

Manual de administración deportiva





El currículo *Liderazgo en el Deporte* de Solidaridad Olímpica se publicó por primera vez en 1986. En 1998 fue objeto de una revisión y pasó a llamarse *Manual de administración deportiva*. El manual fue revisado de nuevo en 2000, 2001, 2005, 2009 y 2013. Este manual forma la base de los cursos de administración deportiva organizados en el marco de uno de los programas de gestión para los CON de Solidaridad Olímpica.

**Dirección editorial**

Roger Jackson & Associates Ltd.  
Calgary, Canadá

Solidaridad Olímpica quiere dedicar un agradecimiento especial a las siguientes personas y organizaciones por su contribución a la revisión del *Manual de administración deportiva*:

*Claire Buffone-Blair*  
*Roger Jackson*  
*Catherine Laville*  
*Martha McIntosh*  
*Khanh Nguyen*  
*Richard Palmer*  
*Leigh Robinson*  
*Anne Wuillemín*  
*Joanna Zipser-Graves*  
*Aurélie Hoëppe*  
*Personal del COI en Lausana*  
*Centro de Estudios Olímpicos del COI*  
*Archivos fotográficos del COI*  
*Agencia Mundial Antidopaje*  
*Tribunal de Arbitraje Deportivo*

**Impresión**

The Lowe Martin Group  
Ottawa, Canadá

**Maquetación y diseño gráfico**

publicité mediaplus advertising  
Ottawa, Canadá

**Fotografías**

COI	Own The Podium	VANOC	LOCOG
Getty Images	SYOCOG	BOCOG	2012 Innsbruck YOG

**Traducción y revisión**

Laura Nadal Obrador, Dolores Vázquez (servicios lingüísticos del COI)  
Angélica Castro Bonilla

**Caricaturas deportivas**

“Spitzensport mit spitzer Feder”, Instituto de Relaciones Exteriores,  
Stuttgart, República Federal Alemana, 1981

© 2014, Comité Olímpico Internacional

Queda autorizada la reproducción completa o parcial de los contenidos de esta publicación siempre que su fin sea educativo y no comercial, y que se indique que proceden del Comité Olímpico Internacional, Solidaridad Olímpica.

ISBN 978-0-9687146-7-6



INTERNATIONAL  
OLYMPIC  
COMMITTEE



© Laci Perenyi

## COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL

Es un gran placer dar la bienvenida a todos los participantes a los cursos de administración deportiva de Solidaridad Olímpica.

Esta propuesta internacional de formación ofrecida por el COI es, sin duda, una de las oportunidades más importantes en materia de educación y formación de administradores y dirigentes deportivos.

La calidad del liderazgo y de la gobernanza de las organizaciones deportivas, incluidos los comités olímpicos nacionales, es esencial para reforzar el Movimiento Olímpico y, sobre todo, para promover y ofrecer un deporte ético en sus comunidades. En el Congreso Olímpico de 2009 ya insistí en este punto que en mi opinión sigue manteniendo su pertinencia:

*“En una sociedad cada vez más individualista, aunque cada vez más globalizada e interconectada, el deporte y las organizaciones deportivas solo pueden conservar su importancia si logran la “unidad en la diversidad” y si arraigan su organización y sus estructuras en los principios de respeto, responsabilidad y confianza. Solo entonces estará el deporte en condiciones de justificar y preservar su autonomía. Solo entonces podrá afirmar sus propios valores”.*

Los cursos de formación de Solidaridad Olímpica destinados a los administradores deportivos contribuyen al respeto de estos principios, puesto que ofrecen una oportunidad excelente para debatir los aspectos esenciales de la buena gobernanza de las organizaciones deportivas, los valores y principios del deporte ético, las características y los logros del Movimiento Olímpico, y muchos otros temas pertinentes.

Les doy las gracias por haber tomado la iniciativa de convertirse en mejores dirigentes y administradores deportivos. Les deseo todo lo mejor en su futuro trabajo en el mundo del deporte.

**Thomas BACH**

Presidente, Comité Olímpico Internacional



©Todos los derechos reservados

## **SOLIDARIDAD OLÍMPICA**

Con el apoyo y el liderazgo del COI, Solidaridad Olímpica ha elaborado y presentado un importante número de fantásticos programas destinados a respaldar el desarrollo de atletas, entrenadores y dirigentes deportivos.

A fin de contribuir al fortalecimiento de la gestión de los CON y las federaciones nacionales, Solidaridad Olímpica presta su apoyo a muchos proyectos, entre los que se incluyen oportunidades de formación para administradores deportivos.

Hace tres decenios, Solidaridad Olímpica tomó su primera iniciativa en este ámbito con la creación y la presentación de los cursos de administración deportiva para los administradores de los CON, las federaciones nacionales y otras organizaciones deportivas. Por su valor para los participantes, con el paso del tiempo estos cursos se han seguido realizando y evolucionando exitosamente. Ahora, un tercio de los CON en los cinco continentes los ofrecen cada año con una media de 3 000 participantes.

Para garantizar la eficacia de las estrategias deportivas en nuestras comunidades, es necesario que las organizaciones estén bien dirigidas, que sus dirigentes y administradores dispongan de las mejores prácticas y experiencias, y que funcionen éticamente en beneficio de los participantes. Gracias a estos cursos de formación, los administradores y dirigentes deportivos pueden mejorar en todos estos ámbitos.

La organización de los cursos requiere un gran esfuerzo por parte de un equipo de especialistas que preparan el material educativo, organizan los cursos y forman a los profesores que los impartirán. Quiero darles las gracias por sus esfuerzos. También quiero dar las gracias a todos los participantes por su interés y deseo de convertirse en mejores dirigentes deportivos.

### **Jeque Ahmad Al-Fahad AL-SABAH**

Presidente de la comisión de Solidaridad Olímpica

# MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

<b>SECCIÓN I</b>	<b>INTRODUCCIÓN AL OLIMPISMO</b>	<b>9</b>
<b>UNIDAD 1</b>	BASES DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO Y DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS MODERNOS . . .	11
<b>UNIDAD 2</b>	EL COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL (COI) . . . . .	19
<b>UNIDAD 3</b>	LOS COMITÉS OLÍMPICOS NACIONALES (CON) . . . . .	33
<b>UNIDAD 4</b>	LAS FEDERACIONES INTERNACIONALES (FI) . . . . .	37
<b>UNIDAD 5</b>	OTROS COMPONENTES DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO . . . . .	41
<b>UNIDAD 6</b>	LOS JUEGOS OLÍMPICOS . . . . .	45
<b>UNIDAD 7</b>	LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE LA JUVENTUD (JOJ) . . . . .	55
<b>UNIDAD 8</b>	LOS JUEGOS CONTINENTALES Y OTROS JUEGOS . . . . .	59
<b>SECCIÓN II</b>	<b>VALORES Y RETOS</b>	<b>65</b>
<b>UNIDAD 9</b>	VALORES OLÍMPICOS . . . . .	67
<b>UNIDAD 10</b>	IMPORTANCIA DEL DEPORTE PARA LA SOCIEDAD . . . . .	71
<b>UNIDAD 11</b>	BENEFICIOS DEL DEPORTE PARA LAS PERSONAS . . . . .	75
<b>UNIDAD 12</b>	DEPORTE PARA TODOS . . . . .	79
<b>UNIDAD 13</b>	INCLUSIÓN Y EQUIDAD . . . . .	83
<b>UNIDAD 14</b>	APOYO A LOS ATLETAS . . . . .	87
<b>UNIDAD 15</b>	PROTECCIÓN DE LOS JÓVENES ATLETAS . . . . .	93
<b>UNIDAD 16</b>	CUESTIONES ÉTICAS SOBRE EL DOPAJE . . . . .	97
<b>UNIDAD 17</b>	MANIPULACIÓN DE COMPETICIONES . . . . .	101
<b>UNIDAD 18</b>	JUEGO LIMPIO . . . . .	105
<b>UNIDAD 19</b>	VIOLENCIA Y ACOSO . . . . .	111
<b>UNIDAD 20</b>	ÉTICA EN EL DEPORTE . . . . .	117
<b>UNIDAD 21</b>	DEPORTE Y AUTORIDADES PÚBLICAS . . . . .	123
<b>UNIDAD 22</b>	ARBITRAJE Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS . . . . .	127
<b>UNIDAD 23</b>	DEPORTE Y PAZ - TREGUA OLÍMPICA . . . . .	131
<b>UNIDAD 24</b>	CULTURA Y EDUCACIÓN OLÍMPICA . . . . .	135
<b>UNIDAD 25</b>	DEPORTE Y MEDIO AMBIENTE . . . . .	141
<b>SECCIÓN III</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>147</b>
	<b>TEMA 1: LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN</b>	<b>147</b>
<b>UNIDAD 26</b>	COMUNICACIÓN . . . . .	149
<b>UNIDAD 27</b>	LIDERAZGO . . . . .	157
<b>UNIDAD 28</b>	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS . . . . .	161
<b>UNIDAD 29</b>	TOMA DE DECISIONES . . . . .	165
<b>UNIDAD 30</b>	GESTIÓN DEL TIEMPO . . . . .	169
<b>UNIDAD 31</b>	GESTIÓN DE LAS REUNIONES . . . . .	171
<b>UNIDAD 32</b>	GESTIÓN DE CONFLICTOS . . . . .	175

<b>TEMA 2 – GESTIÓN DEL ENTORNO</b> .....	<b>177</b>
<b>UNIDAD 33</b> EL ENTORNO OPERATIVO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.....	179
<b>UNIDAD 34</b> TRABAJAR EN ASOCIACIÓN .....	183
<b>UNIDAD 35</b> GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.....	187
<b>UNIDAD 36</b> PUESTOS CLAVE EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.....	199
<b>UNIDAD 37</b> CONSTITUCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN .....	205
<b>UNIDAD 38</b> SALUD Y SEGURIDAD .....	209
<b>UNIDAD 39</b> PROTECCIÓN .....	213
<b>TEMA 3 – GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b> .....	<b>217</b>
<b>UNIDAD 40</b> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	219
<b>UNIDAD 41</b> GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	223
<b>UNIDAD 42</b> EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL PERSONAL Y DE LOS VOLUNTARIOS .....	229
<b>UNIDAD 43</b> GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTOS .....	233
<b>UNIDAD 44</b> FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	239
<b>UNIDAD 45</b> TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	243
<b>UNIDAD 46</b> GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO .....	249
<b>TEMA 4: GESTIÓN DE ACTIVIDADES</b> .....	<b>253</b>
<b>UNIDAD 47</b> GESTIÓN DE PROYECTOS.....	255
<b>UNIDAD 48</b> PROMOCIÓN Y PATROCINIO .....	259
<b>UNIDAD 49</b> GESTIÓN DE RIESGOS.....	265
<b>UNIDAD 50</b> PLANIFICACIÓN DE UN VIAJE DEPORTIVO .....	269
<b>UNIDAD 51</b> ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO .....	279
<b>UNIDAD 52</b> GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTALACIONES.....	285
<b>SECCIÓN IV DESARROLLO DE ATLETAS DE ÉLITE</b> .....	<b>289</b>
<b>UNIDAD 53</b> MEDICINA DEPORTIVA.....	291
<b>UNIDAD 54</b> ANTIDOPAJE.....	297
<b>UNIDAD 55</b> CIENCIA DEL DEPORTE .....	305
<b>UNIDAD 56</b> TECNOLOGÍA EN EL DEPORTE .....	309
<b>UNIDAD 57</b> DESARROLLO DEL LIDERAZGO TÉCNICO .....	313
<b>UNIDAD 58</b> DESARROLLO DE ATLETAS .....	319
<b>UNIDAD 59</b> IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS .....	327
<b>SECCIÓN V SELECCIÓN Y MISIÓN PARA LOS JUEGOS OLÍMPICOS</b> .....	<b>331</b>
<b>UNIDAD 60</b> SELECCIÓN DE UN EQUIPO OLÍMPICO .....	333
<b>UNIDAD 61</b> ORGANIZACIÓN DE UNA MISIÓN PARA LOS JUEGOS OLÍMPICOS .....	337

## Introducción

El *Manual de administración deportiva* forma la base de los cursos de administración deportiva organizados por los comités olímpicos nacionales bajo los auspicios de Solidaridad Olímpica. Solidaridad Olímpica ofrecerá una copia del manual a todos los participantes.

Desde su primera publicación en 1986, este manual ha sido objeto de cinco modificaciones, la última de ellas en 2013. Por ello, incluye los últimos conocimientos, cuestiones y prácticas del Movimiento Olímpico y ofrece información sobre los asuntos más importantes relacionados con la gestión deportiva.

El manual empieza ofreciendo información sobre el Movimiento Olímpico y definiendo los valores, las actitudes y la filosofía del deporte olímpico. Incluye conceptos teóricos y competencias útiles para la administración, y expone las posibles soluciones a diferentes problemas, necesidades y preocupaciones. Por último, da información sobre los aspectos técnicos relacionados con el desarrollo de los atletas y la dirección de una misión para los Juegos Olímpicos.

El objetivo de los cursos de administración deportiva es asistir a aquellos que trabajan en el Movimiento Olímpico y deportivo en todo el mundo, para que puedan realizar su labor de manera más eficaz y satisfactoria. Pero, sobre todo, los cursos se centran en mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y el compromiso para optimizar las oportunidades deportivas para todas las personas, independientemente de su edad.

### Estos cursos pretenden:

- Ser de utilidad para los comités olímpicos nacionales y sus partes interesadas en todo el mundo
- Cubrir las principales necesidades comunes de los administradores voluntarios o los directivos de un comité olímpico nacional o cualquier otra organización deportiva
- Ser un programa “abierto”, en el que se integren todos los comentarios y reacciones a fin de mejorar el material
- Ofrecer conocimientos que puedan ser transmitidos a otros

Los cursos para dirigentes deportivos son una parte esencial de los programas de formación en gestión de Solidaridad Olímpica. Desde el inicio del programa hasta finales de 2013, 120 CON han organizado 2 640 cursos en los que han participado más de 62 074 personas.

Además, Solidaridad Olímpica ha elaborado los cursos avanzados de gestión deportiva, que toman como referencia el manual de *Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas*. Estos cursos se centran en seis áreas de gestión clave: la estructuración de una organización deportiva olímpica, la gestión estratégica, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, la gestión del marketing y la organización de eventos deportivos.

La cúspide de estas oportunidades de formación es el MEMOS –Máster ejecutivo en gestión de organizaciones deportivas– que recibe el apoyo de Solidaridad Olímpica en el marco de su programa de cursos de formación internacional en gestión deportiva, mediante la concesión de becas a participantes respaldados por su CON en todo el mundo. El programa MEMOS se imparte en inglés, francés y español.

Los cursos para dirigentes deportivos son una parte esencial de la estrategia de formación en gestión de Solidaridad Olímpica y están caracterizados por la gran diversidad de contenidos del *Manual de administración deportiva*. Son una herramienta primordial para todos los que participan en la gestión, y organización del deporte y de las organizaciones deportivas, especialmente en el Movimiento Olímpico.

Esperamos que el *Manual de administración deportiva* resulte de gran utilidad a los participantes y que les acompañe y les guíe a lo largo de su camino en el movimiento deportivo.



El Comité Olímpico Internacional (COI) es el catalizador de la colaboración entre todos los miembros del Movimiento Olímpico: desde los Comités Olímpicos Nacionales (CON), las Federaciones Internacionales (FI), los atletas y los Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO) hasta los asociados mundiales TOP, los difusores asociados y las organizaciones reconocidas.

Esta sección proporciona información sobre el desarrollo del COI y las bases del Olimpismo. Nos ofrece una visión general de la estructura del Movimiento Olímpico, incluido el COI, los CON, las FI y otros componentes, y explica cómo el COI funciona y se gobierna a sí mismo y al Movimiento Olímpico. También se presentan aquí algunos elementos clave, como los Juegos Olímpicos de la Juventud, una iniciativa en el centro del objetivo del COI de llegar a los jóvenes.





# SECCIÓN

## INTRODUCCIÓN AL OLIMPISMO

<b>Unidad 1</b>	Bases del Movimiento Olímpico y de los Juegos Olímpicos modernos . . . .	11
<b>Unidad 2</b>	El Comité Olímpico Internacional (COI) . . . . .	19
<b>Unidad 3</b>	Los Comités Olímpicos Nacionales (CON) . . . . .	33
<b>Unidad 4</b>	Las Federaciones Internacionales (FI) . . . . .	37
<b>Unidad 5</b>	Otros componentes del Movimiento Olímpico . . . . .	41
<b>Unidad 6</b>	Los Juegos Olímpicos . . . . .	45
<b>Unidad 7</b>	Los Juegos Olímpicos de la Juventud (JOJ) . . . . .	55
<b>Unidad 8</b>	Juegos continentales y otros Juegos . . . . .	59





# UNIDAD 1



©Kishimoto

## BASES DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO Y DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS MODERNOS

A. Pierre de Coubertin .....	12
B. Fuentes de inspiración de Pierre de Coubertin ..	12
C. El Congreso de 1894 para la restauración de los Juegos Olímpicos .....	14
D. La <i>Carta Olímpica</i> .....	15
E. Principios fundamentales del Olimpismo .....	15
F. Símbolos del Movimiento Olímpico .....	16
G. Preguntas .....	18

## A. PIERRE DE COUBERTIN

Pierre de Frédy, barón de Coubertin, nació en París el 1 de enero de 1863. Desde muy pronto, mostró un gran interés por la literatura, la historia, la sociología y los problemas de la educación. Al terminar sus estudios en un colegio jesuita, Coubertin asistió a la academia militar francesa y a la Facultad de Derecho, aunque abandonó sus estudios para centrarse en su visión de reforma educativa y en su sueño de revivir los Juegos Olímpicos con un formato más moderno.

El desarrollo del Movimiento Olímpico, del Comité Olímpico Internacional (COI) y de los Juegos Olímpicos es obra del compromiso de Coubertin. Fue él quien ideó la *Carta Olímpica*, el protocolo para las ceremonias de apertura y de clausura, el juramento de los atletas, los anillos olímpicos y la bandera. Desde 1896 hasta 1925, presidió personalmente el COI y, cuando abandonó la presidencia, se le otorgó el título de presidente de honor de los Juegos Olímpicos.

El renacimiento de los Juegos Olímpicos es solo una pequeña parte de la labor de Coubertin. Además de haber escrito numerosas publicaciones sobre la técnica y la enseñanza del deporte, redactó también diversos estudios históricos, políticos y sociológicos de gran importancia. Su obra representa más de 60 000 páginas.

Pierre de Coubertin falleció en Ginebra el 2 de septiembre de 1937. Fue enterrado en Lausana (Suiza). Como indicó en su última voluntad, su corazón está enterrado en Olimpia, Grecia, en una estela de mármol erigida en homenaje a su dedicación al ideal y al espíritu olímpico.



Pierre de Coubertin  
Presidente del COI,  
1896-1925

©COI



©COI

## B. FUENTES DE INSPIRACIÓN DE PIERRE DE COUBERTIN

Sus ideas de reforma educativa y su sueño de restaurar los Juegos Olímpicos demostraban claramente que Pierre de Coubertin era un hombre de su época. En la elaboración de su visión de los Juegos Olímpicos se puede ver la influencia del mundo y de los acontecimientos que ocurrían a su alrededor.

Al escribir sobre el porqué de su decisión de restaurar los Juegos Olímpicos, Coubertin explicó que lo hizo para “posibilitar y reforzar el deporte, asegurar su independencia y duración y, con ello, permitir que cumpliera con el papel educativo que le correspondía en el mundo moderno, así como para glorificar a los atletas cuya actividad muscular permitía mantener el espíritu general de competición”.

Asimismo escribió: “Al revivir los Juegos Olímpicos, no me concentré en lo que me resultaba más cercano, sino en lo lejano. Quería devolver al mundo actual, y de manera sostenible, una institución antigua cuyos principios volvían a ser pertinentes”.

Para Coubertin, el deporte y el papel que podía desempeñar en la educación eran tan importantes como el resultado de la guerra franco-prusiana y los emocionantes descubrimientos que se estaban realizando en el lugar de los antiguos Juegos Olímpicos en Olimpia, Grecia.

### La forma física de los franceses

Una de las primeras influencias de Pierre de Coubertin en su apasionada lucha por conseguir la reforma educativa a través del deporte fue la creencia de que sus compatriotas estaban especialmente en baja forma. Pensaba que ello había contribuido directamente a la humillante derrota de Francia en la guerra franco-prusiana de 1871 y que se debían tomar medidas para remediar la situación.

### El deporte en los colegios públicos ingleses

A lo largo de los años, Coubertin había viajado a Estados Unidos, Canadá, Irlanda e Inglaterra para estudiar los sistemas educativos de los colegios y universidades de dichos países. De entre todos ellos, el sistema educativo inglés del Rugby College y la labor que él atribuyó a su director, Thomas Arnold, hicieron mella en él. Los estructurados programas deportivos de los colegios británicos para chicos le dejaron impresionado. Observó que el deporte era una parte esencial del programa y de que los chicos destacaban en esta materia.

Coubertin otorgaba también la misma importancia al concepto de “caballero cristiano” de los educadores ingleses. Se trataba de un concepto que dotaba al deporte de valores sociales y morales, además de los valores físicos evidentes.

### Los Juegos Olímpicos de la Antigüedad

Es normal que Coubertin, como tantos otros en Europa, se contagiara de la efervescencia que despertaban los descubrimientos arqueológicos que se estaban realizando en Olimpia, donde se habían celebrado los Juegos Olímpicos de la Antigüedad durante aproximadamente 1 000 años. Estos Juegos eran, por una parte, una celebración religiosa en honor del Dios griego Zeus y, por otra, una competición deportiva. Pierre de Coubertin veía el potencial de restaurarlos, pero añadiendo los valores educativos del deporte del siglo XIX.

Coubertin era consciente de que el programa deportivo de los Juegos Olímpicos de la Antigüedad debería ser adaptado. En 776 a.C. los Juegos Olímpicos duraban un día y constaban de una única prueba deportiva: una carrera de una distancia de un estadio. En 600 a.C., los Juegos duraban cinco días e incluían pruebas ecuestres, un pentatlón (salto de longitud, jabalina, disco, lucha y una carrera), boxeo, lucha y pancracio (una combinación de lucha y boxeo), así como carreras de diversas distancias.

Pero Coubertin no se inspiró únicamente del aspecto deportivo de estos Juegos de la Antigüedad. También le interesaban la ceremonia y el protocolo. Por ejemplo, utilizó el ritual del juramento que realizaban los atletas en aquellos Juegos e introdujo una versión más moderna en los Juegos de la VII Olimpiada de 1920.

Algunos aspectos de los Juegos Olímpicos de Coubertin eran completamente modernos. A diferencia de los Juegos Olímpicos de la Antigüedad, en los que solo había un ganador que era agasajado y que recibía una corona de hojas de olivo, en los Juegos modernos el ganador recibía una medalla y, en su tercera edición, eran los tres primeros los que recibían medalla.



El encendido de la llama olímpica en Olimpia

©COU/Richard Julliant

Otra diferencia significativa era la de quién podía competir. Coubertin quería que –a diferencia de lo que ocurría en la Antigüedad, donde solo los hombres y chicos que fueran libres y griegos podían competir– los Juegos modernos fueran un festival deportivo internacional. Además, las mujeres no podían competir en los Juegos Olímpicos de la Antigüedad en Olimpia, excepto en las pruebas ecuestres, en las que se podía declarar ganadora a una mujer como propietaria del caballo. Desde la segunda edición de los Juegos Olímpicos modernos las mujeres ya pudieron participar, aunque Coubertin nunca había contemplado su inclusión.

### **Otros Juegos “Olímpicos”**

Pierre de Coubertin no fue el único que se había propuesto restaurar los Juegos Olímpicos. Tampoco fue él el primero en utilizar el término “olímpico” en relación con un festival deportivo. Mucho antes de que el redescubrimiento y las excavaciones de lugar donde se celebraban los Juegos en Olimpia despertaran el interés de Coubertin, ya existían varios juegos a nivel nacional, como los Juegos Olímpicos en Cotswolds organizados por Robert Dover, los Juegos Olímpicos de Ramlösa en Suecia, los Juegos Olímpicos organizados por Zappas en Grecia y los Juegos Olímpicos de Montreal. Coubertin también asistió a los Juegos Olímpicos de Much Wenlock en Inglaterra, fundados por William Penny Brookes, de los que se inspiró.

