesario destacar que la sostenibilidad económica a largo plazo no depende de la cantidad de deuda o ingresos, sino de la capacidad de pagar las deudas con recursos propios. Sparvero y Kent (2014) destacan esta circunstancia en su estudio sobre las organizaciones deportivas sin fines de lucro de EE. UU., lo que justifica la conveniencia de trabajar con valores relativos en lugar de absolutos.

El segundo indicador, enfocado al índice de capital de trabajo, se calcula tomando los activos corrientes de cada federación deportiva, restando los pasivos corrientes y dividiendo el resultado por los activos totales. Este índice es una medida importante de la salud financiera, ya que permite a los acreedores medir la capacidad de una entidad para pagar sus deudas a corto plazo.

Finalmente, se introduce el índice de endeudamiento, el cual mide la cantidad relativa de deuda con respecto a los activos totales. Este índice proporciona información sobre los activos que se obtienen de la deuda, para lo que se divide el superávit por el ingreso total. De esta forma, se puede conocer el margen de seguridad de la federación frente a las pérdidas, teniendo en cuenta que esta ratio será negativa si ya se están produciendo pérdidas.

En cuanto a la segunda técnica empleada, el análisis de conglomerados, su objetivo último es el establecimiento de grupos entre observaciones, de manera que las agrupaciones resultantes presenten la mayor homogeneidad posible dentro de cada grupo y la mayor heterogeneidad entre diferentes grupos, medidas ambas de

acuerdo con criterios establecidos en función de los objetivos del estudio (Soy *et al.*, 2013). Los elementos a agrupar estarán caracterizados por los valores que presenten en ciertas variables, que pueden ser muy diferentes de unos elementos a otros. Calculando una matriz de distancias de las observaciones, el análisis de conglomerados proporciona una clasificación de las federaciones basada en la información disponible, es decir, en función de la similitud de todas las variables consideradas simultáneamente.

Para clasificar las federaciones, se siguieron dos etapas:

1. Medición de la similitud entre las mismas.
2. Clasificación de las federaciones en cada conglomerado.

La matriz de proximidades, que constituye el cálculo inicial para medir el grado de homogeneidad entre las federaciones estudiadas, se construyó a partir del concepto de distancia euclidiana, y el algoritmo de agrupación empleado fue el de las K-medias, según el cual las federaciones se van agrupando al centro más próximo y este se va actualizando a medida que se añade una nueva federación.

Este procedimiento comienza usando los valores de k federaciones tomados aleatoriamente como estimaciones temporales de las medias de los k conglomerados, donde k es el número de conglomerados especificado. Los centros iniciales de los conglomerados se forman asignando cada federación al grupo que tenga el centro más cercano a ella. A continuación, comienza un proceso iterativo hasta encontrar los centros de los conglomerados finales. En cada paso, las federaciones se agrupan en el conglomerado que tenga el centro más cercano, y los centros de los conglomerados se vuelven a calcular. Este proceso continúa hasta que no se producen cambios significativos en los centros, o hasta que se alcanza el número máximo de iteraciones. Esta última situación no se presenta en este estudio.

Los datos fueron obtenidos directamente de las páginas web de cada una de las federaciones, debiendo destacarse en la mayoría de los casos su esfuerzo en aras de la transparencia. Así, se utilizaron un total de treinta fuentes, tomando como referencia el último bienio disponible (2019-2021). En las situaciones en las que no se disponía de información del último año, se tomó el inmediatamente anterior para mantener un criterio temporal uniforme.