Con todos estos ejemplos, la restauración de los Juegos Olímpicos iba por buen camino. Coubertin fue el encargado de dirigir el proceso y convertir su visión de un festival deportivo internacional en el restablecimiento de los Juegos Olímpicos en versión moderna.

## **C. EL CONGRESO DE 1894 PARA LA RESTAURACIÓN DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS**

### **La decisión de restablecer los Juegos Olímpicos**

Aunque al principio Coubertin lo había planeado como una reunión para debatir el amateurismo, cuando los delegados llegaron a la Sorbona, en París, en junio de 1894, ya había modificado el programa y había dado un nuevo nombre a la reunión. El acontecimiento, que pasó a llamarse “El Congreso para la restauración de los Juegos Olímpicos”, se convirtió, principalmente, en una plataforma para que el barón presentara su idea de organizar unos Juegos Olímpicos modernos y crear el Comité Olímpico Internacional (COI). En total, 79 delegados de 12 países se reunieron en el Congreso de 1894 en la Sorbona, en el que también hubo lugar para música, canciones, poemas y para el himno a Apolo que se había descubierto en Delfos en 1893.

No era la primera vez que Coubertin exponía su idea de restaurar los Juegos Olímpicos, pero a diferencia de su primer intento durante una conferencia sobre la educación inglesa en la que no consiguió despertar el interés de su auditorio, aquellos presentes en la Sorbona dieron todo su apoyo y respaldaron con entusiasmo la propuesta.

Así, el 23 de junio de 1894, se aprobó la propuesta de restaurar los Juegos Olímpicos y de que se celebraran cada cuatro años en un lugar distinto, y se eligió la ciudad de Atenas para acoger la primera edición de los Juegos modernos en 1896.

### **El nacimiento del COI y del Movimiento Olímpico**

Además de la decisión de restablecer los Juegos Olímpicos con un formato más moderno, los delegados del Congreso de 1894 también aprobaron la creación de un Comité Internacional de los Juegos Olímpicos, que posteriormente pasaría a llamarse Comité Olímpico Internacional. Como luego explicó Coubertin en sus memorias olímpicas, se le había dado carta blanca para elegir a los miembros del Comité. Con estas decisiones, el sueño de Coubertin se hizo realidad y el Movimiento Olímpico vio la luz.

## D. LA CARTA OLÍMPICA

La introducción de la *Carta Olímpica* establece:

“La *Carta Olímpica* es la codificación de los principios fundamentales del Olimpismo, de las Normas y los textos de aplicación adoptados por el COI. Rige la organización, la acción y el funcionamiento del Movimiento Olímpico y fija las condiciones de la celebración de los Juegos Olímpicos”.

El COI no publicó la primera edición de la Carta hasta 1908 y solo en 1978 se empezó a utilizar el título de “*Carta Olímpica*”. En comparación con la versión actual, el contenido de la primera edición era muy simple. Junto con las normas básicas para el reclutamiento de miembros, la celebración de reuniones y la administración del COI, incluía los cuatro puntos esenciales de la misión del COI que Coubertin ya había puesto por escrito en 1899. Con el paso de los años, se han ampliado las normas y se han ido modificando para adaptarse al crecimiento y a la complejidad del Movimiento Olímpico y de los Juegos Olímpicos.

La *Carta Olímpica* cuenta hoy con normas que definen la relación entre las federaciones internacionales y los CON y el Movimiento Olímpico, y que abordan cuestiones esenciales como el proceso de selección de las ciudades anfitrionas de los Juegos Olímpicos, el código de admisión para los Juegos, la composición del programa deportivo olímpico y las normas para el arbitraje en caso de conflicto.

## E. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL OLIMPISMO

Con el paso del tiempo, el Olimpismo moderno, concebido por Pierre de Coubertin a finales del siglo XIX, ha evolucionado a medida que el Movimiento Olímpico ha ido creciendo y desarrollándose. El Olimpismo aparece definido en los principios fundamentales de la *Carta Olímpica* (2013):

- “1. El Olimpismo es una filosofía de la vida, que exalta y combina en un conjunto armónico las cualidades del cuerpo, la voluntad y el espíritu. Al asociar el deporte con la cultura y la formación, el Olimpismo se propone crear un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo, la responsabilidad social y el respeto por los principios éticos fundamentales universales.
2. El objetivo del Olimpismo es poner siempre el deporte al servicio del desarrollo armónico del ser humano, con el fin de favorecer el establecimiento de una sociedad pacífica y comprometida con el mantenimiento de la dignidad humana.
3. El Movimiento Olímpico es la acción concertada, organizada, universal y permanente, ejercida bajo la autoridad suprema del COI, sobre todas las personas y entidades inspiradas por los valores del Olimpismo. Se extiende a los cinco continentes y alcanza su punto culminante en la reunión de los atletas del mundo en el gran festival del deporte que son los Juegos Olímpicos. Su símbolo está constituido por los cinco anillos entrelazados.
4. La práctica deportiva es un derecho humano. Toda persona debe tener la posibilidad de practicar deporte sin discriminación de ningún tipo y dentro del espíritu olímpico, que exige comprensión mutua, espíritu de amistad, solidaridad y fair play.
5. Como el deporte es una actividad que forma parte de la sociedad, las organizaciones deportivas en el seno del Movimiento Olímpico tendrán los derechos y obligaciones de autonomía, que consisten en controlar y establecer libremente las normas del deporte, determinar la estructura y gobernanza de sus organizaciones, disfrutar del derecho a elecciones libres de toda influencia externa y la responsabilidad de garantizar la aplicación de los principios de buena gobernanza.
6. Cualquier forma de discriminación contra un país o una persona basada en consideraciones de raza, religión, política, sexo o de otro tipo es incompatible con la pertenencia al Movimiento Olímpico.
7. La pertenencia al Movimiento Olímpico exige ajustarse a la *Carta Olímpica* y contar con el reconocimiento del COI.”

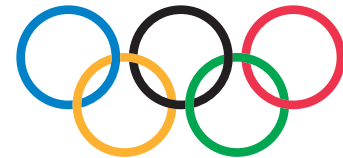


## F. SÍMBOLOS DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO

El Movimiento Olímpico es reconocido en todo el mundo por su bandera y sus anillos olímpicos, el lema olímpico, el himno olímpico, la antorcha y la llama olímpica. Como establece la Norma 7.4 de la *Carta Olímpica* (2013), todos los derechos sobre estas propiedades olímpicas “son propiedad exclusiva del COI, incluidas pero no exclusivamente las referentes a su uso con fines lucrativos, comerciales o publicitarios. El COI puede ceder una licencia de todo o parte de sus derechos en las condiciones y términos fijados por la comisión ejecutiva del COI”.

### Los anillos olímpicos y la bandera olímpica

Aunque su denominación oficial es la de símbolo olímpico, suelen recibir el nombre de anillos olímpicos. La imagen de los cinco anillos entrelazados “expresa la actividad del Movimiento Olímpico y representa la unión de los cinco continentes y el encuentro de los atletas del mundo en los Juegos Olímpicos”. Los colores de los anillos son el azul, el amarillo, el negro, el verde y el rojo.



La bandera olímpica, de color blanco con el símbolo olímpico en el centro, fue diseñada por Pierre de Coubertin. Se realizó en París y se presentó por primera vez en el Congreso Olímpico de 1914. Su primera aparición fue en los Juegos Olímpicos de Amberes en 1920.

Se cree que Coubertin veía una relación entre los colores de los anillos y los continentes, pero se trata de una creencia equivocada. El color blanco del fondo y los cinco colores de los anillos que figuran en la bandera olímpica son simplemente los colores de varias banderas nacionales y no corresponden a los cinco continentes.

### El lema olímpico

El lema olímpico, introducido en 1894, está formado por tres palabras latinas: “Citius, Altius, Fortius”. Pierre de Coubertin propuso este lema que le había tomado prestado a su amigo Henri Didon, un profesor y sacerdote dominico. En español, el lema significa: “más rápido, más alto, más fuerte”.



©COI/Richard Juilliart



## El himno olímpico

El himno, con música de Spiros Samaras y letra de Kostis Palamas, fue compuesto para los Juegos de la I Olimpiada de 1896 en Atenas, donde se tocó por primera vez. Después fue remplazado por himnos especialmente encargados por los Comités Organizadores para las ceremonias olímpicas posteriores.

En 1954, el COI organizó un concurso internacional para seleccionar un himno permanente para los Juegos. El ganador fue Michael Spisak, que compuso la música para las palabras de Píndaro. Este himno sonó en los Juegos Olímpicos de 1956, pero el compositor pidió unos honorarios tan elevados que el COI se negó a utilizarlo otra vez.

En 1958, en la Sesión del COI en Tokio, se tocó el himno original de Samaras y Palamas. Gozó de tanta popularidad con los miembros del COI, que se decidió unánimemente adoptarlo como el himno olímpico oficial. En 1960, el himno sonó de nuevo en los VIII Juegos Olímpicos de Invierno. Desde entonces, se ha podido escuchar en todas las ediciones de los Juegos de Verano e Invierno.

*Espíritu inmortal de la antigüedad,  
Padre de lo verdadero, lo hermoso y lo bueno,  
desciende, preséntate, derrámanos tu luz  
sobre esta tierra y bajo este cielo,  
que fue el primer testigo de tu imperecedera fama.*

*¡Da vida y vivacidad a esos nobles juegos!  
¡Arroja guirnaldas de flores que no palidecen  
a los victoriosos en la carrera y en la contienda!  
¡Crea, en nuestros pechos, corazones de acero!*

*En tus ligeras llanuras, montañas y mares  
brillan en un matiz róseo y forman un enorme templo  
en el que todas las naciones se reúnen para adorarte,  
¡Oh espíritu inmortal de la antigüedad!*

## La antorcha y la llama olímpica

La antorcha olímpica se enciende en Olimpia, Grecia, bajo la autoridad del COI. Aunque ya en los Juegos de 1928 en Ámsterdam se utilizó un fuego simbólico, la historia moderna de la llama empezó con la propuesta de Carl Diem, secretario general del Comité Organizador de los Juegos de la XI Olimpiada. Inspirado por las carreras de antorchas que se celebraban en Grecia en la Antigüedad, Diem sugirió que, para los Juegos de 1936, se encendiera un fuego en Olimpia que luego sería transportado hacia Berlín en lo que sería el primer relevo de antorcha olímpica. Este hecho marcó el inicio de una tradición olímpica.



La llama olímpica para los Juegos de Invierno tiene una historia ligeramente distinta. Al igual que en los Juegos de Verano, se utilizó un fuego simbólico en los Juegos de 1936 en Garmisch-Partenkirchen. El primer relevo de antorcha para los Juegos Olímpicos de Invierno fue el de los Juegos de 1952 en Oslo, pero la antorcha olímpica no se encendió en Olimpia hasta 1964. Antes de esa fecha, para las ediciones de 1952 y 1960, se encendía una antorcha “nórdica” en Morgedal, donde nació el pionero en el deporte del esquí Telemark Sondre Norheim. En los Juegos de Invierno de 1956, la antorcha se encendió en Roma.

Con los años, se ha creado una antorcha para llevar la llama para cada edición de los Juegos y el relevo que lleva dicha antorcha desde Olimpia hasta la ciudad anfitriona se ha convertido en uno de los acontecimientos más simbólicos relacionados con los Juegos.

## G. PREGUNTAS

1. ¿Qué principio fundamental del Olimpismo es el más conocido en su deporte? ¿Cuál es el menos conocido?
2. ¿Cree que el lema “Citius, Altius, Fortius” puede inspirar a los atletas de cualquier nivel en su país?
3. ¿Qué se puede hacer para promover una mayor comprensión del Movimiento Olímpico en su país?
4. ¿Cree que la visión de Pierre de Coubertin sigue siendo pertinente en la actualidad?

## REFERENCIAS

Sitio web del COI: [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Pierre de Coubertin, Memorias Olímpicas, COI, Lausana, 1997

Carta Olímpica

The Olympic Symbols (Folleto educativo - El Museo Olímpico), [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

The Olympic Flame and Torch Relay (Folleto educativo - El Museo Olímpico), [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

The Olympic Games in Antiquity (Folleto educativo - El Museo Olímpico), [www.olympic.org](http://www.olympic.org)



## UNIDAD 2



©COI/Richard Juilliant

### EL COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL (COI)

A. Función y estructura del COI . . . . .	20
B. Financiación del Movimiento Olímpico . . . . .	26
C. Solidaridad Olímpica . . . . .	29
D. El Museo Olímpico . . . . .	32
E. Preguntas . . . . .	32

## A. FUNCIÓN Y ESTRUCTURA DEL COI

Los tres componentes principales del Movimiento Olímpico son el Comité Olímpico Internacional (COI), los Comités Olímpicos Nacionales (CON) y las Federaciones Deportivas Internacionales (FI).

El COI es una organización no gubernamental internacional sin ánimo de lucro y la máxima autoridad del Movimiento Olímpico. El 23 de junio de 1894, los delegados que asistieron al “Congreso para la restauración de los Juegos Olímpicos” organizado por Pierre de Coubertin no solo decidieron restablecer los Juegos Olímpicos con un formato más moderno, sino también crear un comité internacional que sería el cuerpo organizador del recién nacido Movimiento Olímpico. Al principio, este comité recibió el nombre de Comité para los Juegos Olímpicos, pero luego pasó a llamarse Comité Olímpico Internacional. Sus idiomas oficiales son el francés y el inglés.



Los primeros miembros del Comité Olímpico Internacional

©COI/Albert Meyer

Conforme a la Norma 2 de la *Carta Olímpica* (2013), la misión del COI es promover el Olimpismo por todo el mundo y dirigir el Movimiento Olímpico. El papel del COI tiene múltiples facetas y no se limita a garantizar la celebración regular de los Juegos Olímpicos ni a actuar con el objetivo de proteger y reforzar la unidad e independencia del Movimiento Olímpico. El COI también debe estimular el deporte de competición y el deporte para todos, apoyar la participación de las mujeres en el deporte, fomentar las medidas que protejan a los atletas y dirigir la lucha contra el dopaje. También se hace hincapié en la promoción del juego limpio, la paz, la no discriminación, el desarrollo sostenible, la cultura y la educación, y en el legado positivo que se debe dejar a las naciones y ciudades anfitrionas.

### Miembros

Los primeros miembros del COI eran pioneros entusiastas y amigos de Pierre de Coubertin. Deseaban divulgar la popularidad de los deportes y del Olimpismo a toda la sociedad. Al principio, los nuevos miembros del COI eran designados por Pierre de Coubertin. Después fue la Sesión la que les invitaba a ser miembros, puesto que Coubertin creía que un órgano de reclutamiento garantizaría la independencia.

Los miembros no son delegados de su país en el COI, sino representantes de COI es su país.

Actualmente, para ser admitida, toda candidatura debe ser presentada al presidente del COI, quien la transmitirá a la comisión de nombramientos para que la estudie. Por último, la comisión ejecutiva decidirá si propone dicha candidatura a la Sesión. Los miembros son elegidos para un periodo de ocho años, renovable si son reelegidos, aunque se ha fijado el límite de edad a 70 años. Únicamente aquellos miembros que fueron elegidos antes de las reformas de 1999 tienen un límite de edad diferente, a saber aquel que estaba en vigor cuando fueron elegidos.

### **Presidente**

El presidente del COI es elegido por mayoría absoluta por los miembros del COI reunidos en Sesión. El mandato es de ocho años, pero se puede renovar para cuatro años más siempre que lo apruebe la Sesión al término del primer mandato.

El presidente representa al COI y preside todas sus actividades. El presidente puede tomar cualquier iniciativa o decisión en nombre del COI cuando las circunstancias no permiten que lo haga la Sesión o la comisión ejecutiva del COI. Estas iniciativas o decisiones deben someterse rápidamente a la ratificación del órgano competente.

### **Comisión ejecutiva (CE)**

En 1921 se tomó la decisión de establecer una comisión ejecutiva que ayudaría en la gestión del COI.

Actualmente, la comisión ejecutiva se compone del presidente del COI, de cuatro vicepresidentes y de otros diez vocales elegidos por mayoría por la Sesión mediante una votación secreta. La duración de los mandatos de los vicepresidentes y de los otros diez vocales es de cuatro años, a partir del final de la Sesión en la que fueron elegidos. Los miembros pueden ejercer un máximo de dos mandatos consecutivos, independientemente de en qué capacidad hayan sido elegidos.

La comisión ejecutiva se reúne por convocatoria del presidente o a petición de la mayoría de sus vocales, generalmente cuatro veces por año. Las responsabilidades de la comisión incluyen velar por la observancia de la *Carta Olímpica*, asumir la responsabilidad en última instancia de la administración del COI y aprobar el presupuesto anual. Además, somete a la Sesión los nombres de las personas que recomienda para ser elegidas miembros del COI, supervisa el proceso de admisión y selección de las candidaturas a la organización de los Juegos Olímpicos y nombra al director general basándose en la propuesta del presidente.

En última instancia, la Sesión es la que aprueba los informes presentados por la comisión ejecutiva sobre cuestiones como las finanzas o enmiendas a la *Carta Olímpica*, así como cualquier decisión importante que la comisión proponga.

### **Sesión**

La Sesión es la asamblea general de los miembros del COI y se reúne, al menos, una vez por año. Se puede celebrar una Sesión extraordinaria por iniciativa del presidente o a petición, por escrito, de al menos un tercio de los miembros. La Sesión es el órgano supremo del COI y entre sus poderes figuran adoptar las enmiendas a la *Carta Olímpica*, elegir a los miembros del COI y a los vocales de la comisión ejecutiva, expulsar a los miembros y elegir la ciudad sede de los Juegos Olímpicos. Las decisiones de la Sesión son definitivas, aunque ésta puede delegar poderes en la comisión ejecutiva.



## Comisiones

El presidente del COI puede constituir comisiones especializadas o grupos de trabajo para estudiar determinadas cuestiones y hacer recomendaciones a la comisión ejecutiva. Aunque cada comisión tiene una composición diferente, sus miembros suelen ser miembros del COI, representantes de los CON o de las FI, atletas, expertos técnicos, asesores y especialistas en el ámbito del deporte. En 2013, el COI contaba con las siguientes comisiones:



Los miembros de la comisión de atletas del COI

©Said Chidmi

- **Atletas** – Esta comisión se creó el 27 de octubre de 1981 y está formada por atletas en activo o retirados. La gran mayoría de sus miembros son elegidos por los atletas que participan en los Juegos. La comisión es un vínculo entre los atletas y el COI, y presenta sus ideas y recomendaciones a la comisión ejecutiva del COI. Además, crea grupos de trabajo que actúan de enlace con los COJO a fin de garantizar que se satisfacen las necesidades de los atletas.
- **Cultura y educación olímpica** – Esta comisión se creó en 2000, cuando se fusionaron la comisión cultural y la comisión del COI para la Academia Olímpica Internacional y la educación olímpica. Esta comisión está formada por miembros del COI, representantes de las FI, de los CON, de los atletas y del Movimiento Paralímpico, así como por expertos individuales. Su misión consiste en asesorar a la comisión ejecutiva del COI sobre las políticas en materia de promoción de la cultura y la educación olímpica que deberían ser adoptadas por el COI y el Movimiento Olímpico.
- **Coordinación de los Juegos Olímpicos y de los Juegos Olímpicos de la Juventud** – Esta comisión se forma poco después de la elección de cada ciudad anfitriona de los Juegos Olímpicos o de los Juegos Olímpicos de la Juventud. Está formada por representantes del COI, de las FI, de los CON, atletas y expertos en diversos ámbitos relacionados con los Juegos. La comisión de coordinación debe supervisar y prestar asistencia a los comités organizadores en la planificación, organización y celebración de los Juegos. Además, cada comisión sirve de vínculo entre el COI, el COJO, las FI y los CON.
- **Entorno** – Esta comisión se creó tras una recomendación formulada en el Congreso Olímpico de 2009 en Copenhague. Está formada por miembros del COI, exatletas, representantes de las FI y los CON, y expertos en medicina, representación de atletas y entrenamiento. La misión principal de la comisión consiste en abordar cuestiones relativas a los entrenadores, los agentes y otros miembros del entorno de los atletas.
- **Ética** – La comisión ejecutiva creó la comisión de ética en 1999. Esta comisión independiente está formada por nueve miembros, de los cuales un máximo de cuatro pueden ser miembros del COI. Debe incluir también, por los menos, a cinco personalidades prominentes reputadas por su independencia, su competencia y su renombre internacional. Su misión consiste en salvaguardar los principios éticos del Movimiento Olímpico, tal como se establece en la *Carta Olímpica* y el *Código de ética*. Esta comisión propone recomendaciones relativas a violaciones importantes del *Código de ética* a la comisión ejecutiva del COI y a la Sesión.
- **Evaluación** – Se crea una comisión de evaluación para cada procedimiento de candidatura a la organización de unos Juegos Olímpicos. La función de la comisión es fundamental a la hora de evaluar la capacidad de una ciudad para organizar los Juegos. Su trabajo consiste en analizar los expedientes de candidatura, efectuar una visita de inspección a cada ciudad y preparar un informe técnico de evaluación para facilitar la comprensión de las candidaturas por parte de los miembros del COI. La comisión se compone de miembros del COI, representantes de las FI, los CON, el Comité Paralímpico Internacional (IPC), atletas y expertos externos.

- **Finanzas** – Esta comisión, formada por miembros del COI, asiste a la comisión ejecutiva en sus esfuerzos por salvaguardar la continuidad del COI y de las actividades del Movimiento Olímpico a través de una gestión eficaz de sus recursos financieros. El mandato de la comisión incluye mantener los registros contables del COI y de sus filiales, garantizar la elaboración de una auditoría anual externa por parte de una empresa de auditoría independiente y velar por que el COI disponga de un sistema de control financiero y presupuestario transparente y eficaz. También formula recomendaciones a la comisión ejecutiva sobre estrategias de inversiones financieras y supervisa estas estrategias en relación con las condiciones cambiantes de los mercados financieros.
- **Relaciones internacionales** – Esta comisión se creó en 2002 para facilitar y promover la relación entre el Movimiento Olímpico y los Gobiernos y autoridades públicas. La comisión está formada por miembros del COI y por figuras del deporte que, además de sus logros deportivos, han ocupado u ocupan un cargo político en sus países o regiones. La comisión redacta declaraciones de postura sobre cuestiones políticas específicas relacionadas con el deporte, asesora al presidente y a la comisión ejecutiva del COI y apoya los esfuerzos para comunicar los mandatos, las actividades y las políticas del COI.
- **Jurídica** – Esta comisión se creó en 1974 y está formada por miembros del COI. Su principal tarea consiste en ofrecer, cuando así se solicite, dictámenes al presidente, la comisión ejecutiva y la Sesión sobre cuestiones relativas al ejercicio de sus respectivas funciones y sobre los proyectos de enmienda a la *Carta Olímpica*. Además, también se encarga de realizar estudios jurídicos sobre asuntos que pueden afectar a los intereses del COI y efectúa cualquier otra tarea de carácter jurídico que le encomiende el presidente, la comisión ejecutiva o la Sesión.
- **Marketing** – Esta comisión está formada por miembros del COI y por representantes de los atletas, los CON y las FI. Sus responsabilidades incluyen la presentación de recomendaciones a la comisión ejecutiva sobre asuntos relacionados con el marketing, la supervisión y la información de la aplicación de los programas del COI en materia de marketing. Además, también se encarga de encontrar soluciones para maximizar los beneficios potenciales que podría conseguir el Movimiento Olímpico a través de los asociados de marketing. Por último, la comisión revisa y estudia posibles fuentes de ingresos y de financiación para el COI y el Movimiento Olímpico, y hace lo posible por garantizar que el control del deporte recaiga en las autoridades deportivas.
- **Médica** – Esta comisión se creó en 1967 para hacer frente al creciente problema del dopaje en el deporte. Está formada por miembros del COI y expertos en el ámbito médico y de ciencias del deporte. Aunque se dedica principalmente a la lucha contra el dopaje, con el paso de los años las tareas de la comisión se han ampliado e incluyen también las cuestiones relativas a la protección de la salud de los atletas, el respeto de la ética médica y deportiva, y la igualdad de todos los atletas participantes. La comisión actúa como representante del COI en los comités de la Agencia Mundial Antidopaje (AMA) y supervisa el programa de pruebas de dopaje durante los Juegos.
- **Nombramientos** – Esta comisión se creó en 1999 y está formada por miembros del COI. De conformidad con el texto de aplicación de la Norma 16 de la *Carta Olímpica* (2013), la comisión se encarga de estudiar las candidaturas con vistas a la elección de miembros del COI. Esta comisión debe también recopilar y comprobar la información necesaria sobre la situación económica y profesional, el historial deportivo, el origen y la admisibilidad de los candidatos, y redactar un informe de la opinión de la comisión acerca de si un individuo posee o no las cualidades necesarias para ser elegido miembro del COI. A continuación, la comisión debe presentar el informe a la consideración de la comisión ejecutiva del COI.
- **Filatelia, numismática y recuerdos olímpicos** – Esta comisión, creada en 1994, recibió al principio el nombre de comisión de coleccionistas olímpicos. Está formada por un pequeño grupo de miembros del COI y por expertos independientes. La comisión tiene la responsabilidad de asesorar al COI en materia de políticas y prácticas relacionadas con la filatelia, la numismática y los recuerdos olímpicos.

- **Programa olímpico** – Esta comisión está formada por miembros del COI y por representantes de los CON, las FI y los atletas. La comisión se encarga de revisar y analizar el programa de deportes, disciplinas y pruebas, así como el número de atletas en cada deporte para los Juegos Olímpicos de Verano e Invierno. También debe elaborar recomendaciones sobre los principios y la estructura del programa deportivo de los Juegos Olímpicos de Verano e Invierno, y presentarlas a la Sesión y a la comisión ejecutiva del COI.
- **Solidaridad Olímpica** – La misión de Solidaridad Olímpica consiste en organizar la asistencia que se presta a los CON, en particular a aquellos que más lo necesitan, para que puedan hacer frente a sus responsabilidades para con el Movimiento Olímpico. Esta comisión está formada por representantes de los CON, del COI y de los atletas. Vea la sección C de esta unidad para más información.
- **Prensa** – Esta comisión está formada por miembros del COI y representantes de los CON, las FI, los atletas y del Comité Paralímpico Internacional, así como por miembros independientes con gran experiencia en el ámbito del deporte y del periodismo olímpico. La comisión asesora a los COJO sobre cómo ofrecer las mejores condiciones de trabajo posibles a la prensa escrita y fotográfica en los Juegos. Además, presenta recomendaciones sobre las operaciones y los servicios relacionados con la prensa en el marco de los Juegos Olímpicos a la comisión ejecutiva del COI.
- **Radio y televisión** – Esta comisión está formada por expertos en retransmisión olímpica. La comisión asesora a los COJO y a Olympic Broadcasting Services (OBS - Servicios de retransmisión olímpica) sobre cómo ofrecer las mejores condiciones de trabajo posibles a los medios de comunicación. Además, presenta recomendaciones a la comisión ejecutiva del COI y realiza una labor fundamental en la divulgación y promoción de los Juegos Olímpicos y de los valores olímpicos.
- **Deporte y medio ambiente** – Esta comisión, creada en 1995, está formada por miembros del COI, por representantes de los CON, las FI, los COJO y el IPC, y por expertos individuales. Puesto que el COI considera el medio ambiente como el tercer pilar del Olimpismo, la comisión debe asesorar a la comisión ejecutiva sobre las políticas en materia de desarrollo sostenible y protección del medio ambiente que el COI y el Movimiento Olímpico deberían adoptar.
- **Deporte y derecho** – Esta comisión, creada en 1996, está formada por miembros del Movimiento Olímpico, incluidos miembros del COI y representantes de las FI y de los CON. Esta comisión ofrece un foro para debatir las cuestiones jurídicas que pueden afectar a los distintos componentes del Movimiento Olímpico.
- **Deporte para todos** – Aunque se estableció inicialmente como grupo de trabajo en 1983, dos años después este grupo se convirtió en la comisión deporte para todos. Esta comisión está formada por miembros del COI, por representantes de los CON, de las FI, de los atletas y del IPC, así como por expertos en materia de deporte para todos. Su misión principal consiste en apoyar los esfuerzos y el desarrollo de las organizaciones que disponen de iniciativas de deporte para todos, y fomentar la práctica del deporte para todos, especialmente en los países en desarrollo.
- **Derechos televisivos y nuevos medios de comunicación** – En esta comisión, presidida por el presidente del COI, también participan los presidentes de otras comisiones del COI, como la de finanzas, jurídica, marketing y radio y televisión, así como otras figuras clave. La comisión se encarga de preparar la estrategia general del COI para las futuras negociaciones de derechos de retransmisión y se ocupa de los asuntos relacionados con los acuerdos de derechos de retransmisión. Además, también recopila información sobre marketing, consulta a expertos, determina los paquetes de derechos y beneficios que se van a vender y aplica el proceso de negociación y licitación.
- **Mujer y deporte** – Aunque se estableció inicialmente como grupo de trabajo en 1995, en 2004 se convirtió en la comisión mujer y deporte. Esta comisión está formada por miembros del COI, por representantes de los CON, de las FI, de los atletas y del IPC, así como por otros miembros independientes. Su misión principal consiste en asesorar a la comisión ejecutiva sobre la aplicación de políticas adecuadas en materia de mujer y deporte, y formular las recomendaciones que servirán de base para el desarrollo y la aplicación de un plan de acción a través del departamento de cooperación internacional y desarrollo.



## Administración del COI

La responsabilidad de la administración del COI recae en el director general quien, bajo la autoridad del presidente, lo dirige con la ayuda de los directores de los distintos departamentos: Juegos Olímpicos, Cooperación Internacional y Desarrollo, Finanzas, Deportes, Relaciones con los CON, Tecnología e Información, Comunicación, Televisión y Marketing, Asuntos Jurídicos, Médico y Científico, Cultura y Patrimonio, y Solidaridad Olímpica.

Las tareas de la administración son diversas. El personal prepara, aplica y pone en práctica las decisiones adoptadas por la Sesión, la comisión ejecutiva y el presidente. También prepara y realiza un seguimiento del trabajo de las diversas comisiones del COI y trabaja en coordinación con las FI, los CON y los COJO. Además, los miembros del personal coordinan la preparación de los Juegos Olímpicos y otros acontecimientos olímpicos.

La administración también debe transmitir información en el seno del Movimiento Olímpico y asesorar a las ciudades candidatas a la organización de los Juegos. Sirve asimismo de enlace con Solidaridad Olímpica y con organizaciones intergubernamentales encargadas del deporte, la educación y la cultura, y ejecuta cualquier otra tarea, de carácter continuo o ad hoc, que le encomiende el presidente y la comisión ejecutiva.



Château de Vidy

©COI/Jean-Philippe Daulte

## Sede del COI

En 1915, después de 21 años en París, el barón de Coubertin trasladó la sede del COI a Lausana (Suiza). Al principio, la sede estuvo en el casino de Montbenon, pero en 1922 se llevó a la Villa Mon Repos.

En 1968 la administración abandonó la Villa Mon Repos para instalarse en el Château de Vidy, donde se encuentra la oficina del presidente. Las autoridades de la ciudad de Lausana, propietaria del Château, lo pusieron a disposición del COI, que lo utiliza mediante un acuerdo contractual.

En 1986, el COI abrió la Casa Olímpica, el centro administrativo en Vidy. Por primera vez, el COI disponía de su propio edificio. En junio de 1998, se construyó otro edificio anexo y, el 23 de junio de 2008 se inauguró un nuevo pabellón multifuncional que conectaba el Château con la Casa Olímpica.

Además de en Vidy, el COI también hace uso de otros edificios en distintas zonas de Lausana. Por ejemplo, Solidaridad Olímpica y el departamento de relaciones con los CON tienen sus oficinas en la Villa Mon Repos.

## B. FINANCIACIÓN DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO

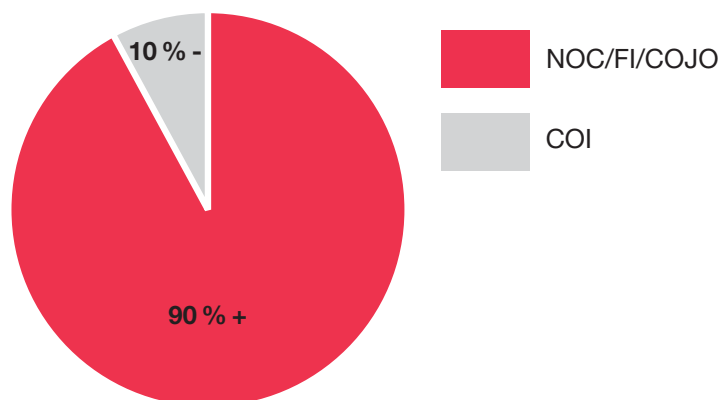
### Generación de ingresos

Una de las principales responsabilidades del COI es la de garantizar la estabilidad financiera del Movimiento Olímpico. Para ello, no solo garantiza la percepción de ingresos olímpicos sino también distribuye estos ingresos de manera equitativa entre las organizaciones miembros del Movimiento Olímpico para que puedan contribuir eficazmente a la celebración de los Juegos Olímpicos y promover el desarrollo del deporte y el Olimpismo en todo el mundo. Las principales fuentes de ingresos olímpicos son la venta de los derechos de retransmisión de los Juegos Olímpicos y el programa de patrocinio mundial de asociados olímpicos (programa TOP). El aumento de los ingresos procedentes del patrocinio y la retransmisión en los últimos decenios ha dado al Movimiento Olímpico y al deporte una base financiera sólida.

### Distribución de ingresos

El COI retiene el 10% de todos los ingresos para cubrir los costes administrativos y operativos relacionados con la administración del Movimiento Olímpico. La cantidad restante se comparte con las organizaciones miembros del Movimiento Olímpico, bajo la dirección y la aprobación de la comisión de finanzas del COI.

### Distribución de ingresos olímpicos



### Los principales beneficiarios son:

- **Los comités organizadores de los Juegos Olímpicos** – El COI destina parte de los ingresos procedentes del programa TOP y de la retransmisión de los Juegos Olímpicos a apoyar la celebración de los Juegos Olímpicos de Verano e Invierno. Además, los comités organizadores recaudan ingresos adicionales gracias a actividades de marketing nacionales, como el patrocinio, la venta de entradas y los programas de concesión de licencias.
- **Los comités olímpicos nacionales** – El COI distribuye parte de los ingresos del programa TOP a cada uno de los 204 CON en todo el mundo. Además, el COI presta ayuda a los CON a través de Solidaridad Olímpica, que se encarga de gestionar y distribuir la parte de los ingresos de retransmisión que corresponde a los CON.
- **Las federaciones internacionales de deportes olímpicos** – El COI ofrece ayuda financiera a las federaciones internacionales gracias a los ingresos procedentes de la retransmisión de los Juegos Olímpicos. Estos fondos, que contribuyen al desarrollo del deporte en todo el mundo, se distribuyen al término de los Juegos en los que ha participado la federación. El COI también destina parte de los ingresos olímpicos a los programas de varias organizaciones deportivas internacionales reconocidas, como el Comité Paralímpico Internacional, la Agencia Mundial Antidopaje y el Tribunal de Arbitraje Deportivo.

## Derechos de retransmisión

El COI es propietario de todos los derechos de retransmisión de los Juegos Olímpicos, incluida la retransmisión por televisión, radio, telefonía móvil e internet, y es el responsable de adjudicar los derechos de retransmisión olímpica a empresas de medios de comunicación de todo el mundo mediante la negociación de acuerdos. La principal política de retransmisión del COI es, tal como se establece en la *Carta Olímpica*, garantizar la cobertura más completa posible para los Juegos Olímpicos.

La retransmisión de los Juegos Olímpicos ha sido la principal fuente de ingresos del Movimiento Olímpico durante más de tres decenios, y la cobertura televisiva ha sido el factor que más ha contribuido al crecimiento de los Juegos Olímpicos en todo el mundo. Los ingresos procedentes de la retransmisión alcanzaron nuevos límites con los Juegos en Londres y Vancouver, que generaron 3 850 millones USD.

Los Juegos Olímpicos de 2012 en Londres fueron un hito en la historia de la radiodifusión olímpica y ofrecieron más cobertura y en más plataformas que ninguna otra edición. Los Juegos Olímpicos de 1948 en Londres ofrecieron por primera vez la radiodifusión doméstica, con aproximadamente 500 000 telespectadores (casi todos residentes en un radio de 50 millas de la ciudad) que vieron las 64 horas de programación olímpica disponible.

Por su parte, los Juegos de 2012 llegaron a 3 600 millones de personas (todo un récord olímpico) en 220 países y territorios en todo el mundo. El radiodifusor anfitrión, Olympic Broadcasting Services (OBS), produjo más cobertura que nunca y la puso a disposición de los radiodifusores titulares de derechos. A su vez, estos retransmitieron unas 100.000 horas de cobertura olímpica en más de 500 canales de televisión en todo el mundo durante los Juegos (una cifra muy superior a las 61 700 horas retransmitidas durante los Juegos Olímpicos de 2008 en Pekín).

En los cuatro años desde Pekín, la cobertura digital también vivió un crecimiento considerable y, por primera vez, la cobertura en Internet, dispositivos móviles y otras plataformas digitales superó a la cobertura televisiva. En total, los radiodifusores oficiales asociados ofrecieron 1 900 millones de vídeos en flujo continuo en más de 170 sitios web en todo el mundo y en otras plataformas digitales durante los Juegos. Por primera vez, el COI también emitió contenido de los Juegos Olímpicos en directo y a la demanda en su canal de YouTube ([www.youtube.com/olympics](http://www.youtube.com/olympics)) en 64 territorios de Asia y del África subsahariana, y ofreció más de 2 700 horas de cobertura y un total de 59,5 millones de vídeos en flujo continuo durante los Juegos, de los cuales 34,5 fueron en directo.

El 3D en directo debutó en las ceremonias de apertura y clausura, así como en pruebas de atletismo, gimnasia, natación y saltos, con las más de 230 horas de cobertura en 3D a disposición de los titulares de derechos.

## Programa de asociados TOP

El Programa de Asociados Olímpicos (TOP) es un programa de patrocinio mundial gestionado por el COI. Este programa, creado en 1985, ofrece a los asociados olímpicos mundiales derechos de marketing globales exclusivos para los Juegos Olímpicos dentro de una determinada categoría de servicios o productos, gracias a los cuales se consiguen ingresos y beneficios para el Movimiento Olímpico.

Los asociados TOP facilitan recursos, productos y conocimientos necesarios para celebrar la mayor manifestación deportiva del mundo. Durante los Juegos, los asociados en los ámbitos de la tecnología y el apoyo operativo, imprescindibles para poder llevar a cabo los Juegos, facilitan sistemas de cronometraje y puntuación, infraestructura informática y audiovisual, equipos de seguridad y equipamiento para las instalaciones, entre otras cosas.

Los asociados comerciales también ofrecen financiación y servicios técnicos y de productos al COI, a los COJO y a los CON.

Para los patrocinadores, los Juegos Olímpicos son una oportunidad incomparable para encontrar un modo innovador de consolidar su marca, aumentar las ventas, conectar con el público, forjar relaciones con la clientela, motivar a sus empleados, mejorar su reputación corporativa y dejar un legado empresarial duradero en las comunidades en las que llevan a cabo sus operaciones. Los patrocinadores también tienen la posibilidad de elaborar programas de marketing con diversos miembros del Movimiento Olímpico, como el COI, los CON y los comités organizadores.

El programa TOP VII, de una duración de cuatro años (que coinciden con el cuatrienio olímpico) y que abarcó los Juegos de 2010 en Vancouver y de 2012 en Londres, generó 950 millones USD en apoyo financiero y productos y servicios para el Movimiento Olímpico, incluidos los 204 comités olímpicos nacionales y sus delegaciones. En septiembre de 2013, las siguientes empresas formaban parte del programa TOP VIII para los Juegos de 2014 en Sochi y de 2016 en Río de Janeiro:



**Coca-Cola** – Categoría exclusiva: bebidas sin alcohol



**Atos Origin** – Categoría exclusiva: tecnología de la información y soluciones



**Dow** – Categoría exclusiva: empresa oficial de productos químicos



**General Electric** – Categoría exclusiva: equipos para uso industrial, equipos para uso residencial y electrodomésticos



**McDonald's** – Categoría exclusiva: servicio alimentario minorista



**Omega** – Categoría exclusiva: cronometraje, puntuación y servicio de resultados



**Panasonic** – Categoría exclusiva: material de audio/TV/vídeo



**Procter & Gamble** – Categoría exclusiva: productos de aseo personal y para el hogar



**Samsung** – Categoría exclusiva: equipo para comunicaciones inalámbricas



**Visa** – Categoría exclusiva: servicios de pago

### **Ingresos generados por los COJO**

**Patrocinadores nacionales** – Además del programa TOP, los Juegos Olímpicos reciben el apoyo de programas de patrocinio nacionales, que conceden derechos de marketing en el país anfitrión. Este programa, que incluye a los patrocinadores, a los proveedores y a los concesionarios, está gestionado por el COJO bajo la dirección del COI. Los programas de patrocinio nacionales se centran principalmente en responder a las múltiples necesidades operacionales específicas del COJO durante la planificación y celebración de los Juegos. Además, los patrocinadores nacionales suelen prestar apoyo al CON del país anfitrión y al equipo olímpico.

**Venta de entradas para los Juegos Olímpicos** – El programa de venta de entradas para los Juegos Olímpicos está gestionado por los COJO, con la aprobación del COI. El objetivo principal es conseguir que el mayor número de personas posible pueda asistir a las ceremonias y competiciones de los Juegos Olímpicos. Otro objetivo es generar los ingresos necesarios para contribuir a la celebración de los Juegos. Los COJO y el COI hacen lo posible para que el precio de los billetes se adapte a las condiciones económicas del público y para fijar dicho precio en función de los precios que dicta el mercado interno para las principales manifestaciones deportivas.

**Concesión de licencias** – Los programas destinados a crear productos, mercancías y recuerdos relacionados con los Juegos Olímpicos se desarrollan a través de acuerdos de concesión de licencias que conceden el uso de las imágenes, marcas y temas olímpicos a empresas para que puedan fabricar y vender dichos productos. Entre estos programas se incluye el programa numismático y filatélico, que crea monedas y sellos conmemorativos, dos tradiciones perdurables del Movimiento Olímpico.

El COJO debe asegurarse de que los programas de concesión de licencias ofrecen mercancías de buena calidad, que sean un reflejo de la imagen olímpica y del Movimiento Olímpico, y que conmemoren adecuadamente los Juegos Olímpicos y los equipos olímpicos. El COJO establece también un programa de aplicación, supervisión, educación y legislación en materia de marcas. Todos estos esfuerzos están encaminados a evitar que los consumidores adquieran productos falsificados o no autorizados, a proteger a los concesionarios olímpicos oficiales frente a la violación de sus derechos y a proteger al Movimiento Olímpico de los efectos negativos que podrían conllevar las mercancías no autorizadas de mala calidad.

### Marketing de los CON

Muchos CON gestionan los programas locales de patrocinio, concesión de licencias y abastecimiento en las categorías que no compiten con las de los asociados TOP para prestar apoyo a las actividades destinadas al desarrollo del deporte y a los equipos olímpicos. Estos programas de patrocinio conceden derechos de marketing olímpico únicamente en el país o territorio del CON.

### Protección de la marca

Los anillos olímpicos representan la marca olímpica y, por ello, simbolizan los diversos principios y tradiciones relacionados con los Juegos Olímpicos. El Movimiento Olímpico y sus asociados deben hacer todo lo posible por proteger y defender su valor intrínseco. Para ello, el COI aplica un cierto número de estrategias y programas para mantener el valor de los anillos, proteger y engrandecer la marca olímpica, y proteger los derechos exclusivos de marketing que se conceden a los asociados olímpicos.

El marketing pirata hace referencia a cualquier intento que haga un patrocinador no olímpico para crear una asociación no autorizada con los Juegos. Los únicos que pueden evocar una relación de este tipo son los patrocinadores oficiales y los asociados gubernamentales del Movimiento Olímpico.

El COI no permite la presencia de ninguna marca comercial en el terreno de juego, para hacer hincapié en el deporte, y para reforzar y proteger aún más el valor de la marca olímpica.

## C. SOLIDARIDAD OLÍMPICA

### Misión

Solidaridad Olímpica ayuda a los CON a cumplir su misión y sus responsabilidades para con el Movimiento Olímpico. Conforme a la Norma 5 de la *Carta Olímpica* (2013), la misión de Solidaridad Olímpica consiste en “organizar la ayuda a los CON, particularmente a los que más lo necesitan. Dicha ayuda adopta la forma de programas elaborados en común por el COI y los CON con la ayuda técnica de las FI, si es necesario”.



El objetivo de estos programas es ayudar a promover los principios fundamentales del Movimiento Olímpico. Para ello, se presta asistencia destinada a ayudar a los atletas en su preparación, mejorar el nivel técnico de los entrenadores, reforzar las estructuras administrativas de los CON y ayudarles a que promuevan los valores olímpicos.

Muchos son los atletas que se han beneficiado de los programas de Solidaridad Olímpica para prepararse y clasificarse para los Juegos Olímpicos. Por ejemplo, para los Juegos de la XXX Olimpiada de 2012 en Londres se concedieron 1 264 becas individuales. De entre los beneficiarios, 657 becarios (409 hombres y 248 mujeres) de 165 CON se clasificaron para los Juegos y, en total, 76 ganaron medalla (23 de oro, 23 de plata y 30 de bronce).



## **Estructura**

La comisión de Solidaridad Olímpica se creó para cumplir la misión que se le confía en la *Carta Olímpica*. Está presidida por el jeque Ahmad Al-Fahad Al-Sabah y está formada por miembros individuales nombrados por el presidente del COI. Se encarga de definir las principales líneas de actuación y de gestionar las actividades de Solidaridad Olímpica, por ejemplo mediante la adopción de programas y de los presupuestos necesarios, y la supervisión de su aplicación. Tiene independencia financiera, técnica y administrativa, y rinde cuentas a la comisión ejecutiva del COI y al presidente, a los que informa periódicamente de las principales decisiones adoptadas, como la aprobación de los programas y presupuestos para los planes cuatrienales de Solidaridad Olímpica.

La comisión de Solidaridad Olímpica cuenta con la oficina internacional de Solidaridad Olímpica en Lausana para la aplicación, ejecución, supervisión y coordinación de todas sus decisiones. Esta oficina internacional se encarga de todos los aspectos operativos de la aplicación del plan cuatrienal 2013-2016. Para ello, colabora con las cinco asociaciones continentales de CON, especialmente con las oficinas continentales de Solidaridad Olímpica, y con la Asociación de Comités Olímpicos Nacionales (ACNO). Las oficinas continentales de Solidaridad Olímpica están situadas en Abuja (Nigeria), Ciudad de México (México), Hawalli (Kuwait), Roma (Italia) y Suva (Fiyi).

## **Historia**

En 1962, el conde Jean de Beaumont creó el comité para la ayuda olímpica internacional para prestar asistencia a los países de Asia y África que acababan de obtener la independencia. Esta iniciativa recibió la aprobación de la Sesión del COI. En 1971, este comité se unió a otro organismo similar que había establecido la asamblea general permanente de los comités olímpicos nacionales (predecesora de la ACNO). El resultado fue una organización conjunta entre el COI y los CON que recibió el nombre de comisión de Solidaridad Olímpica.