4. Resultados

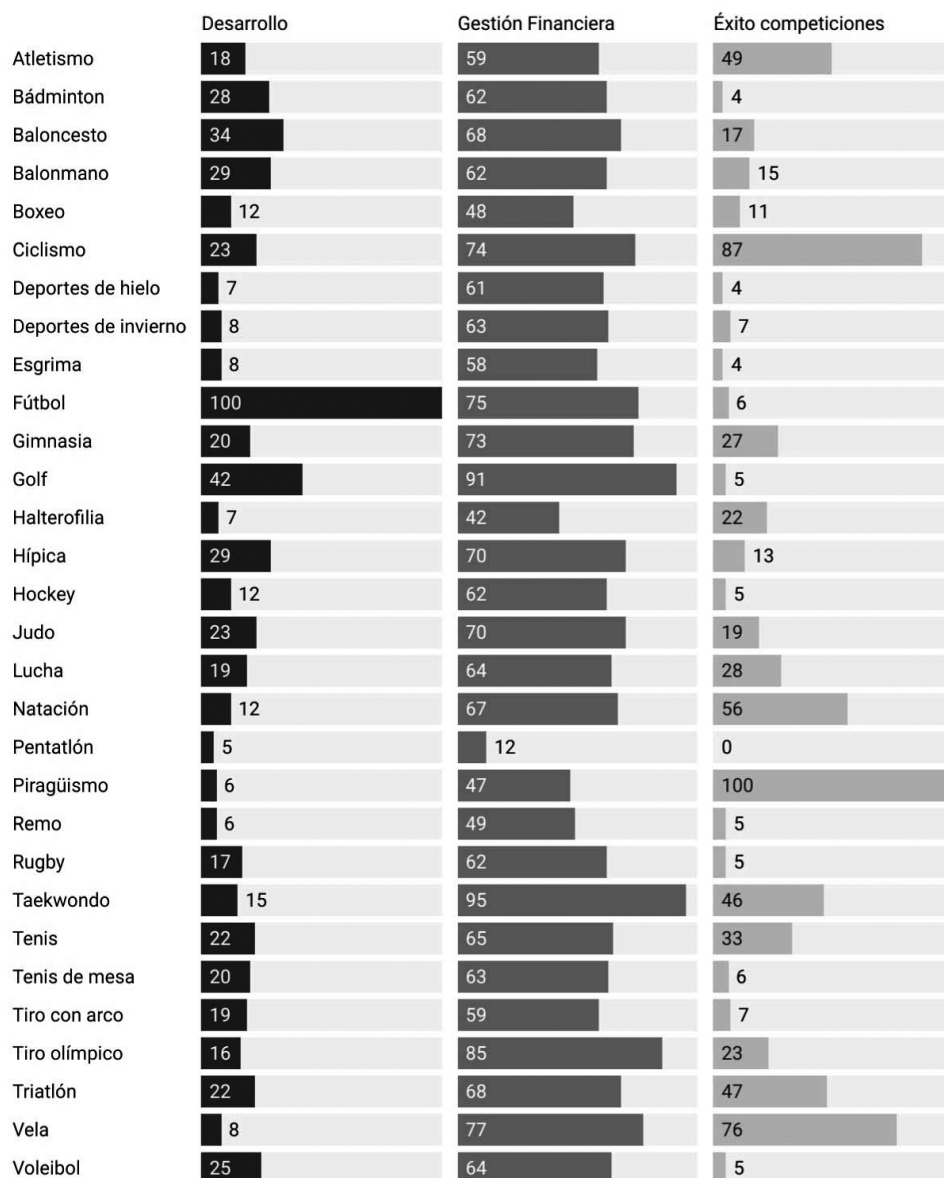
Los resultados obtenidos con la elaboración de un indicador sintético para cada uno de los objetivos señalados permiten, en primer lugar, la obtención de tres rankings diferenciados, uno por objetivo. De este modo es posible establecer una clasificación de las federaciones deportivas españolas en función de desarrollo deportivo, sus éxitos deportivos y su gestión económica y financiera. Estos resultados se muestran en la Tabla 2 y se resumen de una manera gráfica en la Figura 2.