En 1981, de acuerdo con la decisión del entonces presidente del COI, Juan Antonio Samaranch, y del presidente de la ACNO, Mario Vázquez Raña, la comisión de Solidaridad Olímpica adoptó su estructura actual y creó una oficina permanente en Lausana para responder a las necesidades y a los intereses de los CON. Aunque a partir de 1972 se empezaron a recibir fondos, la cantidad disponible era bastante limitada. A partir de los Juegos Olímpicos de 1984 en Los Ángeles, y gracias al incremento de los ingresos generados por los derechos de televisión, la situación pudo progresar y, de esta manera, lo que antes era una subvención general pasó a ser una estructura que administraba estos ingresos según los criterios de distribución establecidos por el COI.

En 2001, bajo el liderazgo de Jacques Rogge, nuevo presidente del COI, se crearon los programas continentales para responder a las necesidades, las prioridades y los intereses de los CON, así como a las particularidades de sus continentes.

## **Financiación**

El presupuesto total de Solidaridad Olímpica para el plan cuatrienal 2013-2016 asciende a 438 millones USD, lo que supone un aumento de 40% en comparación con el plan anterior. La única fuente de financiación para las operaciones de Solidaridad Olímpica y las actividades de cada programa es la parte de los ingresos procedentes de la venta de los derechos de retransmisión de los Juegos Olímpicos que corresponde a los CON.

## **Programas de Solidaridad Olímpica**

Desde 2001, Solidaridad Olímpica ofrece a los CON dos tipos de programas: a nivel mundial y a nivel continental. Además, también presta asistencia mediante subvenciones para los Juegos Olímpicos.

## **Programas mundiales**

Para el periodo 2013-2016, los 17 programas mundiales gestionados por la oficina internacional en Lausana para los CON se inscriben en cuatro categorías principales:

- **Atletas** – Los programas para los atletas ofrecen a los CON una asistencia adaptada al nivel de sus atletas y al tipo de competiciones para las que se están preparando. Solidaridad Olímpica quiere asegurarse de que todos los CON pueden mandar atletas calificados a los Juegos Olímpicos para seguir garantizando la universalidad de los Juegos Olímpicos. Estos programas pretenden también igualar las condiciones de entrenamiento de los atletas, independientemente del país o de la región de los que son originarios. Los programas de becas –ya sean para los Juegos Olímpicos de Verano o Invierno, o para los Juegos Olímpicos de la Juventud– merecen una atención particular, como también lo hacen los programas de preparación para los juegos regionales o continentales.
- **Entrenadores** – Una supervisión de calidad es un factor crucial para la preparación de los atletas, por lo que el entrenador es un actor clave del proceso. Los programas en este ámbito permiten a los CON ofrecer a sus entrenadores una formación adaptada a sus capacidades y contribuyen a reforzar la estructura nacional de un determinado deporte.
- **Gestión de los CON** – El objetivo de los programas de gestión de los CON es ayudar a los CON a cumplir su misión de la mejor manera posible. Para ello se ofrece una asistencia financiera directa y se presta apoyo a los proyectos destinados a reforzar su gestión. Estos programas también ofrecen diversas oportunidades de formación para los gestores deportivos, y facilitan los intercambios de información y experiencias entre los CON.
- **Promoción de los valores olímpicos** – De conformidad con las políticas generales del COI y la misión de los CON de promover los principios fundamentales y los valores del Olimpismo, Solidaridad Olímpica ofrece programas que permiten que los CON desempeñen una labor crucial en sus comunidades locales aprovechando el aspecto cultural y educativo del deporte y colaborando con sus comunidades.

### Programas continentales

Gracias a los programas continentales, los CON tienen acceso a una asistencia técnica, financiera y administrativa que les permite hacer frente a sus propias necesidades y prioridades. Estos programas complementan los que se ofrecen a nivel mundial. El programa estándar para cada asociación continental debe, en principio, abarcar los siguientes elementos básicos: los costos de administración y funcionamiento, la organización de las reuniones reglamentarias (si no están financiadas por otras fuentes) y el pago de subvenciones individuales a los CON para el desarrollo de su propio programa de actividades nacionales. Paralelamente, las asociaciones continentales pueden reservar fondos para la elaboración de programas específicos, en función de las necesidades específicas y la situación de su continente.

Cada asociación continental encargada de gestionar los fondos de Solidaridad Olímpica es plenamente responsable del control financiero de sus programas. Las asociaciones continentales, a través de la oficina internacional de Lausana, deben en todo momento mantener informada a la comisión de Solidaridad Olímpica acerca del progreso de los programas y de la utilización de los fondos.

### Subvenciones para los Juegos Olímpicos

El programa de subvenciones para los Juegos Olímpicos tiene por objetivo ayudar a los CON a participar en los Juegos Olímpicos (Verano e Invierno) a fin de conseguir dos metas distintas pero complementarias: fomentar el espíritu universal de los Juegos garantizando la participación de todos los CON y ofrecer asistencia financiera a los CON, que desempeñan un papel fundamental en el éxito de los Juegos.

### Una asociación mundial

Existe una red mundial de asociados que participa en la creación, aplicación y supervisión de los programas de Solidaridad Olímpica, y que ofrece su experiencia técnica. Gracias a la contribución y al apoyo de las asociaciones continentales, las FI, la Asociación de Comités Olímpicos Nacionales, los CON y las comisiones del COI, así como de los centros de entrenamiento de alto nivel, las universidades y los expertos en diversos campos, Solidaridad Olímpica puede seguir llevando a cabo su misión de ayudar a los CON en las mejores condiciones posibles.

## D. EL MUSEO OLÍMPICO

La creación de un Museo Olímpico en Lausana fue una idea original de Pierre de Coubertin. Fundado en 1915, el Museo ocupaba al principio una única sala del casino de Montbenon. Cuando la sede del COI se trasladó a la Villa Mon Repos, se montó una sala de exposiciones allí. Con el paso del tiempo, a medida que la colección se iba ampliando, también se agrandó el espacio que se le asignaba. Este pequeño museo permaneció en Mon Repos hasta 1969.

Cuando Juan Antonio Samaranch se convirtió en presidente del COI en 1980, una de sus prioridades fue crear un Museo Olímpico de primera categoría en Lausana, que debería realizar el deseo de Pierre de Coubertin de promover el Olimpismo. El primer paso para ello se dio el 23 de junio de 1982, cuando se abrió un museo “temporal” en el centro de Lausana.



El Museo Olímpico Lausana, 2013 – Vista exterior

© 2013 / Comité Olímpico Internacional (COI) / MORATAL, Christophe

En 1988, tras haber adquirido unas propiedades situadas en las pendientes que dominan el Lago Lemán en Ouchy (Lausana), se empezó a construir un museo permanente que se inauguró oficialmente el 23 de junio de 1993. Desde entonces, sus colecciones no han dejado de crecer y más de 3,5 millones de personas lo han visitado. Tras 20 años de existencia, la institución cerró sus puertas en enero de 2012 por motivo de renovaciones hasta diciembre de 2013.

## E. PREGUNTAS

1. ¿Cuál cree que es el papel del COI?
2. ¿Hay algún miembro del COI en su país/región?
3. ¿Tiene su organización deportiva/CON alguna comisión? ¿Cuáles? ¿Cuál es su función y cómo operan?
4. ¿Se beneficia su organización deportiva/CON de los programas de Solidaridad Olímpica? ¿De qué manera?
5. ¿Existe algún museo deportivo en su país?

### REFERENCIAS

[www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Carta Olímpica

Construyendo un legado a través del deporte, Informe final COI 2009-2012, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Marketing Fact File, COI, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Marketing Report London 2012, COI, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Solidaridad Olímpica, Nacimiento y desarrollo, Solidaridad Olímpica, 2006, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

¡Línea directa!, plan cuatrienal 2013-2016, Solidaridad Olímpica, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)





## UNIDAD 3



©COI/Yo Nagaya

### LOS COMITÉS OLÍMPICOS NACIONALES (CON)

- A. Función de los comités olímpicos nacionales . . . 34
- B. Asociación de Comités Olímpicos Nacionales (ACNO) . . . . . 34
- C. Asociaciones continentales de CON . . . . . 34
- D. Preguntas . . . . . 36

## A. FUNCIÓN DE LOS COMITÉS OLÍMPICOS NACIONALES

En 1894 se establecieron los primeros CON en Francia, Grecia y Estados Unidos. Con el paso del tiempo, el número de CON reconocidos por el COI se ha ido incrementando en línea con la expansión del Movimiento Olímpico. En 2013, hay 204 CON.

Cualquier CON que desee ser reconocido por el COI deberá asegurarse de que sus estatutos son conformes a la *Carta Olímpica* y están aprobados por el COI. Los CON deben incluir en su composición a los miembros del COI en su país, a todas las federaciones nacionales afiliadas a las FI de los deportes incluidos en el programa olímpico, y a atletas en activo o retirados. Los CON podrán incluir también otras categorías de organizaciones o individuos.

La misión, la función y las tareas de los CON están definidas en la Norma 27 de la *Carta Olímpica* (2013) y su texto de aplicación. La misión de todos los CON es desarrollar, promover y proteger el Movimiento Olímpico en sus respectivos países y territorios. Entre sus funciones se incluyen las de promover los principios fundamentales y valores del Olimpismo, especialmente en el ámbito del deporte y la formación, velar por el respeto de la *Carta Olímpica*, fomentar el desarrollo del deporte de alto nivel y el deporte para todos, ayudar a la formación de dirigentes deportivos, luchar contra todo tipo de discriminación y violencia en el deporte, y adoptar el *Código mundial antidopaje*.

En la 17 Sesión del COI celebrada en 1914, se decidió que únicamente aquellos CON que estuvieran reconocidos por el COI podrían inscribir a sus atletas para participar en los Juegos Olímpicos. Como resultado, los CON tienen ahora la importante tarea de seleccionar, organizar y guiar a su delegación en los Juegos Olímpicos y en otros juegos celebrados bajo los auspicios del COI.

## B. ASOCIACIÓN DE COMITÉS OLÍMPICOS NACIONALES (ACNO)

La Asociación de Comités Olímpicos Nacionales (ACNO) está formada por todos los CON reconocidos por el COI. La principal misión de la ACNO consiste en examinar todas las cuestiones de interés general para los CON, formular recomendaciones sobre el desarrollo de los CON y colaborar con otros componentes del Movimiento Olímpico en los asuntos relacionados con el deporte y la educación física. Si desea más información al respecto, visite la página web [www.acnolympic.org](http://www.acnolympic.org)

## C. ASOCIACIONES CONTINENTALES DE CON

Existen cinco asociaciones continentales de CON. Todas ellas están reconocidas por el COI y están formadas por los CON reconocidos de su continente. Trabajan en nombre de sus miembros para consolidar y reforzar su papel en el seno del Movimiento Olímpico, así como para facilitar el intercambio de información y experiencias entre ellos.

### Asociación de Comités Olímpicos de África (ACNOA)

La ACNOA está formada por los 53 CON que figuran a continuación y tiene su sede en Abuja, Nigeria. Para más información, visite [www.africaolympic.net](http://www.africaolympic.net)

ALG	Argelia	ETH	Etiopía	NAM	Namibia
ANG	Angola	GAB	Gabón	NGR	Nigeria
BDI	Burundi	GAM	Gambia	NIG	Níger
BEN	Benín	GBS	Guinea-Bissau	RSA	Sudáfrica
BOT	Botsuana	GEQ	Guinea Ecuatorial	RWA	Ruanda
BUR	Burkina Faso	GHA	Ghana	SEN	Senegal
CAF	República Centroafricana	GUI	Guinea	SEY	Seychelles
CGO	Congo	KEN	Kenia	SLE	Sierra Leona
CHA	Chad	LBA	Libia	SOM	Somalia
CIV	Costa de Marfil	LBR	Liberia	STP	Santo Tomé y Príncipe
CMR	Camerún	LES	Lesoto	SUD	Sudán
COD	República Democrática del Congo	MAD	Madagascar	SWZ	Suazilandia
COM	Comoras	MAR	Marruecos	TAN	Tanzania
CPV	Cabo Verde	MAW	Malawi	TOG	Togo
DJI	Yibuti	MLI	Mali	TUN	Túnez
EGY	Egipto	MOZ	Mozambique	UGA	Uganda
ERI	Eritrea	MRI	Mauricio	ZAM	Zambia
		MTN	Mauritania	ZIM	Zimbabue

### Organización Deportiva Panamericana (ODEPA)

La ODEPA está formada por los 41 CON que figuran a continuación y tiene su sede en Ciudad de México. Para más información, visite [www.paso-odepa.org](http://www.paso-odepa.org)

ANT	Antigua y Barbuda	DMA	Dominica	NCA	Nicaragua
ARG	Argentina	DOM	República Dominicana	PAN	Panamá
ARU	Aruba	ECU	Ecuador	PAR	Paraguay
BAH	Bahamas	ESA	El Salvador	PER	Perú
BAR	Barbados	GRN	Granada	PUR	Puerto Rico
BER	Bermudas	GUA	Guatemala	SKN	San Cristóbal y Nieves
BIZ	Belice	GUY	Guyana	SUR	Surinam
BOL	Bolivia	HAI	Haití	TTO	Trinidad y Tobago
BRA	Brasil	HON	Honduras	URU	Uruguay
CAN	Canadá	ISV	Islas Vírgenes de Estados Unidos	USA	Estados Unidos de América
CAY	Islas Caimán	IVB	Islas Vírgenes Británicas	VEN	Venezuela
CHI	Chile	JAM	Jamaica	VIN	San Vicente y las Granadinas
COL	Colombia	LCA	Santa Lucía		
CRC	Costa Rica	MEX	México		
CUB	Cuba				

### Consejo Olímpico de Asia (OCA)

El OCA está formado por los 44 CON que figuran a continuación y tiene su sede en Kuwait. Para más información, visite [www.ocasiasia.org](http://www.ocasiasia.org)

AFG	Afganistán	KGZ	Kirguistán	PRK	República Democrática Popular de Corea
BAN	Bangladés	KOR	República de Corea	QAT	Qatar
BHU	Bután	KSA	Arabia Saudí	SIN	Singapur
BRN	Bahréin	KUW	Kuwait	SRI	Sri Lanka
BRU	Brunéi Darussalam	LAO	Laos	SYR	Siria
CAM	Camboya	LIB	Líbano	THA	Tailandia
CHN	China	MAS	Malasia	TJK	Tayikistán
HKG	Hong Kong, China	MDV	Maldivas	TKM	Turkmenistán
INA	Indonesia	MGL	Mongolia	TLS	Timor Leste
IND	India	MYA	Myanmar	TPE	Chinese Taipei
IRI	Irán	NEP	Nepal	UAE	Emiratos Árabes Unidos
IRQ	Iraq	OMA	Omán	UZB	Uzbekistán
JOR	Jordania	PAK	Pakistán	VIE	Vietnam
JPN	Japón	PHI	Filipinas	YEM	Yemen
KAZ	Kazajistán	PLE	Palestina		

### Comités Olímpicos Europeos (COE)

Los COE están formados por los 49 CON que figuran a continuación y tienen su sede en Roma, Italia. Para más información, visite [www.eurolympic.org](http://www.eurolympic.org)

ALB	Albania	FRA	Francia	MNE	Montenegro
AND	Andorra	GBR	Gran Bretaña	MON	Mónaco
ARM	Armenia	GEO	Georgia	NED	Países Bajos
AUT	Austria	GER	Alemania	NOR	Noruega
AZE	Azerbaiyán	GRE	Grecia	POL	Polonia
BEL	Bélgica	HUN	Hungría	POR	Portugal
BIH	Bosnia-Herzegovina	IRL	Irlanda	ROU	Rumanía
BLR	Bielorrusia	ISL	Islandia	RUS	Rusia
BUL	Bulgaria	ISR	Israel	SLO	Eslovenia
CRO	Croacia	ITA	Italia	SMR	San Marino
CYP	Chipre	LAT	Letonia	SRB	Serbia
CZE	República Checa	LIE	Liechtenstein	SUI	Suiza
DEN	Dinamarca	LTU	Lituania	SVK	Eslovaquia
ESP	España	LUX	Luxemburgo	SWE	Suecia
EST	Estonia	MDA	Moldavia	TUR	Turquía
FIN	Finlandia	MKD	Macedonia	UKR	Ucrania
		MLT	Malta		

### Comités Olímpicos de Oceanía (ONOC)

Los ONOC están formados por los 17 CON que figuran a continuación y tienen su sede en Guam y una oficina en Fiyi. Para más información, visite [www.oceaniasport.com/onoc](http://www.oceaniasport.com/onoc)

ASA	Samoa Americana	GUM	Guam	PNG	Papúa Nueva Guinea
AUS	Australia	KIR	Kiribati	SAM	Samoa
COK	Islas Cook	MHL	Islas Marshall	SOL	Islas Salomón
FIJ	Fiyi	NRU	Nauru	TGA	Tonga
FSM	Estados Federados de Micronesia	NZL	Nueva Zelanda	TUV	Tuvalu
		PLW	Palaos	VAN	Vanuatu

## D. PREGUNTAS

1. ¿Cuándo se estableció su CON?
2. ¿A qué asociación continental, regional, u otra está afiliado su CON?
3. ¿Cuáles son los ámbitos de actividad y la misión de su CON?
4. ¿Qué condiciones básicas debe cumplir un CON para ser reconocido por el COI?
5. ¿Qué lugar ocupa su organización deportiva en relación con su CON?

### REFERENCIAS

Carta Olímpica

[www.olympic.org](http://www.olympic.org)

[www.acnolympic.org](http://www.acnolympic.org)



# UNIDAD 4



©Kishimoto

## LAS FEDERACIONES INTERNACIONALES (FI)

A. Función de las federaciones internacionales. . . . .	38
B. SportAccord. . . . .	38
C. Asociaciones de federaciones deportivas internacionales. . . . .	39
D. Federaciones deportivas nacionales . . . . .	40
E. Preguntas. . . . .	40

## A. FUNCIÓN DE LAS FEDERACIONES INTERNACIONALES

Las FI son organizaciones no gubernamentales internacionales que gestionan uno o más deportes a nivel mundial y cuyos miembros son las federaciones deportivas nacionales. Las FI que deseen ser reconocidas por el COI deberán asegurarse de que sus estatutos, prácticas y actividades son conformes a la *Carta Olímpica*, sin por ello perder su autonomía e independencia en la gestión de su deporte. Entre todas las FI reconocidas por el COI, únicamente aquellas que representen a los deportes del programa olímpico podrán incluirse en la categoría de federaciones “olímpicas”.

La misión y las funciones de las FI en el Movimiento Olímpico incluyen establecer, aplicar y hacer cumplir las reglas relativas a la práctica de sus respectivos deportes, promover el desarrollo de sus deportes en todo el mundo, contribuir a la divulgación del Olimpismo y la educación olímpica, y facilitar asistencia técnica para poner en práctica los programas de Solidaridad Olímpica.

En cuanto a los Juegos Olímpicos, las FI tienen la responsabilidad específica de establecer y presentar los criterios de admisión para las competiciones de los Juegos Olímpicos y someterlos a la aprobación del COI. Las FI también deben asumir la responsabilidad de supervisar y realizar controles técnicos de sus deportes en los Juegos Olímpicos y en otros juegos realizados bajo el patronazgo del COI. Además, expresan su opinión sobre las candidaturas a la organización de los Juegos Olímpicos, especialmente en lo referente a los aspectos técnicos de las instalaciones de sus respectivos deportes.

Las FI tienen derecho a formular propuestas al COI en lo que respecta a la *Carta Olímpica* y al Movimiento Olímpico, a colaborar en la preparación de los Juegos Olímpicos y a participar, a instancias del COI, en las actividades de las comisiones del COI.

## B. SPORTACCORD



SportAccord, anteriormente Asociación General de Federaciones Deportivas Internacionales (AGFIS) es una asociación sin ánimo de lucro formada por las FI y por otras organizaciones que contribuyen al deporte.

Los objetivos de SportAccord son, entre otros, preservar la autoridad y autonomía de sus miembros, promover unos vínculos más estrechos entre sus miembros y otras organizaciones deportivas, coordinar y proteger los intereses comunes, y recopilar, comprobar y divulgar información a sus miembros.

SportAccord aspira a promover el deporte en todo el mundo y a aumentar el reconocimiento de sus miembros en el Movimiento Olímpico. Al menos una vez por año, los miembros de la organización se reúnen para intercambiar puntos de vista sobre diversos temas de interés común. SportAccord les ofrece también asistencia, formación y apoyo. Para más información, visite [www.sportaccord.com](http://www.sportaccord.com)



## C. ASOCIACIONES DE FEDERACIONES DEPORTIVAS INTERNACIONALES

### Asociación de Federaciones Internacionales de Deportes de Verano (ASOIF)

La Asociación de Federaciones Internacionales de Deportes de Verano es una asociación sin ánimo de lucro formada por las FI de los deportes de verano incluidos en el programa olímpico.

La misión de la ASOIF consiste en unir, promover y apoyar a las FI de los deportes olímpicos de verano y, al mismo tiempo, defender sus intereses comunes y preservar su autonomía, independencia y autoridad. Además, la ASOIF sirve y representa a las FI afiliadas en las cuestiones relacionadas con los Juegos Olímpicos y el Movimiento Olímpico, y garantiza la cooperación entre sus miembros, los miembros del Movimiento Olímpico y otras organizaciones. Para más información, visite [www.asoif.com](http://www.asoif.com)

### Federaciones internacionales de deportes olímpicos de verano (28)

Federación Mundial de Tiro con Arco (WA)	Federación Internacional de Luchas Asociadas (FILA)
Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF)	Unión Internacional de Pentatlón Moderno (UIPM)
Federación Mundial de Bádminton (BWF)	Federación Internacional de Natación (FINA)
Federación Internacional de Balonmano (IHF)	Federación Internacional de Piragüismo (ICF)
Federación Internacional de Baloncesto (FIBA)	Federación Internacional de Rugby (IRB)
Asociación Internacional de Boxeo (AIBA)	Federación Internacional de Sociedades de Remo (FISA)
Unión Ciclista Internacional (UCI)	Federación Mundial de Taekwondo (WTF)
Federación Ecuestre Internacional (FEI)	Federación Internacional de Tenis (ITF)
Federación Internacional de Esgrima (FIE)	Federación Internacional de Tenis de Mesa (ITTF)
Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA)	Federación Internacional de Tiro Deportivo (ISSF)
Federación Internacional de Gimnasia (FIG)	Unión Internacional de Triatlón (ITU)
Federación Internacional de Golf (IGF)	Federación Internacional de Vela (ISAF)
Federación Internacional de Halterofilia (IWF)	Federación Internacional de Voleibol (FIVB)
Federación Internacional de Hockey (FIH)	Federación Internacional de Yudo (IJF)

### Asociación de Federaciones Internacionales de Deportes de Invierno (AIOWF)

La AIOWF es la portavoz de sus miembros, es decir de las federaciones internacionales de deportes olímpicos de invierno. Entre las funciones de la AIOWF se incluyen abordar cuestiones específicamente relacionadas con los deportes de invierno y los Juegos Olímpicos de Invierno, elegir la delegación y/o los nombramientos de los representantes de los deportes de invierno para las comisiones del COI y otras organizaciones internacionales, coordinar el calendario de competiciones y presentar propuestas al COI en relación con la distribución de la parte de los ingresos procedentes de los derechos televisivos.

### Federaciones internacionales de deportes olímpicos de invierno (7)

Federación Internacional de Bobsleigh y Tobogganing (FIBT)	Federación Internacional de Luge (FIL)
Federación Mundial de Curling (WCF)	Unión Internacional de Biatlón (IBU)
Federación Internacional de Hockey sobre Hielo (IIHF)	Unión Internacional de Patinaje (ISU)
	Federación Internacional de Esquí (FIS)

### Asociación de Federaciones Deportivas Internacionales Reconocidas por el COI (ARISF)

La ARISF es una organización no gubernamental, no discriminatoria y sin ánimo de lucro formada por las federaciones internacionales de deportes no incluidos en el programa olímpico reconocidas por el

COI. Entre los objetivos principales de la ARISF figuran actuar de portavoz en nombre de sus miembros, defender y coordinar sus intereses comunes y preservar su autoridad, independencia y autonomía. Para más información, visite [www.arisf.org](http://www.arisf.org)

### Federaciones deportivas internacionales reconocidas por el COI (33)

(deportes no incluidos en el programa olímpico)

Federación Aeronáutica Internacional (FAI)	Unión Internacional de Motonáutica (UIM)
Federación Internacional de Montañismo y Escalada (UIAA)	Federación Internacional de Esquí Acuático y Wakeboard (IWSF)
Federación Internacional de Bandy (FIB)	Federación Mundial de Squash (WSF)
Confederación Mundial de Deportes de Billar (WCBS)	Confederación Mundial de Actividades Subacuáticas (CMAS)
Federación Internacional de Bolos (FIQ)	Asociación Internacional de Surf (ISA)
Confederación Internacional de Sports de Boules (CMSB)	Federación Internacional de Sumo (IFS)
Federación Mundial de Danza Deportiva (WDSF)	Federación Internacional de Tira y Afloja (TWIF)
Federación Mundial de Karate (WKF)	Federación Mundial de Bridge (WBF)
Federación Internacional de Korfball (IKF)	Federación Mundial de Ajedrez (FIDE)
Federación Internacional de Salvamento (ILS)	Consejo Internacional de Cricket (ICC)
Federación Internacional de Motociclismo (FIM)	Federación Internacional de Floorball (IFF)
Federación Internacional de Netball (INF)	Federación Internacional de Deportes de Escalada (IFSC)
Federación Internacional de Orientación (IOF)	Federación Internacional de Wushu (IWUF)
Federación Internacional de Pelota Vasca (FIPV)	Confederación Mundial de Béisbol y Sóftbol (WBSC)
Federación Internacional de Polo (FIP)	Federación Internacional del Automóvil (FIA)
Federación Internacional de Racquetball (IRF)	Federación Mundial de Disco Volador (WFDF) (disco volador)
Federación Internacional de Deportes de Patinaje (FIRS)	

## D. FEDERACIONES DEPORTIVAS NACIONALES (FN)

La Norma 29 de la *Carta Olímpica* (2013) establece que “para ser reconocida por un CON y aceptada como componente del mismo, una federación deportiva nacional ha de ejercer una actividad deportiva específica, real y durable, estar afiliada a una FI reconocida por el COI, regirse y acatar todas las disposiciones de la *Carta Olímpica* y de su FI”.

Tal como está estipulado en la Norma 28.3 de la *Carta Olímpica*, las federaciones nacionales afiliadas a las FI de los deportes incluidos en el programa olímpico constituyen la mayoría votante de un CON. Los CON pueden incluir entre sus miembros a las federaciones deportivas nacionales afiliadas a las FI de deportes no incluidos en el programa olímpico, así como a grupos multideportivos y otras organizaciones con vocación deportiva.

En muchos países, las federaciones, o asociaciones, nacionales cuentan con clubes en los que participan atletas entre sus miembros. Son, por tanto, los clubes y sus atletas los que forman la base de las federaciones nacionales, que pueden también abarcar otras estructuras organizativas regionales, provinciales o de otro tipo.

## E. PREGUNTAS

1. ¿Cuántas federaciones nacionales de deportes olímpicos están afiliadas a su CON?
2. ¿Cuántas federaciones nacionales de deportes no olímpicos (reconocidas o no) existen en su país?  
¿Cuántas están afiliadas a su CON?
3. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir su federación deportiva nacional para que sea reconocida por la federación internacional correspondiente?

### REFERENCIAS





# UNIDAD 5



©COI/John Huet

## OTROS COMPONENTES DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO

A. Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO) .....	42
B. Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD).....	42
C. Comité Internacional para el Juego Limpio (CIFP) .....	42
D. Comité Paralímpico Internacional (IPC).....	43
E. Agencia Mundial Antidopaje (AMA) .....	43
F. Asociación Mundial de Olímpicos (AMO) .....	44
G. Preguntas.....	44

## A. COMITÉS ORGANIZADORES DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS (COJO)

Los Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO) se forman poco después de la elección de la ciudad anfitriona y desempeñan un papel primordial para perpetuar los Juegos Olímpicos. El órgano ejecutivo del COJO incluye a los miembros del COI en el país, al presidente y al secretario general del CON y al menos un representante de la ciudad anfitriona designado por ésta. Además, puede incluir también a representantes de las autoridades públicas y a otras personalidades.

## B. TRIBUNAL DE ARBITRAJE DEPORTIVO (TAD)



En 1981, el entonces presidente del COI, Juan Antonio Samaranch, tuvo la idea de crear una jurisdicción de arbitraje específica para el deporte para tratar los problemas jurídicos que pudieran afectar a los atletas. Se encomendó la redacción de los estatutos para la creación de un Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD) a un grupo de trabajo. Tras ser ratificados por el COI en 1983, entraron en vigor el 30 de junio de 1984. En 1993, el TAD se convirtió en un tribunal completamente independiente gracias a la creación de un nuevo órgano de administración y financiación, el Consejo Internacional de Arbitraje Deportivo (CIAD), y a la adopción de una nueva estructura judicial.

El objetivo del TAD es resolver los conflictos relacionados con el deporte a través de un arbitraje corriente o de un procedimiento de recurso contra las resoluciones de organizaciones u organismos deportivos. Para ello, dicta laudos arbitrales que tienen el mismo carácter ejecutorio que los fallos de un tribunal ordinario. También puede ayudar a las partes a solucionar el litigio de manera amistosa por vía de mediación, siempre que este procedimiento esté permitido, y emitir dictámenes sobre cuestiones jurídicas relacionadas con el deporte. Además, el TAD establece tribunales no permanentes que tienen normas de procedimiento especiales para algunos acontecimientos, como los Juegos Olímpicos.

El TAD nombra un mínimo de 150 árbitros en función de sus conocimientos especializados en materia de arbitraje y derecho deportivo. Tiene su sede en Lausana (Suiza), y dispone también de dos oficinas descentralizadas, una en Sydney (Australia) y la otra en Nueva York (Estados Unidos). Para más información, visite [www.tas-cas.org](http://www.tas-cas.org)

## C. COMITÉ INTERNACIONAL PARA EL JUEGO LIMPIO (CIFP)



©COI/Hélène Tobler

El Comité Internacional para el Juego Limpio (CIFP) es una organización sin ánimo de lucro que se creó en 1963 para promover la práctica de los principios del juego limpio. Los principales objetivos del CIFP son supervisar la selección de los ganadores de sus trofeos anuales para el juego limpio y asegurar su distribución.

En 1964, el Comité entregó un único premio, el trofeo Pierre de Coubertin, al atleta de bobsleigh Eugenio Monti. Este trofeo, que en los últimos años ha sido una medalla, se entrega a un atleta o a un equipo que ha sacrificado una posible victoria para realizar un acto de juego limpio. Con el paso del tiempo el número de premios ha aumentado e incluyen ahora cartas de felicitación, diplomas y dos trofeos adicionales: el Jean Borotra y el Willi Daume. El trofeo Jean Borotra recompensa la carrera deportiva de un atleta y la actitud general de juego limpio y deportividad. Por su parte, el trofeo Willi Daume premia las actividades destinadas a promover el juego limpio y, por ello, el ganador puede ser una institución o una persona que no sea deportista. En la actualidad, cualquier organización o persona puede proponer a alguien para el premio CIFP al juego limpio.

El Comité también pretende desempeñar un papel importante en la educación, la prevención de comportamientos negativos y la promoción del ideal del juego limpio. Trabaja en estrecha cooperación con varios organismos nacionales para fomentar la creación de comités nacionales de juego limpio. Para más información, visite [www.fairplayinternational.org](http://www.fairplayinternational.org)

## D. COMITÉ PARALÍMPICO INTERNACIONAL (IPC)



©Getty/Donald Miralle

En 1948, William Guttman organizó los Juegos de Stoke Mandeville para veteranos de la II Guerra Mundial con lesiones de la médula espinal. Estos Juegos, junto con otras competiciones deportivas para personas con diversas discapacidades que fueron surgiendo poco a poco, condujeron a la creación de los Juegos Paralímpicos y al establecimiento del Comité Internacional de Coordinación de las Organizaciones Deportivas Mundiales para Discapacitados (ICC). En 1989, el ICC fue remplazado por el Comité Paralímpico Internacional. El IPC es una organización internacional sin ánimo de lucro formada y dirigida por Comités Paralímpicos Nacionales (CPN) y por cuatro federaciones internacionales de deportes para discapacitados.

Actualmente, la misión del IPC consiste en permitir que los atletas paralímpicos alcancen la excelencia deportiva y despierten el interés de todo el mundo. Las actividades del Comité se centran principalmente en los atletas paralímpicos y su objetivo es capacitar a estos atletas creando las condiciones necesarias para ello. Una de las maneras para lograrlo es la supervisión y coordinación de los Juegos Paralímpicos de Verano e Invierno, así como de otras manifestaciones para personas con múltiples discapacidades, como los campeonatos mundiales y regionales.

Desde los Juegos Olímpicos de Verano de 1988 en Seúl y los Juegos Olímpicos de Invierno de 1992 en Albertville, los Juegos Paralímpicos se celebran en el mismo lugar que los Juegos Olímpicos. En junio de 2001, el COI y el IPC firmaron un acuerdo para asegurar y proteger la organización de los Juegos Paralímpicos. El acuerdo ratificaba que los Juegos Paralímpicos se celebrarían poco después de los Juegos Olímpicos y que ambos compartirían instalaciones deportivas. Además, a partir de 2008, la ciudad anfitriona de los Juegos Olímpicos estaría obligada a acoger también los Juegos Paralímpicos. Para más información, visite [www.paralympic.org](http://www.paralympic.org)

## E. AGENCIA MUNDIAL ANTIDOPAJE (AMA)



El 10 de noviembre de 1999, el COI fundó la AMA con el apoyo y la participación de organismos deportivos, gobiernos y otras organizaciones con el objetivo de promover y coordinar la lucha contra el dopaje en el deporte internacional. La AMA está formada por un consejo de fundación, un comité ejecutivo y varios comités especializados. El consejo de fundación está formado por representantes del Movimiento Olímpico y de los gobiernos. Delega la gestión y la dirección de la Agencia, incluida la realización de actividades y la administración de activos, en el comité ejecutivo, quien es el máximo órgano decisorio de la AMA. Este comité ejecutivo está formado por un total de doce miembros que representan al Movimiento Olímpico y a los gobiernos. Los comités de la AMA son comités consultivos y ofrecen asesoramiento para los programas de la AMA. Para más información, visite [www.wada-ama.org](http://www.wada-ama.org).



## F. ASOCIACIÓN MUNDIAL DE OLÍMPICOS (AMO)

Tras el Congreso Olímpico del Centenario celebrado en 1994 en París, el entonces presidente del COI, Juan Antonio Samaranch, decidió fundar la Asociación Mundial de Olímpicos. En noviembre de 1995, la AMO fue establecida formalmente por sus 25 miembros fundadores en una reunión que se llevó a cabo en el Museo Olímpico en Lausana.

La AMO es una organización mundial independiente que representa a las asociaciones nacionales de atletas olímpicos de los países que tienen un CON reconocido por el COI, y a los olímpicos afiliados a dichas asociaciones. Para la AMO, un olímpico es un atleta que se haya clasificado para participar en los Juegos de Verano o en los Juegos Olímpicos de Invierno en un deporte que figure en el programa olímpico.

Las actividades de la Asociación reflejan sus objetivos e incluyen la divulgación de los ideales olímpicos, la promoción del juego limpio, la educación contra el dopaje, la lucha contra la violencia y la intolerancia, el fomento de la protección medioambiental y el apoyo a la diversidad y la igualdad. La AMO también contribuye en obras de beneficencia relacionadas con el deporte, ofrece centros de hospitalidad y anima a los olímpicos a que sean un ejemplo y presten ayuda social. Para más información, visite [www.woaolympians.com](http://www.woaolympians.com).

## G. PREGUNTAS

1. ¿Cómo se promueve el juego limpio en su país?
2. ¿Participa su país en los Juegos Paralímpicos?
3. ¿Existe un comité paralímpico nacional en su país? En caso afirmativo, ¿cuál es su misión y qué actividades realiza? ¿Hay alguna otra organización que promueva el deporte para las personas con discapacidades?
4. ¿Quiénes son los olímpicos en su país? ¿Existe alguna asociación nacional de atletas olímpicos?

### REFERENCIAS

[www.olympic.org](http://www.olympic.org)

[www.tas-cas.org](http://www.tas-cas.org)

[www.fairplayinternational.org](http://www.fairplayinternational.org)

[www.paralympic.org](http://www.paralympic.org)

[www.wada-ama.org](http://www.wada-ama.org)

[www.woaolympians.com](http://www.woaolympians.com)



# UNIDAD 6



©Getty/Mark Dadswell

## LOS JUEGOS OLÍMPICOS

A. Terminología y comienzos . . . . .	46
B. Proceso de candidatura para la elección de la ciudad anfitriona . . . . .	46
C. Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO) . . . . .	47
D. Otras partes y su papel en los Juegos Olímpicos . . . . .	48
E. Elementos de los Juegos Olímpicos . . . . .	49
F. Universalidad de los Juegos Olímpicos . . . . .	52
G. Preguntas . . . . .	54



## A. TERMINOLOGÍA Y COMIENZOS

Los Juegos Olímpicos constan de los Juegos de la Olimpiada y los Juegos Olímpicos de Invierno. Pierre de Coubertin los ideó para que fueran una celebración que, cada cuatro años, reuniera a atletas de todo el mundo para que participaran en pruebas deportivas en diferentes países.

Los Juegos de la Olimpiada, más conocidos como Juegos Olímpicos de Verano o Juegos de Verano, están formados por aquellos deportes considerados olímpicos y que están incluidos en el programa olímpico. Las distintas ediciones están enumeradas consecutivamente a partir de los primeros Juegos celebrados en 1896 en Atenas, y su enumeración no se ve en ningún modo afectada por la no celebración. El término Olimpiada se refiere al periodo de cuatro años consecutivos y solo se utiliza para los Juegos de Verano.

El programa de los Juegos Olímpicos de Invierno, conocidos también como Juegos de Invierno, está formado por aquellos deportes que se realizan sobre nieve o hielo y que se definen como olímpicos. Las ediciones están enumeradas en el orden en las que se celebran. La primera edición, organizada por el CON francés en 1924 en Chamonix, se llamó “Semana de los deportes de invierno”. En 1925, el COI decidió establecer un ciclo independiente de Juegos Olímpicos de Invierno, pero no fue hasta 1926 cuando se decidió reconocer a los Juegos de Chamonix como la primera edición de los Juegos de Invierno con efecto retroactivo.

Hasta 1992, los Juegos de Invierno se llevaban a cabo el mismo año que los Juegos de Verano. A partir de esa fecha, y comenzando por los XVII Juegos Olímpicos de Invierno de 1994, se celebran durante el tercer año de la Olimpiada, contrariamente a los Juegos de Verano que se llevan a cabo durante el primero.

## B. PROCESO DE CANDIDATURA PARA LA ELECCIÓN DE LA CIUDAD ANFITRIONA

El proceso de candidatura para la organización de los Juegos ha sufrido diversas modificaciones, de mayor o menor importancia, desde sus inicios en 1894, año en que se eligió a Atenas para que celebrara la primera edición de los Juegos Olímpicos modernos. En la 110 Sesión del COI en 1999, se revisó la estructura del procedimiento actual para designar a la ciudad anfitriona de los Juegos Olímpicos. Como se puede leer en la Norma 33 y su texto de aplicación en la *Carta Olímpica* (2013), este proceso revisado consta de dos fases diferentes: la presentación de la solicitud para ser ciudad aspirante y la candidatura.

Aunque algunas ciudades y CON inician el procedimiento hasta 15 años antes de los Juegos, los plazos habituales suelen ser:

- 9 años antes de los Juegos: el COI envía una circular a los CON invitándoles a presentar una solicitud.
- 8½ años antes de los Juegos: los CON presentan el nombre de una ciudad aspirante.
- 8 años antes de los Juegos: la comisión ejecutiva del COI acepta las ciudades candidatas.
- 7½ años antes de los Juegos: las ciudades candidatas presentan su informe de candidatura y, poco después, la comisión de evaluación del COI realiza una evaluación. Para ello, pasa cuatro días, o más, en cada una de las ciudades.
- 7 años antes de los Juegos: la Sesión del COI elige la ciudad anfitriona de los Juegos Olímpicos.

### De ciudad aspirante a ciudad candidata

Si una ciudad desea organizar los Juegos de la Olimpiada o los Juegos Olímpicos de Invierno, su CON deberá presentar una propuesta al COI junto con una carta de la ciudad en cuestión. Durante esta fase, de unos 10 meses de duración, estas ciudades son consideradas “ciudades aspirantes”. Las ciudades aspirantes deben presentar una solicitud escrita y responder a una serie de preguntas cuyo objetivo es que el COI se pueda hacer una idea del proyecto olímpico de cada ciudad. Estas solicitudes son examinadas por un grupo de trabajo formado por miembros del personal del COI y expertos, bajo la autoridad de la comisión ejecutiva del COI, que estudia las capacidades de cada ciudad para organizar unos Juegos



Olímpicos exitosos. La evaluación técnica incluye un cierto número de criterios, como el apoyo del Gobierno, la opinión pública, la infraestructura general, la seguridad, las instalaciones, el alojamiento y el transporte. Al término de esta fase, la comisión ejecutiva del COI determina qué ciudades pasan a ser ciudades candidatas en función del informe del grupo de trabajo.

### De ciudad candidata a ciudad anfitriona

Una vez que la comisión ejecutiva del COI ha tomado la decisión, las ciudades candidatas pasan a la segunda fase del proceso, en la que deben presentar al COI un informe de candidatura más detallado que incluya las respuestas a otra serie de preguntas.

Estos informes son analizados por la comisión de evaluación, formada por miembros del COI, representantes de las FI, de los CON, de la comisión de atletas del COI y del Comité Paralímpico Internacional, así como por otros expertos. La comisión realiza una inspección en cada ciudad candidata y presenta un informe con sus conclusiones a la comisión ejecutiva del COI y a los miembros del COI. Antes de que se elija la ciudad sede en la Sesión, la comisión ejecutiva del COI establece una lista final de las ciudades candidatas que serán objeto de votación en la Sesión, la asamblea general de los miembros del COI.

En la Sesión del COI, las ciudades candidatas realizan una presentación final. A continuación se procede a las votaciones y la ciudad que obtiene la mayoría es elegida ciudad anfitriona. Si ninguna ciudad consigue la mayoría en una ronda, se elimina a la ciudad con menos votos y se celebra otra ronda de votación.

Únicamente los miembros en activo de COI pueden votar. Los miembros que sean ciudadanos del país de una ciudad candidata no podrán votar mientras la ciudad en cuestión tenga posibilidades de ganar. Los miembros honorarios y de honor del COI así como cualquier otro miembro suspendido, tampoco podrán votar.

En la actualidad, después de anunciar el nombre de la ciudad anfitriona, el COI firma un acuerdo con la ciudad anfitriona y con el CON del país. Este acuerdo, conocido como contrato de ciudad anfitriona, establece las obligaciones y los derechos jurídicos, comerciales y financieros de las tres partes. El contrato es específico a cada edición de los Juegos.

## C. COMITÉS ORGANIZADORES DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS (COJO)

El COI confía la tarea de organizar los Juegos Olímpicos al CON del país de la ciudad anfitriona y a la ciudad anfitriona. El CON tiene la responsabilidad de establecer un comité organizador que, a partir del momento de su creación, deberá informar a la comisión ejecutiva del COI.

El COJO es la entidad responsable de coordinar todos los asuntos relacionados con los Juegos Olímpicos. Para ello, sigue un ciclo de planificación de siete años, en el que se establecen las funciones y los servicios para todos los aspectos de los Juegos, como los deportes, las instalaciones, las finanzas, la tecnología, el alojamiento, la restauración, los servicios médicos, el transporte y los medios de comunicación. Junto con el personal remunerado del COJO, los voluntarios desempeñan un papel esencial en la realización de diversas tareas relacionadas con la organización de los Juegos.

Desde su creación hasta su terminación, el comité organizador debe respetar la *Carta Olímpica*, el contrato de ciudad anfitriona y las indicaciones de la comisión ejecutiva del COI. Además de colaborar con el COI, es necesario que trabaje en coordinación con otras partes que también desempeñan un papel clave en los Juegos Olímpicos.



## D. OTRAS PARTES Y SU PAPEL EN LOS JUEGOS OLÍMPICOS

### El COI, la comisión de coordinación de los Juegos Olímpicos y el OGKM

El COI encomienda a la ciudad anfitriona el honor y la responsabilidad de acoger los Juegos Olímpicos. Aún así, el COI sigue siendo el guardián de los Juegos Olímpicos y su misión es la de supervisar y prestar apoyo.

Como parte de este apoyo, el COI crea, poco después de la elección de la ciudad anfitriona, una comisión de coordinación de los Juegos Olímpicos formada por representantes del COI, de las FI, de los CON y de los atletas, así como por expertos en varios campos relacionados con los Juegos.

Durante los siete años de preparación para los Juegos, la comisión de coordinación supervisa y ayuda al COJO con la planificación e implementación de los Juegos; valida el nivel de servicios e instalaciones propuestos por un COJO mediante sesiones plenarias y grupos de trabajo técnicos; visita regularmente la ciudad anfitriona e informa frecuentemente a la comisión sobre el progreso realizado en ámbitos como la construcción de instalaciones o de infraestructuras; y vela por el respeto de la *Carta Olímpica* y del contrato de ciudad anfitriona.

El departamento de los Juegos Olímpicos del COI asiste a la comisión de coordinación para garantizar que los Juegos se realicen de la manera más eficiente y armoniosa posible. Una manera de hacerlo es a través del Programa de Gestión de Conocimientos sobre los Juegos Olímpicos (OGKM), creado a partir de la iniciativa de transferencia de conocimientos para los Juegos Olímpicos de 2000 en Sydney, que presta distintos servicios –como talleres y acceso a una red de expertos en temas relacionados con los Juegos– a las ciudades aspirantes, candidatas y anfitrionas. Además, también ofrece diversos recursos documentales y de vídeo, como los informes oficiales, los manuales técnicos y los informes de conocimientos centrados en los requisitos y preparativos para los Juegos. Los COJO pueden también obtener más experiencia sobre estos temas gracias al programa de observadores que se lleva a cabo durante los Juegos, a la sesión oficial de información sobre los Juegos y al programa de traslado que permite que miembros del personal del futuro COJO trabajen en la edición de los Juegos que se esté llevando a cabo.

### Atletas

Tal como establece la Norma 6 de la *Carta Olímpica* (2013), los Juegos Olímpicos son competiciones entre atletas, en pruebas individuales o por equipos, y no entre países. Para poder participar en los Juegos Olímpicos, los atletas deben:

- Acatar la *Carta Olímpica* y las normas de la FI correspondiente aprobadas por el COI
- Ser inscrito por su CON
- Respetar el espíritu de juego limpio y de no violencia y actuar en consecuencia
- Respetar y acatar todos los aspectos del *Código mundial antidopaje*

### Comités olímpicos nacionales

De acuerdo con el texto de aplicación de las Normas 27 y 28 de la *Carta Olímpica* (2013), entre las funciones de los CON se incluye no solo la de garantizar que los atletas de su país estén inscritos para participar, sino también la de velar por que se tengan en cuenta todos los aspectos logísticos, como el transporte y el alojamiento para los atletas, los miembros oficiales y el personal. Los CON deciden la inscripción de los atletas propuestos por sus federaciones deportivas nacionales respectivas y deben garantizar que las inscripciones propuestas se ajustan en todo a las disposiciones de la *Carta Olímpica*.

Los CON también supervisan la selección preliminar de las posibles ciudades aspirantes. Éstas deben contar con la aprobación del CON de su país antes de que se pueda presentar su nombre al COI. Si la ciudad es elegida para organizar los Juegos Olímpicos, el CON será parte firmante del contrato de ciudad anfitriona y tendrá la responsabilidad de establecer el COJO.