TABLA 2
INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS
ESPAÑOLAS

Federación	Desarrollo Deportivo		Gestión Financiera		Éxito deportivo	
	Scoring	Ranking	Scoring	Ranking	Scoring	Ranking
Atletismo	18%	16	59%	24	49%	5
Bádminton	28%	6	62%	18	4%	27
Baloncesto	34%	3	68%	10	17%	14
Balonmano	29%	5	62%	19	15%	15
Boxeo	12%	22	48%	27	11%	17
Ciclismo	23%	9	74%	6	87%	2
Deportes de hielo	7%	27	61%	22	4%	29
Deportes de invierno	8%	23	63%	17	7%	19
Esgrima	8%	24	58%	25	4%	27
Fútbol	100%	1	75%	5	6%	21
Gimnasia	20%	13	73%	7	27%	10
Golf	42%	2	91%	2	5%	25
Halterofilia	7%	26	42%	29	22%	12
Hípica	29%	4	70%	8	13%	16
Hockey	12%	20	62%	20	5%	23
Judo	23%	8	70%	9	19%	13
Lucha	19%	14	64%	14	28%	9
Natación	12%	21	67%	12	56%	4
Pentatlón	5%	30	12%	30	0%	30
Piragüismo	6%	29	47%	28	100%	1
Remo	6%	28	49%	26	5%	25
Rugby	17%	17	62%	21	5%	22
Taekwondo	15%	19	95%	1	46%	7
Tenis	22%	11	65%	13	33%	8
Tenis de mesa	20%	12	63%	16	6%	20
Tiro con arco	19%	15	59%	23	7%	18
Tiro olímpico	16%	18	85%	3	23%	11
Triatlón	22%	10	68%	11	47%	6
Vela	8%	25	77%	4	76%	3
Voleibol	25%	7	64%	15	5%	23

FUENTE: Elaboración propia.

FIGURA 2
INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS
ESPAÑOLAS



FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que donde las federaciones deportivas realizaron un mejor desempeño fue en ámbito económico (tercera ratio).

Así, solo cinco federaciones obtienen una puntuación inferior al 50%, boxeo, halterofilia, piragüismo, remo y, especialmente, mostrando un resultado muy deficiente, pentatlón que ni siquiera consigue llegar al 20% (concretamente, un 12%). En sentido contrario, taekwondo y tiro olímpico consiguen una puntuación superior al 80% en este epígrafe.

En cuanto al desarrollo deportivo, sobresale el fútbol seguido a considerable distancia del golf. Todas las demás quedan situadas por debajo del 40% dando idea de un desempeño significativamente peor. Nuevamente es el pentatlón quien presenta una puntuación más baja (5%) mientras que otras seis federaciones no consiguen llegar al 10%: deportes de hielo, deportes de invierno, halterofilia, piragüismo, remo y vela.

En una situación intermedia entre las dos anteriores se sitúa la dimensión de éxito deportivo. Así, las puntuaciones referidas a la competición deportiva muestran más dispersión que los otros dos ámbitos sin seguir una distribución clara. El remo consigue casi la máxima puntuación posible y también el ciclismo presenta un comportamiento excelente (87%). En el extremo contrario de este ranking se sitúan cuatro deportes, bádminton, deportes de hielo, esgrima y, nuevamente, pentatlón con una puntuación inferior al 5%. Por debajo del 10% se añadirían otros siete deportes, haciendo un total de once federaciones con un desempeño en este objetivo deficiente.

En segundo lugar, en cuanto a resultados obtenidos, el análisis conjunto de las tres dimensiones permite realizar una agrupación en *clusters* de las federaciones según las puntuaciones en cada una de ellas. Para este caso particular, tras la realización de cinco iteraciones, como se recoge en la Tabla 3, se consigue la convergencia debido a que no hay ningún cambio en los centros de clústeres o solo se produce un cambio pequeño con una distancia mínima entre centros iniciales de 1,359.

TABLA 3
HISTORIAL DE ITERACIONES

Iteración	Cambios en centros de clústeres	
	1	2
1	0,600	0,744
2	0,138	0,053
3	0,080	0,019
4	0,042	0,010
5	0,000	0,000
Nota: El cambio de la coordenada máxima absoluta para cualquier centro es 0,000. La iteración actual es 5. La distancia mínima entre los centros iniciales es 1,359.		

FUENTE: Elaboración propia.

De este modo es posible clasificar a las federaciones deportivas españolas en dos grupos o conglomerados.