### Federaciones internacionales

Las FI asumen la responsabilidad de la dirección y el control técnicos de sus deportes en los Juegos Olímpicos. En otras palabras, todos los elementos de las competiciones, incluidos el calendario, el terreno de juego, las instalaciones de entrenamiento y el material, deben ser conformes al reglamento de las FI. Además, son las FI las que seleccionan a los jueces, árbitros y otros miembros del personal técnico para las competiciones, así como las que establecen los resultados finales y la clasificación en las competiciones.

Además, las FI pueden expresar su opinión sobre las candidaturas a la organización de los Juegos Olímpicos.

### Patrocinadores, proveedores y concesionarios

Aparte de los beneficios que reciben de los asociados del programa TOP del COI, los COJO también tratan de encontrar sus propios patrocinadores, proveedores y concesionarios para cubrir aspectos como el transporte, la tecnología, la alimentación y la creación y venta de recuerdos relacionados con los Juegos.

### Medios de comunicación

Los medios de comunicación han cobrado tanta importancia en los Juegos Olímpicos que la *Carta Olímpica* establece disposiciones al respecto. El objetivo es lograr la cobertura de los Juegos Olímpicos más completa y la mayor audiencia posibles. Los medios de comunicación prestan dos servicios muy importantes al Movimiento Olímpico y a los Juegos Olímpicos. Por un lado, proporcionan una fuente de ingresos a través de la adquisición de los derechos televisivos y, por otro, dan a conocer los Juegos y otros aspectos del Movimiento Olímpico a un gran número de personas. La imagen que recuerda casi todo el mundo es la imagen que ofrecen los medios de comunicación.

El comité organizador debe facilitar, y costear, instalaciones de buena calidad para realizar las retransmisiones televisivas y radiofónicas. Como contrapartida, el COJO recibe una parte de la venta de los derechos televisivos negociados por el COI con redes de televisión y radio.

## E. ELEMENTOS DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS

### Programa olímpico

El programa olímpico es el programa de deportes, disciplinas y pruebas establecido por el COI para los Juegos de la Olimpiada y los Juegos Olímpicos de Invierno. Para que un deporte sea considerado como olímpico, debe regirse por una FI reconocida por el COI. Una disciplina es una modalidad de un deporte constituida por una o varias pruebas. Por ejemplo, el ciclismo en ruta, el ciclismo en pista, la bicicleta de montaña y el BMX son disciplinas del deporte del ciclismo. Una prueba es una competición de un deporte o de una de sus disciplinas, que tiene por resultado una clasificación y determina la entrega de medallas y diplomas. Por ejemplo, la carrera en ruta individual femenina o la carrera contrarreloj individual masculina son pruebas de la disciplina del ciclismo en ruta.

Con el tiempo, el número de deportes y disciplinas del programa olímpico ha ido aumentando. En los Juegos de la Olimpiada, este número ha pasado de 7 en los Juegos de 1896 en Atenas a un máximo de 28 – de los que 25 deben ser “deportes principales”, como estipula la *Carta Olímpica* – en el programa actual.

En el caso de los Juegos Olímpicos de Invierno, también ha aumentado el número de disciplinas que se han añadido al programa. En 1924, había 8 disciplinas (por 6 deportes); en el programa actual hay 15 disciplinas (por 7 deportes).

## Fecha de primera inclusión para los deportes y disciplinas del programa de los Juegos de la XXXI Olimpiada

<b>Deporte / Disciplina</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Deporte / Disciplina</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Atletismo</b>	1896	1928	<b>Golf<sup>4</sup></b>	1900	1900
<b>Deportes acuáticos</b>			<b>Gimnasia</b>		
<i>Salto</i>	1904	1912	<i>Artística</i>	1896	1928
<i>Natación</i>	1896	1912	<i>Rítmica</i>	-	1984
<i>Natación sincronizada</i>	-	1984	<i>Trampolín</i>	2000	2000
<i>Waterpolo</i>	1900	2000	<b>Balonmano<sup>5</sup></b>	1936	1976
<b>Tiro con arco<sup>1</sup></b>	1900	1904	<b>Hockey</b>	1908	1980
<b>Bádminton</b>	1992	1992	<b>Yudo</b>	1964	1992
<b>Baloncesto</b>	1936	1976	<b>Pentatlón moderno</b>	1912	2000
<b>Boxeo</b>	1904	2012	<b>Remo<sup>6</sup></b>	1896	1976
<b>Piragüismo</b>			<b>Rugby<sup>7</sup></b>	1900	-
<i>Aguas tranquilas</i>	1936	1948	<b>Vela<sup>8</sup></b>	1900	1900
<i>Eslalon<sup>2</sup></i>	1972	1972	<b>Tiro<sup>9</sup></b>	1896	1968
<b>Ciclismo</b>			<b>Tenis de mesa</b>	1988	1988
<i>BMX</i>	2008	2008	<b>Taekwondo</b>	2000	2000
<i>Bicicleta de montaña</i>	1996	1996	<b>Tenis<sup>10</sup></b>	1896	1900
<i>Ruta</i>	1896	1984	<b>Triatlón</b>	2000	2000
<i>Pista</i>	1896	1988	<b>Voleibol</b>		
<b>Hípica<sup>3</sup></b>			<i>En sala</i>	1964	1964
<i>Doma</i>	1912	1952	<i>Voley-playa</i>	1996	1996
<i>Concurso completo</i>	1912	1952	<b>Halterofilia</b>	1896	2000
<i>Salto</i>	1900	1952	<b>Lucha</b>		
<b>Esgrima</b>	1896	1924	<i>Libre<sup>11</sup></i>	1904	2004
<b>Fútbol</b>	1900	1996	<i>Grecorromana</i>	1896	-

<sup>1</sup> El tiro con arco fue disciplina olímpica en varias ocasiones entre 1900 y 1920, antes de desaparecer del programa olímpico durante más de 50 años. Este deporte se reintrodujo de nuevo en el programa en los Juegos de 1972 en Múnich.

<sup>2</sup> La disciplina de eslalon se incluyó por primera vez en los Juegos de 1972 en Múnich. No figuró en el programa olímpico entre 1976 y 1988, pero se volvió a reintroducir en 1992.

<sup>3</sup> Antes de 1952, únicamente los hombres podían participar en las pruebas de hípica en los Juegos Olímpicos. Los jinetes debían ser oficiales militares. Estas limitaciones se eliminaron en 1952, fecha a partir de la cual los hombres y las mujeres pudieron competir en las mismas pruebas.

<sup>4</sup> El golf figuró en el programa olímpico de 1900 y 1904. Este deporte volverá a formar parte del programa olímpico en los Juegos de la XXXI Olimpiada en 2016.

<sup>5</sup> El balonmano (sobre hierba) hizo su primera aparición olímpica en los Juegos de 1936 en Berlín. Posteriormente desapareció del programa, pero se volvió a incluir en los Juegos de 1972 en Múnich en su formato actual (en sala).

<sup>6</sup> El remo era uno de los deportes del programa de los Juegos de 1896, pero las pruebas se tuvieron que cancelar debido a las condiciones meteorológicas adversas.

<sup>7</sup> El rugby formó parte del programa olímpico de 1900, 1908, 1920 y 1924. En 2016, el rugby a siete será uno de los deportes del programa.

<sup>8</sup> Antes de que se introdujeran las pruebas femeninas de vela en 1988, las mujeres competían en pruebas mixtas.

<sup>9</sup> Las mujeres participaron por primera vez en las pruebas de tiro en 1968, en las pruebas mixtas. A partir de los Juegos de 1996 en Atlanta existen pruebas diferentes para hombres y para mujeres.

<sup>10</sup> El tenis formó parte del programa olímpico desde 1896 hasta 1924. Se volvió a incluir en 1988.

<sup>11</sup> Desde 1920, la lucha libre y la lucha grecorromana han sido dos competiciones diferentes. Antes de dicha fecha (excepto en 1908), solo se incluía uno de los dos estilos, generalmente la lucha grecorromana.

## Fecha de primera inclusión para los deportes y disciplinas del programa de los XXII Juegos Olímpicos de Invierno

Deporte / Disciplina	Hombres	Mujeres
<b>Biatlón</b>	1960	1992
<b>Bobsleigh</b>		
<i>Bobsleigh</i>	1924	2002
<i>Skeleton</i> <sup>1</sup>	1928	2002
<b>Curling</b> <sup>2</sup>	1924	1998
<b>Hockey sobre hielo</b> <sup>3</sup>	1924	1998
<b>Luge</b>	1964	1964
<b>Patinaje</b>		
<i>Patinaje artístico</i> <sup>4</sup>	1924	1924
<i>Patinaje de velocidad en pista corta</i>	1992	1992
<i>Patinaje de velocidad</i>	1924	1960
<b>Esquí</b>		

Deporte / Disciplina	Hombres	Mujeres
<i>Esquí alpino</i>	1936	1936
<i>Esquí de fondo</i>	1924	1952
<i>Esquí artístico</i>	1992	1992
<i>Combinada nórdica</i>	1924	-
<i>Salto con esquís</i>	1924	2014
<i>Snowboard</i>	1998	1998

<sup>1</sup> El skeleton formó parte del programa olímpico en 1928 y 1948. Se volvió a incluir en 2002.

<sup>2</sup> El curling se incluyó en el programa olímpico en 1924. Posteriormente, se eliminó del programa pero volvió a reaparecer en 1998.

<sup>3</sup> Antes de los I Juegos Olímpicos de Invierno, el hockey sobre hielo se incluyó en el programa olímpico de los Juegos de la VII Olimpiada de 1920 en Amberes.

<sup>4</sup> Antes de los I Juegos Olímpicos de Invierno, el patinaje artístico se incluyó en el programa olímpico de los Juegos de la IV Olimpiada de 1908 en Londres y en los Juegos de la VII Olimpiada de 1920 en Amberes.

El programa olímpico no es permanente. Los debates, el reglamento y las decisiones al respecto han evolucionado con el paso del tiempo. Actualmente, tras cada edición de los Juegos, la comisión del programa olímpico del COI utiliza un conjunto de 39 criterios para revisar el programa y así garantizar que los deportes que figuran en él siguen despertando emoción e interés. Los deportes deben demostrar que merecen ser incluidos en el programa y permanecer en él. También se evalúan los criterios de admisión y el número de atletas por deporte. En primer lugar, la comisión presenta sus recomendaciones sobre los principios y la estructura del programa de los Juegos de Verano e Invierno a la comisión ejecutiva del COI y luego se transmiten a la Sesión del COI. Ésta última decide los deportes que figuran en el programa y la comisión ejecutiva decide las disciplinas y las pruebas.

### Programa cultural

Cuando Pierre de Coubertin buscaba inspiración en los Juegos Olímpicos de la Antigüedad y en el mundo griego, se fijó tanto en los elementos culturales como en los deportivos. Todo empezó con el deporte, pero después de haber realizado unas ediciones de los Juegos Olímpicos modernos, Coubertin empezó a hacer campaña para que se añadiera un componente cultural y artístico. En los Juegos de la V Olimpiada celebrados en 1912 en Estocolmo, se introdujo un programa aparte de competiciones artísticas. Estos concursos de arquitectura, escultura, pintura, literatura y música formaron parte del programa hasta 1948.

Después de los Juegos de 1948, se decidió eliminar la competición artística, sin por ello dejar de lado completamente el arte y la cultura. En lugar de las competiciones, las exposiciones se convirtieron en un componente de la celebración de los Juegos y, de acuerdo con la Norma 39 de la *Carta Olímpica*, el COJO debe organizar un programa de manifestaciones culturales, aprobado por la comisión ejecutiva del COI, que deberá cubrir por lo menos todo el periodo de apertura de la villa olímpica. El programa cultural es diferente del programa deportivo y suele estar formado por manifestaciones como representaciones, conciertos, espectáculos de baile y exposiciones de arte, aunque a veces también incluye el cine y la literatura. Estas manifestaciones se llevan a cabo en la villa de los atletas, en la ciudad, en la región anfitriona y en otras partes del país.

### Ceremonias

Actualmente, con su protocolo y su esplendor, las ceremonias de apertura y clausura de los Juegos Olímpicos no son únicamente manifestaciones para señalar el inicio y el final de cada edición, sino que son un elemento tan importante de los Juegos como las competiciones deportivas. El protocolo, como el juramento de los atletas, el desfile de los atletas, la bandera olímpica, los discursos oficiales de apertura y clausura de los Juegos, y la permanente incertidumbre sobre quién encenderá el pebetero olímpico se han convertido ya en toda una tradición. Sin embargo, no fue hasta 1920 cuando Pierre de Coubertin introdujo estos elementos.

Las ceremonias de medallas también han evolucionado con el paso del tiempo. En las primeras ediciones, se solían entregar todas las medallas juntas al final de los Juegos. En 1904, se empezaron a dar medallas de oro, plata y bronce para el primer, segundo y tercer puesto, respectivamente. El podio se introdujo por primera vez en los Juegos Olímpicos de Invierno de 1932. Actualmente, el comité organizador debe seguir unas directrices de protocolo para todas estas ceremonias.

### Villa olímpica

La primera villa olímpica, o villa de los atletas, se creó para los Juegos de 1924 en París. La primera villa olímpica oficial, destinada únicamente a los hombres, se introdujo en los Juegos de la X Olimpiada de 1932 en Los Ángeles.

Aunque algunos atletas optan por no alojarse en la villa olímpica, la Norma 38 de la *Carta Olímpica* establece que el COJO debe instalar una villa olímpica y correr con todos los gastos de comida y alojamiento. El objetivo de la villa es reunir a todos los participantes, oficiales y otros miembros del personal en un único lugar. En caso de que no sea posible, debido a la ubicación de las instalaciones de competición, el COJO debe, no obstante, facilitar alojamiento.

## F. UNIVERSALIDAD DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS

A diferencia de los Juegos Olímpicos de la Antigüedad, una de las ideas de Pierre de Coubertin para los Juegos Olímpicos modernos era que fueran una celebración internacional, más que nacional. De esta manera, los atletas de todos los rincones del mundo tendrían la oportunidad de reunirse para participar en competiciones deportivas, interactuar entre sí y aprender unos de otros.

Con el tiempo, el concepto de Coubertin se ha descrito utilizando términos como “internacionalismo”, “entendimiento universal”, “global” y “universalidad”, así como a través de determinados indicadores. El aumento de participación en los Juegos, los resultados olímpicos, el programa olímpico y la cobertura mediática de los Juegos son algunos de los indicadores que se pueden utilizar para demostrar históricamente la universalidad de los Juegos.



©Kishimoto

### Participación de los atletas en los Juegos

En los Juegos de la Olimpiada de 1896 en Atenas, participaron 241 atletas de 14 países de tres continentes. En 1912 en Estocolmo, la participación ya era de 2 407 atletas de los cinco continentes y las cifras actuales son muy elocuentes.

### Juegos de la Olimpiada

No.	Año	Ciudad	CON	Pruebas	Atletas
I	1896	ATENAS	14	43	241
II	1900	PARÍS	24	95	997
III	1904	ST. LOUIS	12	91	651
IV	1908	LONDRES	22	110	2.008
V	1912	ESTOCOLMO	28	102	2.407
VI	1916	No se celebraron	-	-	-
VII	1920	AMBERES	29	154	2.626
VIII	1924	PARÍS	44	126	3.089
IX	1928	ÁMSTERDAM	46	109	2.883
X	1932	LOS ÁNGELES	37	117	1.332
XI	1936	BERLÍN	49	129	3.963
XII	1940	No se celebraron	-	-	-
XIII	1944	No se celebraron	-	-	-



No.	Año	Ciudad	CON	Pruebas	Atletas
XIV	1948	LONDRES	59	136	4.104
XV	1952	HELSINKI	69	149	4.955
XVI	1956	MELBOURNE/ ESTOCOLMO	67	145	3.155
XVII	1960	ROMA	83	150	5.338
XVIII	1964	TOKIO	93	163	5151
XIX	1968	MÉXICO	112	172	5.516
XX	1972	MÚNICH	121	195	7.134
XXI	1976	MONTREAL	92	198	6.084
XXII	1980	MOSCÚ	80	203	5.179
XXIII	1984	LOS ÁNGELES	140	221	6.829
XXIV	1988	SEÚL	159	237	8391
XXV	1992	BARCELONA	169	257	9.356
XXVI	1996	ATLANTA	197	271	10.318
XXVII	2000	SYDNEY	199	300	10.651
XXVIII	2004	ATENAS	201	301	10.625
XXIX	2008	PEKÍN	204	302	10.942
XXX	2012	LONDRES	204	302	10.568
XXXI	2016	RÍO DE JANEIRO			
XXXII	2020	TOKYO			

Lo mismo ocurre con los Juegos Olímpicos de Invierno, que han pasado de tener una participación de 258 atletas de 16 países de dos continentes en 1924 a una participación de 22 566 atletas de los cinco continentes en los Juegos de 2010 en Vancouver.

### Juegos Olímpicos de Invierno

No.	Año	Ciudad	CON	Pruebas	Atletas
I	1924	CHAMONIX	16	16	258
II	1928	ST. MORITZ	25	14	464
III	1932	LAKE PLACID	17	14	252
IV	1936	GARMISCH- PARTENKIRCHEN	28	17	646
	1940	No se celebraron	-	-	-
	1944	No se celebraron	-	-	-
V	1948	ST. MORITZ	28	22	669
VI	1952	OSLO	30	22	694
VII	1956	CORTINA D'AMPEZZO	32	24	821
VIII	1960	SQUAW VALLEY	30	27	665
IX	1964	INNSBRUCK	36	34	1.091
X	1968	GRENOBLE	37	35	1.158
XI	1972	SAPPORO	35	35	1.006
XII	1976	INNSBRUCK	37	37	1.123
XIII	1980	LAKE PLACID	37	38	1.072
XIV	1984	SARAJEVO	49	39	1.272
XV	1988	CALGARY	57	46	1.423
XVI	1992	ALBERTVILLE	64	57	1.801
XVII	1994	LILLEHAMMER	67	61	1.737
XVIII	1998	NAGANO	72	68	2.176
XIX	2002	SALT LAKE CITY	77	78	2.399
XX	2006	TURÍN	80	84	2.508
XXI	2010	VANCOUVER	82	86	2.566
XXII	2014	SOCHI			
XXIII	2018	PYEONGCHANG			

Este aumento en la participación se debe a múltiples factores. Uno de ellos es el mayor interés que despiertan los Juegos. Otros cambios, como el incremento del número de pruebas en los Juegos y de las oportunidades para la participación de las mujeres, así como algunos acontecimientos mundiales como el desmantelamiento de la Unión Soviética, han fomentado la participación de más CON y más atletas. Además, algunos programas como el de becas olímpicas para atletas de Solidaridad Olímpica han hecho posible que muchos atletas pudieran entrenarse, clasificarse, participar e incluso ganar medallas en los Juegos Olímpicos.

## Resultados olímpicos

Los resultados olímpicos reflejan la creciente universalidad de los Juegos. En 1896, en la primera edición de los Juegos Olímpicos modernos en Atenas, atletas de 11 países de cuatro continentes subieron al podio. En los Juegos de la XXX Olimpiada de 2012 en Londres, atletas de 85 países de los cinco continentes ganaron medalla, muchos de ellos fueron los primeros atletas de su país en conseguir una medalla.

Incluso en los Juegos Olímpicos de Invierno, los atletas de los países que se suelen relacionar con los deportes de invierno ya no son los únicos en participar y conseguir unos resultados impresionantes. En los Juegos de 1924 en Chamonix, atletas de 10 países de dos continentes ganaron medalla, mientras que en los XXI Juegos Olímpicos de Invierno de 2010 en Vancouver, fueron atletas de 26 países de cuatro continentes los que consiguieron medalla.

## Programa olímpico

La universalidad es uno de los 39 criterios utilizados para revisar el programa olímpico. La universalidad se determina mediante las estadísticas del número de federaciones nacionales y su participación en determinados niveles de competición. También se presta atención al “reparto global de la excelencia”, que se define por la distribución continental de medallas en un deporte en los Juegos Olímpicos.

## Retransmisión de los Juegos Olímpicos

Actualmente, conforme al primer párrafo de la Norma 48 de la *Carta Olímpica* (2013), “el COI adopta todas las medidas necesarias para garantizar a los Juegos Olímpicos la cobertura más completa por los distintos medios de comunicación y de información y la mayor audiencia posible en el mundo”.

Desde 2009, Olympic Broadcasting Services (OBS) supervisa la función del retransmisor anfitrión en los Juegos. Con esta nueva iniciativa, cada retransmisor olímpico puede seleccionar, de entre todo el material disponible, qué manifestaciones quiere incluir en su programación olímpica. Gracias a la mayor cobertura del retransmisor anfitrión, los asociados de retransmisión olímpicos tendrán más oportunidades de retransmitir un mayor número de deportes y podrán ofrecer una cobertura olímpica más completa a su audiencia en todo el mundo. El COI también colabora con sus retransmisores para garantizar una mayor cobertura en directo y la disponibilidad de las últimas tecnologías –como la televisión de alta definición, la cobertura en directo por internet y la cobertura por telefonía móvil– en el mayor número posible de territorios.

## G. PREGUNTAS

1. ¿Cuándo participó su CON por primera vez en los Juegos Olímpicos de Verano o de Invierno?
2. ¿Quiénes son los héroes olímpicos en su país? ¿Por qué?
3. ¿Qué requisitos deben cumplirse para que un atleta pueda participar en los Juegos Olímpicos?
4. ¿Cuáles son los elementos más importantes que hay que tener en cuenta al seleccionar una ciudad anfitriona para los Juegos?
5. ¿Por qué es importante que el COI y los COJO dispongan de un programa de gestión de conocimientos sobre los Juegos Olímpicos?
6. ¿Cree que los Juegos Olímpicos son realmente universales?

## REFERENCIAS

Carta Olímpica

The Modern Olympic Games (Folleto educativo - The Olympic Museum), [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

[www.vancouver2010.com](http://www.vancouver2010.com)

[www.london2012.com](http://www.london2012.com)

[www.sochi2014.com](http://www.sochi2014.com)

[www.rio2016.org](http://www.rio2016.org)



# UNIDAD 7



©SYOCOG

## LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE LA JUVENTUD (JOJ)

A. Nacimiento de los Juegos Olímpicos de la Juventud . . . . .	56
B. Visión y elementos clave . . . . .	56
C. Proceso de solicitud y selección de las ciudades anfitrionas . . . . .	57
D. Infraestructura . . . . .	57
E. Los primeros Juegos Olímpicos de la Juventud de Verano de 2010. . . . .	57
F. Los primeros Juegos Olímpicos de la Juventud de Invierno de 2012. . . . .	58
G. Preguntas. . . . .	58

## A. NACIMIENTO DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE LA JUVENTUD

Los Juegos Olímpicos de la Juventud (JOJ) son un nuevo y emocionante proyecto dirigido a los jóvenes de todo el mundo. Se trata de una importante etapa para el COI y el Movimiento Olímpico que demuestra la determinación del COI para seguir fomentando la participación de los jóvenes y enseñarles los valores olímpicos. Ideados por el presidente del COI, Jacques Rogge, los JOJ dieron el primer paso para convertirse en realidad cuando la comisión ejecutiva del COI aprobó unánimemente la idea del COI en abril de 2007. Los miembros también mostraron su respaldo a este proyecto en la 119 Sesión del COI en Ciudad de Guatemala (julio de 2007). La primera edición de los JOJ de Verano se celebró en Singapur en 2010 y la de Invierno en Innsbruck en 2012.

## B. VISIÓN Y ELEMENTOS CLAVE

La visión de los JOJ es inspirar a los jóvenes de todo el mundo para que participen en el deporte y adopten los valores olímpicos. Por ello, esta manifestación creada por el COI y destinada a los jóvenes de entre 15 y 18 años mantiene un equilibrio entre deporte, cultura y educación. La misión de los JOJ es servir de catalizador en estos ámbitos a través del Movimiento Olímpico y animar a los jóvenes a que desempeñen un papel más activo en sus comunidades.

Los principales objetivos de los JOJ son:

- Reunir y celebrar a los mejores jóvenes atletas del mundo
- Ofrecer una introducción única e impactante al Olimpismo
- Innovar la educación y el debate de los valores olímpicos, así como los retos de la sociedad
- Compartir y celebrar las culturas del mundo en un ambiente festivo
- Llegar a las comunidades de jóvenes en todo el mundo para promover los valores olímpicos
- Crear una mayor conciencia del deporte y fomentar la participación entre los jóvenes
- Servir de plataforma para las distintas iniciativas del Movimiento Olímpico
- Ser una manifestación del más alto nivel deportivo internacional

Los Juegos Olímpicos de la Juventud de Verano e Invierno se celebran cada cuatro años de manera alterna. Los JOJ de Verano tienen lugar el mismo año que los Juegos Olímpicos de Invierno y viceversa.

La primera edición de los JOJ de Verano reunió a unos 3 600 atletas y 1 450 oficiales, en comparación con los 10 500 atletas que participan en los Juegos Olímpicos de Verano. Por su parte, los JOJ de Invierno contaron con la participación de unos 1 000 atletas.

La participación de los 204 CON es un factor clave para garantizar la universalidad de los JOJ. Por ello, se reservan “plazas de universalidad” para que al menos cuatro atletas de cada CON puedan participar.

Al igual que en los Juegos Olímpicos, en los JOJ se aplica el *Código mundial antidopaje*, de acuerdo con los principios fundamentales del Olimpismo y las normas de la *Carta Olímpica*.

### La educación a través del deporte

Además de las competiciones deportivas, los JOJ cuentan con un amplio programa cultural y educativo que pretende presentar el Olimpismo y los valores olímpicos a los jóvenes de manera lúdica y divertida y concienciarles con temas tan importantes como los beneficios de un estilo de vida sano, la lucha contra el dopaje y el papel de los deportistas como embajadores del deporte en sus comunidades.

## C. PROCESO DE SOLICITUD Y SELECCIÓN DE LAS CIUDADES ANFITRIONAS

Las ciudades candidatas deben presentar un expediente de candidatura al COI en el que tienen que responder a un detallado cuestionario que abarca los siguientes 15 temas: concepto y legado; estructura y clima político y económico; aspectos jurídicos; aduana y formalidades de inmigración; finanzas; marketing; deporte; cultura, educación y ceremonias; villa olímpica de la juventud; servicios médicos y controles de dopaje; seguridad; alojamiento; transporte; tecnología; y medios de comunicación.

Un panel de expertos estudia los expedientes de candidatura. A continuación, se elabora una preselección de ciudades candidatas que es evaluada por la comisión de evaluación del COI, que está designada por el presidente del COI y formada por representantes del Movimiento Olímpico. Al término de este proceso, la comisión de evaluación presenta un informe a la comisión ejecutiva del COI, quien se encarga de elaborar la lista definitiva de ciudades candidatas que será sometida a la votación de la Sesión del COI para elegir la ciudad anfitriona.

Las funciones y responsabilidades de todas las partes implicadas en la organización de los JOJ se formalizan a través de la firma del contrato de ciudad anfitriona entre los representantes del COI, la ciudad en cuestión y el CON correspondiente.

## D. INFRAESTRUCTURA

**Instalaciones** – La infraestructura y los niveles de servicio deben estar adaptados al objetivo de los JOJ y garantizar unas condiciones apropiadas para los jóvenes atletas de élite. Las instalaciones deportivas estarán en la misma ciudad y no se construirán instalaciones nuevas. Se fomenta la utilización de las instalaciones multideportivas existentes (p.ej: una instalación para varios deportes/disciplinas). En las instalaciones se incluyen también el Centro Principal de Prensa y un cierto número de lugares destinados a la realización de los talleres y foros del programa cultural y educativo de los JOJ.

**Villa olímpica de la juventud** – Se facilitará una villa olímpica de la juventud con capacidad para casi 6 000 personas (1 700 para los JOJ de Invierno). Para ello se pueden utilizar instalaciones existentes, remodeladas o nuevas, un proyecto de alojamiento residencial, un conjunto de instalaciones al estilo de un campus o un bloque de hoteles. La villa es el centro de los JOJ y un lugar muy apropiado para que los participantes puedan reunirse y compartir sus experiencias y culturas entre ellos, con sus familiares o con otros jóvenes a través de las herramientas de comunicación digitales disponibles en el centro de internet.

**Transporte** – No es necesario modernizar las infraestructuras viarias y ferroviarias, puesto que el sistema de transporte de los JOJ debe estar basado en un servicio de enlace para todas las personas acreditadas.

## E. LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE LA JUVENTUD DE VERANO

La ciudad de Singapur acogió los primeros Juegos Olímpicos de la Juventud del 14 al 26 de agosto de 2010.

**Programa deportivo** – En total, 3 524 atletas compitieron en 201 pruebas de 26 deportes. Los deportes del programa fueron los mismos que los del programa olímpico de Londres 2012. Sin embargo, las pruebas son diferentes para adaptarse a la edad y a los intereses de los jóvenes atletas. Por ejemplo, el baloncesto se juega en equipos de tres utilizando sólo la mitad de la cancha. Un elemento muy interesante de los JOJ es la cantidad de pruebas mixtas (por sexo o por CON) en tiro con arco, atletismo (relevos), ciclismo (prueba combinada BMX-montaña-carretera), hípica, esgrima, yudo, pentatlón moderno (relevos), natación (relevos), tenis de mesa, tenis y triatlón (relevos).

**Límite y grupos de edad** – Según el deporte/disciplina en el que compitan y según su sexo, los atletas que participen en los JOJ deberán tener 15, 16, 17 o 18 años el 31 de diciembre del año en que se celebren. Los grupos de edad se definieron en colaboración con las federaciones internacionales pertinentes.



**Proceso de clasificación** – El objetivo del sistema de clasificación para cada deporte y disciplina, elaborado en colaboración con cada FI, es garantizar la participación de los mejores atletas en cada grupo de edad y respetar el principio de universalidad. En todas las disciplinas se utilizarán competiciones como los campeonatos del mundo juveniles, los campeonatos continentales o las clasificaciones juveniles oficiales para la clasificación de los atletas para los JOJ.

En los cuatro torneos por equipos (fútbol, balonmano, hockey y voleibol) participarán un equipo nacional por continente y un sexto equipo que representará al CON del país anfitrión o será propuesto por la FI pertinente y sometido a la aprobación del COI. Cada CON estará limitado a dos equipos (uno femenino y otro masculino) que competirá en los cuatro deportes por equipos. A efectos de la clasificación, el baloncesto está considerado como un deporte individual para el que se pueden solicitar plazas de universalidad. Además, e independientemente del número de atletas clasificados, la delegación de un CON deberá limitarse a un máximo de 70 atletas para los deportes individuales.

Las FI se encargan de los aspectos técnicos relativos a su deporte. También tienen la responsabilidad de definir los grupos de edad y los criterios de clasificación.

Los II Juegos Olímpicos de la Juventud de Verano se celebrarán del 16 al 28 de agosto de 2014 en Nanjing (China). Los participantes competirán en 28 deportes, los mismos que en los Juegos Olímpicos de Rio 2016 (en los que se incluyen el rugby y el golf). Unos 3 800 atletas, nacidos entre enero de 1996 y diciembre de 1999, tomarán parte en estos Juegos, que contarán con más de 20 actividades y 6 programas del COI.



Buenos Aires (Argentina) acogerá los III Juegos Olímpicos de la Juventud de Verano del 11 al 23 de septiembre de 2018.

## F. LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE LA JUVENTUD DE INVIERNO

Innsbruck fue la ciudad anfitriona de los I Juegos Olímpicos de la Juventud de Invierno en 2012.

**Programa deportivo** – En total, 1 022 atletas compitieron en los I Juegos Olímpicos de la Juventud de Invierno, cuyo programa se basó en los siete deportes del programa de Vancouver 2010 (biatlón, bobsleigh, curling, hockey sobre hielo, luge, patinaje y esquí).

**Límite y grupos de edad** – Al igual que en los JOJ de Verano, según el deporte/disciplina en el que compitan y según su sexo, los atletas que participen en los JOJ deberán tener 15, 16, 17 o 18 años el 31 de diciembre del año en que se celebren. Unos 1 000 atletas y 500 oficiales asistirán a los JOJ de Invierno.

En julio de 2013, la ciudad de Lillehammer (Noruega) fue elegida para acoger los II Juegos Olímpicos de la Juventud de Invierno, que se celebrarán del 12 al 21 de febrero de 2016. Los atletas competirán en siete deportes, como en el programa olímpico. Se espera que participen unos 1 000 atletas de entre 15 y 18 años.



El proceso de candidature para los III Juegos Olímpicos de Invierno comenzó en mayo de 2013. El 28 de noviembre de 2013, Brasov (Rumanía) y Lausana (Suiza) presentaron sus candidaturas al COI. La ciudad sede de los III JOJ de Invierno de 2020 se elegirá en el verano de 2015.

## G. PREGUNTAS

1. ¿Qué beneficios específicos para su país conllevará la participación de sus atletas en los JOJ?
2. ¿Qué disciplinas/pruebas le gustaría incluir en el programa de los próximos JOJ?
3. ¿Le parece importante el aspecto educativo de los JOJ? ¿Cómo se puede reforzar este aspecto en las competiciones juveniles?

### REFERENCIAS

[www.olympic.org](http://www.olympic.org)

[www.innsbruck2012.com](http://www.innsbruck2012.com)

[www.lillehammer2016.no](http://www.lillehammer2016.no)

Folleto sobre los Juegos

[www.singapore2010.sg](http://www.singapore2010.sg)

[www.nanjing2014.org](http://www.nanjing2014.org)

Olímpicos de la Juventud,  
[www.olympic.org](http://www.olympic.org) (en inglés)





# UNIDAD 8



©Getty/Harry How

## JUEGOS CONTINENTALES Y OTROS JUEGOS

A. África .....	60
B. América .....	60
C. Asia .....	60
D. Europa .....	61
E. Oceanía .....	61
F. Otros Juegos .....	61
G. Preguntas .....	63

Además de los Juegos Olímpicos de Verano y de Invierno, hay muchos otros juegos continentales, regionales o temáticos que se organizan en todo el mundo bajo el liderazgo de diversas organizaciones deportivas. A continuación encontrará algunos ejemplos de estos Juegos.

## A. ÁFRICA

### Juegos Panafricanos

A principios de los años sesenta, los países africanos de habla francesa celebraron los Juegos de la Amistad. Los primeros países anfitriones fueron Madagascar, en 1960, y Costa de Marfil, en 1961. En 1962, se celebró una conferencia de ministros africanos de Deporte y Juventud, en la que se decidió que, a partir de ese momento, los Juegos de la Amistad se convertirían en los Juegos Panafricanos, puesto que ya había algunos países anglófonos que participaban. Los primeros Juegos Panafricanos se celebraron en Brazzaville, Congo, en 1965. Maputo, Mozambique, acogió los Juegos de 2011, en los que participaron 53 países en 20 deportes. La próxima edición se volverá a celebrar en Brazzaville, Congo, en 2015.

## B. AMÉRICA

### Juegos Panamericanos

Los Juegos Panamericanos, los juegos regionales de América, se celebran cada cuatro años, el verano anterior a los Juegos Olímpicos. Al menos un 80% del programa de estos Juegos está formado por deportes que figuran en el programa oficial de los Juegos Olímpicos. Los primeros Juegos Panamericanos se inauguraron en Buenos Aires el 25 de febrero de 1951 y contaron con la participación de 2 513 atletas de 22 países. En 1955, la organización que rige estos Juegos adoptó el nombre de Organización Deportiva Panamericana (ODEPA). Los últimos Juegos tuvieron lugar en 2011 en Guadalajara, México, donde participaron 6 003 atletas de 42 países en 36 deportes. Los próximos Juegos se realizarán en Toronto, Canadá, en 2015.

Además de los Juegos Panamericanos, en América hay otros juegos regionales, como los Juegos Suramericanos, los Juegos Centroamericanos, los Juegos Centroamericanos y del Caribe, y los Juegos Bolivarianos. Todos ellos se celebran bajo la responsabilidad de la organización regional correspondiente.

## C. ASIA

### Juegos Asiáticos

En diciembre de 1982, se creó el Consejo Olímpico de Asia (OCA) para sustituir a la Federación de Juegos Asiáticos. El OCA coordina los Juegos Asiáticos, cuyo objetivo es desarrollar la amistad y el conocimiento intercultural en Asia. Estos Juegos se celebran cada cuatro años. Los Juegos Asiáticos de 2010 se celebraron en Guangzhou, China, y contaron con 42 deportes. A partir de los Juegos de 2014 en Incheon (República de Corea), el número de deportes estará limitado a un máximo de 35: los 28 deportes de los Juegos Olímpicos y siete deportes no olímpicos.

Los Juegos Asiáticos de Invierno son una manifestación multideportiva creada por el OCA. La octava edición se celebrará en Sapporo, Japón, en 2017 con un programa formado por cinco deportes.

El OCA también organiza los Juegos Asiáticos de Playa, los Juegos Asiáticos de la Juventud, los Juegos Asiáticos de Interior y los Juegos de Artes Marciales y otros Juegos regionales.

## D. EUROPA

### Festival Olímpico de la Juventud Europea y Juegos de los Pequeños Estados de Europa

En 1990, los Comités Olímpicos Europeos (COE) lanzaron los Días Olímpicos de la Juventud Europea, que ahora reciben el nombre de Festival Olímpico de la Juventud Europea. Este festival es una manifestación deportiva bianual destinada a jóvenes atletas de los 48 países miembros de la Asociación de Comités Olímpicos Europeos. Existe una edición de verano, que se celebró por primera vez en Bruselas en 1991, y una de invierno, que se inició dos años después en Aosta, Italia.

En 1985, los COE lanzaron los Juegos de los Pequeños Estados de Europa. La primera edición se realizó en San Marino. Estos Juegos se celebran cada dos años en uno de los ocho pequeños estados de Europa.

Los I Juegos Europeos, un acontecimiento multideportivo para atletas de todo Europa, se celebrarán en Bakú, Azerbaiyán, en 2015.

## E. OCEANÍA

### Juegos del Pacífico

Los Juegos del Pacífico (antes conocidos como los Juegos del Pacífico Sur) son una manifestación multideportiva destinada exclusivamente a los países del Pacífico Sur y regidos por el Consejo de los Juegos del Pacífico. Los primeros Juegos del Pacífico Sur se llevaron a cabo en Suva, Fiyi, en 1963. La próxima edición se realizará en 2015 en Papúa Nueva Guinea. Además de los Juegos del Pacífico, también se organizan los Mini-Juegos del Pacífico para los países más pequeños.

## F. OTROS JUEGOS

### Juegos de la Commonwealth

En 1930 se celebraron los primeros Juegos de la Commonwealth, que entonces se llamaban Juegos del Imperio Británico, en Hamilton, Canadá. Los Juegos de la Commonwealth de 2014 tendrán lugar en Glasgow, Escocia, y los de 2018 en la Costa de Oro, Australia. En los Juegos en Glasgow habrá 17 deportes: atletismo, bádminton, boxeo, ciclismo (ruta, ciclismo de montaña y pista), deportes acuáticos (natación y saltos), gimnasia, hockey, judo, bochas sobre hierba, netball, rugby a siete, tiro, squash, tenis de mesa, triatlón, halterofilia y lucha.

Los Juegos de la Commonwealth de la Juventud, que se celebraron por primera vez en Edimburgo en 2000, se llevan a cabo cada cuatro años. La cuarta edición se llevó a cabo en la Isla de Man en 2011. La edición de 2015 se celebrará en Samoa.

### Juegos Paralímpicos

La filosofía principal del Movimiento Paralímpico es que todas las personas con una discapacidad tengan las mismas oportunidades de practicar deporte, de nivel básico o de élite, que los atletas sin discapacidad. Este concepto se ve reflejado en la visión paralímpica de “permitir que los atletas paralímpicos alcancen la excelencia deportiva y sean una fuente de inspiración en todo el mundo”.

El Comité Paralímpico Internacional (IPC) rige la organización de los Juegos Paralímpicos. Además, el IPC es el organismo internacional que gobierna el Movimiento Paralímpico y que ejerce de federación internacional para nueve deportes paralímpicos coordinando y supervisando su programa en los Juegos, los campeonatos del mundo y otras competiciones importantes.

El Movimiento Paralímpico ofrece oportunidades deportivas a atletas con discapacidades físicas, visuales o intelectuales. Por su parte, las discapacidades físicas se dividen en varios subgrupos. Con el objetivo de garantizar unas competiciones justas, todos los deportes paralímpicos deben seguir unas directrices técnicas y unos sistemas de clasificación que permiten que la victoria se consiga gracias a la aptitud, la forma física, la resistencia, la habilidad táctica y la concentración, es decir, los mismos factores que permiten conseguir la victoria a los atletas sin discapacidades.

Los Juegos Paralímpicos empezaron en 1948 con pruebas para los atletas en silla de ruedas. Con el paso del tiempo, se fueron ampliando e incluyeron a atletas con otras discapacidades: amputados, personas con parálisis cerebral, personas con deficiencias visuales, etc. Desde los Juegos de Verano de 1988 en Seúl, Corea, y los Juegos de Invierno de 1992 en Albertville, Francia, estos Juegos se celebran en la misma ciudad y las mismas instalaciones que los Juegos Olímpicos. En el marco de un acuerdo de cooperación general celebrado en 2000, el IPC y el COI firmaron en 2001 una ampliación específica para los Juegos en la que se confirma que, a partir de 2008, los Juegos Paralímpicos siempre se celebrarán justo después de los Juegos Olímpicos, en las mismas instalaciones deportivas y en los mismos recintos. Desde 2002, el mismo comité organizador se encarga de organizar ambos Juegos. Los atletas olímpicos y paralímpicos se alojan en la misma villa y disfrutan de los mismos servicios, tales como la alimentación, el transporte, las entradas, la tecnología, etc.

En los Juegos Paralímpicos de 2012 en Londres se utilizaron 20 instalaciones de competición y 14 de entrenamiento. Se organizaron 503 pruebas de medalla en 20 deportes en Londres y sus alrededores. Las pruebas de remo se llevaron a cabo en Eton Dorney y las de ciclismo en carretera en Brands Hatch, mientras que las pruebas de vela se celebraron en Weymouth. Los Juegos duraron 12 días, en los que compitieron 4 250 atletas de 164 países con el apoyo de 2 600 oficiales de equipo y 1 200 oficiales técnicos.

Los Juegos Paralímpicos de Invierno han vivido cambios espectaculares desde su primera edición en Örnsköldsvik, Suecia, en 1976. En los Juegos Paralímpicos de 2014 en Sochi participarán 650 atletas en seis deportes y 72 pruebas de medalla. El programa olímpico de estos Juegos incluirá por primera vez el parasnowboard.

## **Universiadas**

Las Universiadas, o Juegos Universitarios Mundiales, tienen ediciones de verano y de invierno y se celebran cada dos años. Para participar, los atletas deberán tener entre 17 y 28 años y estar inscritos en la universidad o haber obtenido su licenciatura a un año de los Juegos. Las Universiadas están patrocinadas por la Federación Internacional de Deportes Universitarios (FISU).

La palabra “Universiada” es un compuesto de “universidad” y “olimpiada” y son unos Juegos Olímpicos para estudiantes. La primera Universiada de Verano se celebró bajo los auspicios de la FISU en Turín, Italia, en 1959. En esa ocasión participaron 985 atletas de 45 países.

En julio de 2013, se celebró la 27 Universiada de Verano en Kazán, Rusia reuniendo 11 759 participantes de 159 países en 27 deportes (350 eventos) incluyendo el atletismo, la gimnasia artística, el bádminton, el voleibol playa, la lucha con cinturón (belt wrestling), el boxeo, el canotaje carreras, el baloncesto, los clavados, la esgrima, el fútbol, el jockey, el judo, la gimnasia rítmica, el remo, el rugby siete, el sambo, los deportes de tiro, la natación, el nado sincronizado, el tenis de mesa, el voleibol, el polo acuático, el levantamiento de pesas y la lucha.

Las Universiadas de Invierno se remontan a 1960 en Chamonix, Francia. La edición de 2015 se celebrará en Granada, España, la edición de 2017 en Almaty, Kazajistán, y la de 2019 en Krasnoyarsk, Rusia.

## **Juegos Mundiales**

Algunas federaciones internacionales de deportes no olímpicos, miembros de la Asociación General de Federación Deportivas Internacionales, quisieron crear su propia competición multideportiva y así lo hicieron en 1980, bajo los auspicios de la Asociación Internacional de Juegos Mundiales. La primera edición de los Juegos Mundiales, que se celebran cada cuatro años, fue en Santa Clara, California, en 1981. La edición más reciente tuvo lugar en Cali, Colombia, en 2013.

## Otros juegos

Existen muchos otros juegos multideportivos internacionales que se basan en subregiones, idiomas, cultura u otros aspectos. Como ejemplo, podemos citar los Juegos Mediterráneos, los Juegos de la Francofonía, los Juegos de la Lusofonía, los Juegos Macabeos, los Juegos de Arafura, los Juegos Carifta, los Juegos de la Micronesia, los Special Olympics y los Deaf Olympics, entre otros muchos.



©2013 / Comité Olímpico Internacional (COI) / YANG, Xi

## G. PREGUNTAS

1. ¿En qué juegos regionales, continentales u otros participa su CON?
2. ¿Cómo se promueven estos juegos regionales, continentales u otros en su país?
3. ¿Ha organizado su país algunos juegos regionales, continentales u otros? En caso afirmativo, ¿cómo evalúa su éxito? En caso negativo, ¿cree que sería aconsejable y posible? ¿Cómo?

## REFERENCIAS

Sitios web de los comités organizadores de los Juegos correspondientes.



Esta sección se centra en el corazón del Movimiento Olímpico y define el “deporte que queremos”: los valores deseados y las conductas éticas necesarias para aplicar esos valores. También se debatirán aquí los códigos o normas que se han desarrollado para poner de manifiesto estos valores y conductas que deberán guiar nuestras actividades. La sección analiza asimismo los elementos que pueden suponer un reto para estos valores y conductas –como, por ejemplo, el dopaje, el abuso, el acoso o la falta de inclusión– y describe algunas de las iniciativas y asociaciones del COI para resolver estos problemas.





# SECCIÓN

## VALORES Y RETOS

<b>Unidad 9</b>	Valores olímpicos .....	67
<b>Unidad 10</b>	Importancia del deporte para la sociedad .....	71
<b>Unidad 11</b>	Beneficios del deporte para las personas .....	75
<b>Unidad 12</b>	Deporte para todos .....	79
<b>Unidad 13</b>	Inclusión y equidad .....	83
<b>Unidad 14</b>	Apoyo a los atletas .....	87
<b>Unidad 15</b>	Protección de los jóvenes atletas .....	93
<b>Unidad 16</b>	Cuestiones éticas sobre el dopaje .....	97
<b>Unidad 17</b>	Arreglo de competencias .....	101
<b>Unidad 18</b>	Juego limpio .....	105
<b>Unidad 19</b>	Violencia y acoso .....	111
<b>Unidad 20</b>	Ética en el deporte .....	117
<b>Unidad 21</b>	Deporte y autoridades públicas .....	123
<b>Unidad 22</b>	Arbitraje y resolución de conflictos .....	127
<b>Unidad 23</b>	Deporte y paz - Tregua Olímpica .....	131
<b>Unidad 24</b>	Cultura y educación olímpica .....	135
<b>Unidad 25</b>	Deporte y medio ambiente .....	141





# UNIDAD 9



©COI/Steve Munday

## VALORES OLÍMPICOS

A. Introducción . . . . .	68
B. El Olimpismo y los valores olímpicos . . . . .	68
C. El deporte que queremos . . . . .	69
D. Preguntas . . . . .	70

## A. INTRODUCCIÓN

Muchas personas afirman que el deporte puede, y debe, contribuir positivamente al desarrollo de los jóvenes y a la calidad de vida de nuestras comunidades. Pero pocos son los creen que el deporte está a la altura de su potencial.

El deporte nunca es neutro. Puede enseñar valores y conductas éticas, o no. Puede ayudar a las personas a tener una imagen positiva de sí mismas y a respetar al prójimo, o no. Puede reforzar la vida en comunidad, o no. El deporte puede unir a las personas, fomentar la amistad, reforzar un estilo de vida sano, forjar el orgullo cívico y la participación en la comunidad. O puede también centrarse en la violencia, las drogas y las trampas para ganar a toda costa.