- **Cluster 1:** atletismo, ciclismo, natación, piragüismo, taekwondo, triatlón y vela
- **Cluster 2:** bádminton, baloncesto, balonmano, boxeo, deportes de hielo, deportes de invierno, esgrima, fútbol, gimnasia, golf, halterofilia, hípica, hockey, judo, lucha, pentatlón, remo, rugby, tenis, tenis de mesa, tiro con arco, tiro olímpico y voleibol

En el primero se integrarían las federaciones que, consideradas en conjunto, presentan mejores puntuaciones en las clasificaciones realizadas, al tiempo que el segundo *cluster* incorpora al resto de federaciones. Cabe señalar que esta forma de agrupación lo que está haciendo es penalizar el mal desempeño en las dimensiones (aunque sea en una sola de ellas) y, contrariamente lo que hace es premiar un comportamiento relativamente homogéneo (o estable) en los tres.

FIGURA 3
AGRUPACIÓN EN CLUSTERS DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS ESPAÑOLAS



FUENTE: Elaboración propia.

5. Recapitulación y conclusiones

El modelo federativo español vive un momento que puede ser observado desde dos perspectivas claramente diferenciadas: la optimista y la pesimista. Bajo el primer enfoque, se puede afirmar que se encuentra en un estado de madurez. Esta característica permite que la Administración pública no tenga que tutelar algunas de sus actividades más esenciales, como venía sucediendo hasta la fecha. Un ejemplo concreto sobre este particular se refleja en la Ley del Deporte estatal, que contempla la posibilidad de autorización por parte del Consejo Superior de Deportes de los gastos plurianuales de las federaciones deportivas españolas.

Sin embargo, es necesario señalar que las federaciones deportivas españolas presentan un conjunto de debilidades en cuanto a su gestión, no solo desde el punto de vista financiero sino también en lo referente a su sostenibilidad y su desempeño deportivo.

En la vertiente financiera, hay que destacar la fuerte dependencia de las subvenciones públicas, en especial, la procedente del CSD. Además, este hecho se ha visto agravado por la notable disminución de fondos procedentes del ADO, lo que hace necesaria una revisión de esta herramienta tan importante, y fomenta la generación de contenido y activaciones para incrementar el retorno a los patrocinadores.

Esta dependencia pública supone para las federaciones una clara limitación en términos de gestión. Tanto es así que se puede considerar una pérdida de autonomía financiera que podría incluso generar problemas de solvencia y sostenibilidad. Esto hace necesario avanzar en fuentes de financiación alternativas a las que pueden acceder las federaciones, así como analizar la racionalidad económica que ha de guiar el uso de los fondos de los que dispongan, máxime en el caso del dinero público (TSE Consulting, 2009).

Por otra parte, los recursos propios generados por las federaciones provienen básicamente de las competiciones que organizan y de los ingresos por licencias. Otras vías de ingresos, como las actividades publicitarias o formativas, se mantienen como marginales en gran parte de las federaciones. Esta circunstancia, que contrasta con otros tipos de instituciones de carácter similar, revela un campo de actuación todavía por explorar en la gestión financiera a corto plazo.

En este sentido, vale la pena recordar las tres iniciativas de mejora para la estructura financiera señaladas por Martín *et al.* (2018) que siguen estando plenamente vigentes:

- Revisión de los modelos de recursos propios de las federaciones.
- Utilización del *big data* para replantear la oferta de servicios federativos según el perfil del consumidor.
- Impulsar el desarrollo normativo del régimen de participación en la recaudación de las apuestas deportivas⁵.

⁵ Recogido en la cláusula adicional sexta de la Ley del Juego 13/2011.

A este componente financiero habría que añadir una mejora en la planificación estratégica que avance hacia un cambio en el propio modelo deportivo. Se trataría aquí de una estrategia deportiva a escala global que guíe las iniciativas y actores del sector hacia fines y objetivos comunes. Este ejercicio de planificación, tan presente y utilizado en otros ámbitos del mundo privado e incluso público, sigue siendo una asignatura pendiente que está por ver si la nueva Ley del Deporte será capaz de promover.

En definitiva, el objetivo federativo sería maximizar los recursos disponibles, poniendo el foco en el largo plazo, o lo que es lo mismo, promoviendo un cambio en el paradigma actual de gestión en gran parte de las federaciones deportivas.

Complementariamente, el análisis realizado de los datos concretos de las diferentes federaciones permite aglutinar sus muy variadas realidades en torno a los tres ejes estudiados. Este trabajo de resumen y agrupación proporciona un resultado de interés desde el principio, al poder identificar cinco grupos (*clusters*). Además, la clasificación obtenida se aleja de cualquier consideración o intuición inicial que se pudiera tener en términos de federaciones grandes vs. pequeñas, deportes individuales vs. colectivos, o algún tipo de caracterización sectorial. El resultado obtenido clasifica a las federaciones por su gestión y desarrollo, y esta visión puede facilitar la toma de decisiones como las señaladas anteriormente.

La primera conclusión extraída se basa en que los buenos resultados de la mayoría de las federaciones en la gestión financiera demuestran una administración enfocada hacia la sostenibilidad económica. En este sentido, las federaciones con niveles más bajos en este objetivo tendrían claros ejemplos que seguir en el resto de las federaciones.

Por su parte, las bajas puntuaciones de la mayoría de las federaciones en el ámbito del desarrollo deportivo sugieren que no se trata de un problema de gestión individual de cada federación, sino que se hace necesario un programa común para promover la popularidad y práctica de los deportes más allá del fútbol. En este particular, los buenos resultados en los deportes de piragüismo y vela a pesar de tener una baja puntuación en el desarrollo deportivo pueden ser un signo de buenas prácticas (con un número reducido de deportistas federados se logran excelentes resultados deportivos). Otras federaciones podrían aprender de esto y replicar actuaciones semejantes.

Del análisis individual de las diferentes federaciones se pueden observar situaciones extremas. Así, existen deportes que logran buenos resultados en todos los ámbitos: ciclismo, gimnasia, judo, lucha, taekwondo, tenis, tiro y triatlón.

En contraste, se observan federaciones que obtienen resultados por debajo de la media en los tres rankings utilizados: boxeo, esgrima, pentatlón y remo. Esta circunstancia permite afirmar que el desempeño en la gestión no depende del tamaño de la federación o, incluso, de la popularidad del deporte.

Finalmente, dentro de la valoración individualizada y, como se podía anticipar del análisis temporal de los datos, se confirma que la COVID-19 supuso un desafío para la gestión de las federaciones deportivas, pero no alteró su rendimiento

financiero. La mayoría de las federaciones mejoraron su sostenibilidad financiera. Respecto al desarrollo deportivo, los cambios fueron mínimos. La mayoría de las federaciones también tuvieron un éxito similar en las competiciones después de la COVID-19, aunque algunas federaciones sí experimentaron cambios significativos, como las mejoras en ciclismo y triatlón y el deterioro de las federaciones de judo y natación.

Profundizando un poco más en el detalle, una circunstancia que merece resaltar es la dificultad de optimizar el desarrollo en los tres ejes. Un buen número de federaciones destacadas en uno o dos ámbitos flaquean en el tercero. Es el caso de federaciones tan reputadas como las de atletismo, natación, fútbol, golf, tiro con arco, halterofilia o vela, que muestran debilidad en algún aspecto concreto. En cuanto a otros deportes mayoritarios como el balonmano o la gimnasia, se observa que tienen un amplio margen de mejora al sobresalir solo en una de las dimensiones estudiadas.

En definitiva, y como conclusión final, cabe señalar que son muchos los desafíos que esperan a las federaciones deportivas tanto a corto como a medio plazo. Esta primera aproximación y evaluación de su gestión actual (económica y deportiva) permite ser conscientes solo de algunos de estos retos.

Sobre este particular, es necesario mencionar todo lo relativo al mecenazgo que, en el caso español, cuenta con una legislación no pensada específicamente para el sector deportivo y, simultáneamente, por la ausencia de una ley de patrocinio dirigida a los deportes más modestos. Asimismo, otras realidades cada vez más presentes como la proliferación del deporte no federado, el dopaje o la explosión de otras formas de ocio deben formar parte de la hoja de ruta de los gestores deportivos.

El escenario es novedoso y, especialmente, abierto a cambios muy importantes que están por venir.

Referencias bibliográficas

- Bayle, E., & Clastres, P. (2018). *Global Sport Leaders. A Biographical Analysis of International Sport Management*. Springer International Publishing.
- Cabello, D., Camps, A., & Puga, E. (2009). Evaluation model of excellence in sporting organizations. In *XIII Olympic Congress - Copenhagen*. International Olympic Committee.
- Cabello, D., Rivera, E., Trigueros, C., & Pérez, I. (2011). Análisis del modelo del deporte federado español del siglo XXI. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11(44), 690-707.
- Consejo Superior de Deportes (CSD). (2020). *Las grandes cifras económicas de las federaciones deportivas españolas 2009-2018*. CSD.
- Consejo Superior de Deportes (CSD). (2022). *Las grandes cifras económicas de las federaciones deportivas españolas 2012-2021*. CSD.

- Dávila, F.A., & Rey, J.C. (2019). Inclusión y competitividad en el deporte federado de personas con discapacidad. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 426, 362-369.
- Dittmore, S., Mahony, D., Andrew, D.P., & Hums, M.A. (2009). Examining fairness perceptions of financial resource allocations in US Olympic sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 429-456.
- Dolles, H., Söderman, S., Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2012). A financial management tool for sport federations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 225-240.
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257-279.
- Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego. (2011). *Boletín Oficial del Estado*, nº 127, 28 de mayo de 2011.
- Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte. (2022). *Boletín Oficial del Estado*, nº 314, 31 de diciembre de 2022.
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. (2017). *Boletín Oficial del Estado*, nº 272, 9 de noviembre de 2017.
- Martín, I., Vallbona, A., Valeri, X., Losada, I., Fernández, M., Benarroch, D., Martín, P., & Fernández, S. (2018). *Estudio comparativo internacional de los modelos de deporte de alto nivel*. Deloitte, Asociación del Deporte Español (ADESP), Confederación de Federaciones Deportivas Españolas (COFEDE).
- Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas-Vargas, M. (2008). Indicadores sintéticos: una revisión de los métodos de agregación. *Economía, sociedad y territorio*, 8(27), 565-585.
- Moreno Molina, J.A. (2009). La sujeción de las federaciones deportivas a la Ley de Contratos del Sector Público. *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento*, 27, 45-64.
- Omondi-Ochieng, P. (2020). Financial performance of the United Kingdom's national non-profit sport federations: a binary logistic regression approach. *Managerial Finance*, 47(6), 868-886.
- Puga-González, E., España-Estévez, E., Torres-Luque, G., & Cabello-Manrique, D. (2020). The effect of the crisis on the economic federative situation and evolution of sports results in Spain. *Journal of Human Sport & Exercise*, 17(2).
- Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D., & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55-74.
- Sánchez-Fernández, P., Sanchez, L.C., & Barajas, Á. (2022). Evaluating the Performance of Spanish Sport Federations: A Multiple Goal Approach. In J. García-Fernández, M. Grimaldi-Puyana, & G. A. Bravo (Eds.), *Sport in the Iberian Peninsula: Management, Economics and Policy*. Taylor & Francis (pp. 245-256).
- Solntsev, I., & Osokin, N. (2018). Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 7-27.
- Soy, A., Suriñach, J., & Vayá, E. (2013). Especialización productiva y clusters en las regiones europeas. *XXXIX Reunión de Estudios Regionales Smart Regions for a Smarter*

Growth Strategy: New Challenges of the regional policy and potentials of cities to overcome a worldwide economic crisis.

Sparvero, E., & Kent, A. (2014). Sport Team Nonprofit Organizations: Are Sports Doing Well at “Doing Good”? *Journal of Applied Sport Management*, 6(4), 98-116.

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

Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., & Zintz, T. (2011). Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 234-251.