Por ello, es absolutamente necesario respaldar los valores positivos del deporte de manera sencilla y eficaz. Todos debemos asumir nuestra responsabilidad, pero especialmente aquellas personas o instituciones que están relacionadas con los jóvenes –como los colegios, los grupos comunitarios y los clubes deportivos–, para crear una cultura deportiva positiva y fuerte.

## B. EL OLIMPISMO Y LOS VALORES OLÍMPICOS

El Olimpismo es una filosofía y un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo y el respeto de los principios éticos fundamentales. Para las personas, el Olimpismo combina el deporte, la cultura y la educación para promover un desarrollo adecuado y equilibrado entre el cuerpo, la mente y la voluntad. Para la sociedad, el Olimpismo coloca el deporte al servicio de la humanidad y promueve una sociedad pacífica que preserve y cultive la dignidad humana.

Como conceptos intelectuales los valores son difíciles de definir. Se consideran como universalmente aceptados y, por tanto, absolutos. Sin embargo, su importancia puede variar de una persona a otra. Pueden significar cosas distintas en función del contexto cultural o social del lugar donde viven las personas. Y se interpretan a través de la lente con la que cada ser humano ve el mundo. Al pertenecer a todos, el Movimiento Olímpico debe fomentar el debate y cuestionar la pertinencia de sus valores en el mundo actual.

Para expresar su visión de manera más eficaz, el COI se propuso aclarar el significado de los valores olímpicos e inscribirlos en un marco global. El objetivo era mostrar que los valores olímpicos están relacionados con los principios, las directrices, las actividades y la misión del Movimiento, y encontrar un modo de comunicar claramente lo que representa el COI.

Los tres valores principales del Movimiento Olímpico que nos inspiran a nivel personal y colectivo son la excelencia, la amistad y el respeto.

**Excelencia** – En el ideal olímpico, este valor se refiere a dar lo mejor de sí mismo, tanto en el terreno de juego como en el personal. No se trata de ganar, sino también de participar, de progresar hacia la consecución de nuestros objetivos personales y de dar lo mejor de nosotros cada día, beneficiándonos de la saludable combinación de un cuerpo, una mente y una voluntad fuertes.

**Amistad** – El Movimiento Olímpico promueve la creación de vínculos y el entendimiento mutuo entre las personas. El valor de la amistad se refiere a la creación de un mundo mejor y más pacífico gracias a la solidaridad, el espíritu de equipo, la alegría y el optimismo en el deporte. Los Juegos Olímpicos inspiran a la humanidad a superar las diferencias políticas, económicas, de sexo, raciales y religiosas y a entablar amistad a pesar de estas diferencias. Para los atletas, significa crear lazos de amistad para toda la vida con sus compañeros de equipo y con sus rivales.

**Respeto** – Este valor debería ser una fuente de inspiración para todos los que participan en los programas olímpicos. El respeto a uno mismo, a su cuerpo, a los demás, a las normas y al medio ambiente. En el deporte, el respeto hace referencia al juego limpio de los atletas y a su compromiso con la lucha contra el dopaje.

## Los principios del Olimpismo

Los principios del Olimpismo, que se describen a continuación, sirven para ampliar los valores olímpicos y permitir que se expresen de tal manera que puedan lograr un cambio social de gran alcance.

- **No discriminación** – El Movimiento Olímpico se esfuerza por garantizar que no haya ningún tipo de discriminación en la práctica deportiva.
- **Sostenibilidad** – El Movimiento Olímpico organiza y aplica programas que promueven un desarrollo medioambiental, social y económico sostenible.
- **Humanismo** – El Movimiento Olímpico coloca al ser humano en el centro de sus actividades, para garantizar que la práctica del deporte sigue siendo un derecho humano.
- **Universalidad** – El deporte es de todos. En todas sus actividades y decisiones, el Movimiento Olímpico tiene en cuenta el efecto universal del deporte en las personas y sociedades.
- **Solidaridad** – El Movimiento Olímpico se compromete a elaborar programas que, en su conjunto, creen una respuesta social exhaustiva y significativa a las cuestiones que se inscriben en su ámbito de influencia.
- **Alianza entre el deporte, la educación y la cultura** – El Movimiento Olímpico hace todo lo posible para promover el espíritu del Olimpismo, que nace en la convergencia del deporte, la cultura y la educación.

## C. EL DEPORTE QUE QUEREMOS

El informe *The Sport We Want* (2003) del centro canadiense para la ética en el deporte se centra en la creación de un entorno sano y vibrante para la participación en el deporte en las comunidades.

### Valores individuales

¿Cuáles son los valores individuales más importantes para fomentar y apoyar la participación de los jóvenes? A continuación le presentamos las respuestas del estudio canadiense por orden de prioridad, aunque los resultados pueden variar en función de las sociedades.

- |                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| 1. Diversión            | 6. Desarrollo personal           |
| 2. Respeto              | 7. Salud y bienestar             |
| 3. Accesible para todos | 8. Modelos de conducta positivos |
| 4. Juego limpio         | 9. Autoestima                    |
| 5. Inclusión            | 10. Confianza en sí mismo        |

**Diversión** – Los niños y los adultos participan en el deporte, organizado o no, principalmente para divertirse y pasar tiempo con sus amigos. Generalmente, los niños no están motivados por el valor “adulto” de ganar. A veces, los padres y los entrenadores se olvidan de esto y se centran en ganar (el “fin”) más que en el proceso de jugar (el “medio”). De esta manera, los niños se sienten presionados para rendir bien a toda costa.

**Tolerancia y respeto mutuo** – Existen dos aspectos muy importantes del respeto que deberían enseñarse a los niños a través del deporte: el respeto a sí mismos y el respeto a los demás. El respeto puede ayudar a “humanizar” el deporte y a proporcionar a los niños y jóvenes un valor social muy importante que les guiará en sus decisiones y acciones a lo largo de toda su vida. La tolerancia es muy importante para poder aprender a vivir en armonía.

**Acceso** – Los beneficios del deporte solo se pueden disfrutar si todo el mundo tiene acceso a él. El deporte es un derecho, no un privilegio, y, por ello, se deben maximizar sus beneficios para todas las personas, independientemente de su situación económica, su etnia, sus capacidades o su sexo. Debemos garantizar que el deporte sea inclusivo a todos los niveles, para ofrecer unas bases sólidas a partir de las cuales los niños puedan seguir participando en el deporte durante toda su vida. A menudo, los sistemas deportivos

no son accesibles porque se centran en los atletas de élite, en detrimento de las otras personas implicadas. El acceso para todos también puede fomentar un sentido de comunidad puesto que ofrece experiencias comunes.

**Juego limpio** – El juego limpio promueve y apoya el ideal de “verdadero deporte” que queremos en nuestras comunidades. El juego limpio contribuye excepcionalmente al deporte porque incluye otros valores, como el respeto, la tolerancia y la inclusión, y porque fomenta la justicia y la honestidad.

Sabremos que el juego limpio está presente cuando los niños siguen participando en el deporte comunitario a lo largo de sus vidas y son respetuosos con sus padres, entrenadores y oficiales, que también deben mostrar una actitud respetuosa con los niños. Para integrar los valores del juego limpio en el deporte comunitario, se debe reconocer a los atletas por su esfuerzo y participación, y no únicamente por sus victorias o derrotas (p.ej. premios al juego limpio).



©COI/Takamitsu Mifune

### Valores comunitarios

Según el mismo estudio canadiense, los valores comunitarios más importantes para el deporte son:

1. Igualdad de acceso
2. Tolerancia y respeto mutuo
3. Ambiente seguro y acogedor
4. Ciudadanos sanos
5. Desarrollo del liderazgo
6. Voluntarios cualificados
7. Inclusión de los ciudadanos
8. Desarrollo de un comportamiento social positivo
9. Valores compartidos
10. Unidad y cohesión de la comunidad

## D. PREGUNTAS

1. Enumere, por orden de prioridad, los valores que considera importantes para el deporte en su sociedad.
2. ¿Están estos valores plenamente reflejados en los programas deportivos que gestiona?
3. Si no lo están, ¿qué puede hacer para solucionarlo?
4. ¿A través de qué programas o herramientas comunica y aplica los valores olímpicos en su movimiento deportivo?

### REFERENCIAS

Revista Olímpica, artículo sobre los valores olímpicos, COI, abril-junio de 2007, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Bringing the Olympic Values to Life, DVD, COI, 2007

Teaching Values - An Olympic Education Toolkit, COI, 2007, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

“The Sport We Want”, Centro canadiense para la ética en el deporte, [www.cces.ca](http://www.cces.ca)





# UNIDAD 10



©Todos los derechos reservados

## IMPORTANCIA DEL DEPORTE PARA LA SOCIEDAD

A. Introducción . . . . .	72
B. El COI y su responsabilidad social . . . . .	72
C. Ejemplo de programa del COI – deporte y salud	73
D. ¿Qué puede hacer su CON/organización deportiva? . . . . .	74
E. Preguntas . . . . .	74

## A. INTRODUCCIÓN

Aunque el desarrollo del deporte no es una panacea para todos los problemas de la sociedad ni una prioridad en comparación a las necesidades de subsistencia de las comunidades menos favorecidas, puede tener muchos efectos positivos y ser una herramienta muy valiosa para el desarrollo. Es tanto un medio como un fin en sí mismo.

El deporte tiene la capacidad de unir a las personas, a pesar de las divergencias nacionalistas, políticas, religiosas y culturales. Puede potenciar la integración social y la identidad de las minorías y los grupos marginados, como los niños de la calle, las minorías étnicas o las personas que viven con el VIH/SIDA. El deporte puede también contribuir al desarrollo económico local y crear puestos de trabajo a través de las numerosas actividades generadoras de ingresos relacionadas con la práctica del deporte.



El deporte puede servir para luchar contra la discriminación y crear una mayor conciencia de los derechos de las mujeres, así como para tender un puente entre comunidades en desacuerdo. Contribuye al proceso de superación en las poblaciones que han vivido una situación traumática y aporta alegría y diversión.

Como parte integrante de la educación básica, el deporte contribuye a la salud mental y física e inculca la disciplina de la actividad física en las personas. Puede ser una plataforma muy útil para ofrecer una educación preventiva contra diversas enfermedades que afectan a las poblaciones y los grupos de alto riesgo. Llega a los jóvenes de todos los grupos sociales.

La comunidad internacional ya ha reconocido la importancia del desarrollo comunitario a través del deporte, de manera formal o informal. Gracias a este reconocimiento, se han aplicado numerosos proyectos en todos los niveles de la comunidad deportiva.

## B. EL COI Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

“El COI y el movimiento deportivo en general tienen una responsabilidad social: facilitar el acceso a la práctica deportiva y, de esta manera, divulgar los valores del deporte a toda la sociedad. [...] Aunque no podemos esperar que el movimiento deportivo resuelva los problemas socioeconómicos que amenazan la paz mundial, el deporte debe esforzarse por aportar su grano de arena allí donde los movimientos políticos y sociales han fracasado”. Jacques Rogge, presidente del COI.

Los Juegos Olímpicos dejan un legado cada vez más positivo en términos de desarrollo económico y social para la ciudad anfitriona y el país en general. Más allá de los Juegos, el COI y el Movimiento Olímpico están entregados a la promoción de los valores de solidaridad, paz y dignidad humana, arraigados en los principios fundamentales del Olimpismo tal y como se reflejan en la *Carta Olímpica* (2013): “El objetivo del Olimpismo es poner siempre el deporte al servicio del desarrollo armónico del ser humano, con el fin de favorecer el establecimiento de una sociedad pacífica y comprometida con el mantenimiento de la dignidad humana”.

De acuerdo con los compromisos derivados de ser una organización socialmente responsable, el COI promueve un desarrollo deportivo en la sociedad para aumentar el acceso a la actividad física en todo el mundo y mejorar el bienestar de la humanidad a través la promoción de los valores olímpicos.

El COI colabora con diversas agencias de las Naciones Unidas, así como con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para desarrollar y poner en marcha toda una serie de proyectos para utilizar el deporte como herramienta de desarrollo. Los CON son una parte importante de estas actividades prestando apoyo a nivel local gracias a sus redes y a su experiencia en el mundo del deporte. Algunas federaciones internacionales también han desarrollado iniciativas en este ámbito.

A través del deporte, el COI y sus asociados trabajan para promover la educación olímpica, la cultura, un estilo de vida sano, los derechos humanos, la sostenibilidad y la igualdad entre sexos en las comunidades más desfavorecidas o entre la población de riesgo. El COI también coopera con varias organizaciones humanitarias mediante la donación de fondos y de alimentos, prendas de vestir y material educativo y deportivo para las víctimas de guerra, los refugiados y las víctimas de catástrofes naturales.



Campaña “Dar es ganar”

## C. EJEMPLO DE PROGRAMA DEL COI – DEPORTE Y SALUD

Más de 40 millones de personas en todo el mundo viven con el VIH y muchas de ellas participan en el deporte, ya sea activa o pasivamente. La comunidad deportiva también está afectada por este problema. Como parte de la sociedad civil, el Movimiento Olímpico tiene la obligación de contribuir a resolver este problema.

El VIH y el SIDA constituyen una amenaza para el futuro deportivo colectivo y, por eso, todos nosotros – independientemente de si somos profesores, entrenadores, administradores, dirigentes, atletas o meramente espectadores– debemos contribuir a la lucha contra la pandemia del VIH/SIDA y la discriminación.

El COI ha desarrollado una política en este ámbito, así como una serie de programas y actividades para contribuir a esta lucha global. El programa se aplica en colaboración con el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

El COI exhorta a los CON a que pongan sus redes y sus recursos, organizativos u otros, al servicio de los esfuerzos nacionales para reducir e invertir la tendencia de la pandemia VIH/SIDA. Más concretamente, insta a los CON a que animen a personalidades deportivas prominentes a servir de ejemplo en las campañas contra el VIH/SIDA. Los CON pueden darles las herramientas y la confianza necesarias para luchar contra esta pandemia. También pueden participar en actividades del Día Mundial del SIDA y en otras ocasiones públicas simbólicas.

El COI y ONUSIDA han publicado el primer manual para la prevención del VIH/SIDA a través del deporte. Se trata de un manual específicamente diseñado para la comunidad deportiva donde se puede encontrar:

- Información sobre el VIH y el SIDA, sobre cómo lograr una prevención eficaz, sobre cómo el deporte puede resultar beneficioso para las personas con VIH, y muchos otros temas más.
- Numerosas ideas de programas y actividades, como campañas de comunicación durante manifestaciones deportivas o políticas generales para las mismas organizaciones deportivas.
- Sugerencias de actividades específicamente destinadas a niños de 10 años o más, puesto que son un grupo muy importante para la prevención.
- Información sobre quién puede ayudarle y qué organizaciones pueden prestarle apoyo y asesoramiento.

## D. ¿QUÉ PUEDE HACER SU CON/ORGANIZACIÓN DEPORTIVA?

Además de las indicaciones antes mencionadas sobre cómo un CON puede colaborar en la lucha contra la pandemia del VIH/SIDA, su CON u organización deportiva puede prestar apoyo al desarrollo de la comunidad mediante actividades relacionadas con el deporte, tales como:

- Actividades educativas sobre cuestiones sociales (igualdad entre sexos, inclusión, fomento de la paz...) en el marco de torneos deportivos.
- Charlas con deportistas sobre estas cuestiones destinadas a los jóvenes.
- Campañas de información sobre las cuestiones sociales que afectan a su comunidad.
- Ayuda para que las comunidades con menos recursos puedan tener acceso a actividades deportivas y recreativas, así como a infraestructuras básicas.

Los CON pueden entablar una colaboración fructífera con el COI y con las ramas locales de organizaciones internacionales especializadas en el desarrollo socioeconómico y la asistencia humanitaria, así como con organizaciones no gubernamentales (ONG).

## E. PREGUNTAS

1. ¿Contribuye su organización deportiva al desarrollo social de su comunidad de manera significativa? ¿Cómo?
2. Si no lo hace, ¿cree que valdría la pena hacerlo?
3. ¿Qué podría hacer su organización deportiva para aumentar la importancia del deporte y el Movimiento Olímpico en su sociedad?
4. ¿Con qué agencias sociales de su comunidad podría colaborar? ¿Cómo procedería?
5. ¿Qué objetivos específicos podría fijarse su organización deportiva para apoyar las causas sociales en su comunidad?

### REFERENCIAS

Juntos por la prevención del VIH/SIDA, Conjunto de herramientas para la comunidad deportiva, COI/ONUSIDA, 2005, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Sport for Development and Peace: Towards Achieving the Millennium Development Goals, Informe del grupo de trabajo interinstitucionales de las Naciones Unidas sobre el deporte para el desarrollo y la paz, Naciones Unidas, 2003, [www.un.org/themes/sport](http://www.un.org/themes/sport)



# UNIDAD 11



©Todos los derechos reservados

## BENEFICIOS DEL DEPORTE PARA LAS PERSONAS

A. Introducción.....	76
B. Beneficios del deporte.....	76
C. Conclusión.....	78
D. Preguntas.....	78



## A. INTRODUCCIÓN

Hay pruebas que demuestran que los beneficios del deporte van más allá de los efectos positivos que tiene la actividad física en la salud. Cada vez hay más investigaciones internacionales que indican que el deporte comunitario también contribuye a lograr objetivos sociales, como la educación, el desarrollo de los niños y jóvenes, la inclusión social, la prevención de delitos, el desarrollo económico y la sostenibilidad medioambiental.

Pero quizás lo más importante sea que ningún otro ámbito de la vida comunitaria ha demostrado la misma capacidad que el deporte para relacionar a gente joven con adultos que son un ejemplo y que ejercen de mentores. Los jóvenes tienen así más oportunidades de desarrollar y adquirir unas aptitudes básicas para la vida.

El texto que sigue a continuación está basado en el informe *What Sport Can Do – The True Sport Report* (septiembre de 2008), de la fundación canadiense True Sport.

## B. BENEFICIOS DEL DEPORTE

A continuación le presentamos algunos de los numerosos beneficios que se pueden obtener con la creación de un sistema deportivo comunitario amplio, accesible e inclusivo que ofrezca el deporte que queremos realmente, el verdadero deporte.

### 1. Mejorar la salud y el bienestar

Gozar de buena salud es fundamental para el bienestar de las personas y para su capacidad de realizar todo su potencial. También es muy importante desde el punto de vista económico. El deporte contribuye a la salud de las personas, puesto que:

- **Mantiene a los jóvenes activos y sanos** – Participar asiduamente en un deporte durante la infancia y la adolescencia puede ayudar a mantener los huesos, músculos y articulaciones en buen estado; controlar el peso; crear músculo y eliminar grasa; prevenir o retrasar la tensión alta; disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares; y reducir la ansiedad y la depresión.
- **Reduce los comportamientos de riesgo para la salud entre los jóvenes** – En comparación con los jóvenes que no practican deporte, aquellos que sí lo hacen tienen más probabilidades de comer mejor y pesar menos, y menos probabilidades de fumar, consumir drogas, tener relaciones sexuales prematuras o de estar aburridos o abatidos.
- **Mejora la salud mental** – La actividad física a través del deporte contribuye a reforzar la autoestima, reducir el estrés y la ansiedad, y aliviar la depresión. Se ha demostrado que, en los pacientes que sufren de trastornos psiquiátricos, el ejercicio físico permite disminuir los síntomas clínicos, especialmente la depresión. El deporte ofrece la oportunidad de entablar relaciones y amistades positivas que tienen un efecto positivo en la salud emocional.
- **Permite envejecer mejor** – La actividad física a través del deporte ayuda a prevenir enfermedades crónicas, a mejorar el equilibrio y la coordinación cuando las personas envejecen, con lo que se reduce significativamente el riesgo de caídas y de hospitalizaciones, a mejorar la memoria y el aprendizaje y a reducir el riesgo de pérdida cognitiva provocada por la enfermedad de Alzheimer o por accidentes cerebrovasculares. El deporte también permite que las personas mayores, que corren el riesgo de aislarse socialmente, puedan mantener relaciones sociales.

### 2. Permitir que los niños y jóvenes emprendan un camino positivo en la vida

El deporte puede ayudar a que los niños empiecen la vida con buen pie, a que aquellos que han empezado mal encuentren el buen camino, y a que los jóvenes reciban la información, las aptitudes y el apoyo social que necesitan para superar las etapas de la vida. Sin embargo, el deporte también puede exponer a los niños y jóvenes a experiencias negativas, disuadirlos de practicar deporte y obstaculizar su desarrollo satisfactorio.

En el deporte juvenil organizado, el factor principal que determina si los jóvenes vivirán una experiencia positiva o negativa son los adultos implicados (padres, entrenadores, oficiales y administradores) y la calidad del entrenamiento y la enseñanza. Los valores y las prácticas de los adultos, entrenadores y voluntarios pueden resultar enriquecedores para los jóvenes o pueden alejarles del deporte para siempre.



El deporte puede conllevar un enfoque excesivo en la victoria y la competición, la violencia, la implicación excesiva o demasiado escasa de los padres, el mal entrenamiento y liderazgo, el acoso, la intolerancia, el racismo, la ausencia de juego limpio y las lesiones. Todos estos elementos pueden provocar la disminución de la participación de los niños en el desarrollo del deporte a medida que crecen.

Sin embargo, la principal razón por la que los jóvenes abandonan la práctica del deporte es porque ya no se divierten, no tienen tiempo o no creen ser lo suficientemente buenos.

Entre otras cosas, el deporte tiene un efecto positivo en el desarrollo social porque:

- **Ayuda al desarrollo de los niños a través del juego** – El juego es una manera importante que tienen los niños de explorar el mundo y desarrollar capacidades físicas, cognitivas y socioemocionales. Gracias a actividades físicas y juegos adaptados a su edad, ellos adquieren movilidad, coordinación, conocimientos sobre el mundo y sobre sí mismos, confianza, y las primeras aptitudes sociales.
- **Mejora la capacidad física y la motricidad** – Durante la primera y la mediana infancia, los niños adquieren la fuerza, la coordinación y la motricidad necesarias para moverse con eficacia y confianza. El deporte y la actividad física ayudan a los niños a mejorar estas capacidades motoras y a entender cómo se mueve su cuerpo.
- **Beneficios particulares del deporte en las chicas** – Las chicas se benefician especialmente de la potencial protección que ofrece el deporte contra la osteoporosis, la ansiedad, la depresión, el suicidio y el embarazo en la adolescencia. La participación de las chicas está íntimamente relacionada con los resultados educativos, un mayor control sobre sus cuerpos y un sentimiento generalizado de autonomía, identidad e independencia que les ayuda a superar las restrictivas normas generalmente atribuidas al sexo femenino y a participar más plenamente en la sociedad.
- **Fomenta un desarrollo positivo de los jóvenes** – El deporte también puede contribuir positivamente a la formación de identidad en la adolescencia, una etapa crítica entre la infancia y la edad adulta. El deporte fomenta asimismo la amistad y las relaciones sociales satisfactorias, que también ocupan un lugar muy importante en el desarrollo de la identidad de los jóvenes.
- **Mejora los resultados escolares** – El deporte y la educación física pueden ayudar a mejorar la asistencia escolar, el comportamiento y los resultados académicos de los jóvenes. Se ha demostrado que participar en las actividades físicas y deportivas en el colegio conlleva una mayor confianza en el ámbito académico y social. Además, las investigaciones señalan que el deporte puede contribuir a una mayor identificación y compromiso con los valores escolares y con la escuela en general.
- **Enseña valores positivos y aptitudes para la vida** – El deporte ofrece a los jóvenes una herramienta para adquirir y mejorar ciertas aptitudes para la vida que les permitirán aumentar sus probabilidades de encontrar empleo, incrementar sus ingresos, ser más optimistas y estar más dispuestos a ofrecerse como voluntarios en su comunidad.
- **Previene la delincuencia juvenil y la involucración en bandas** – Los jóvenes que practican deporte tienen menos probabilidades de tener comportamientos delictivos y de ser arrestados. Los programas deportivos pueden ser una alternativa positiva a la pertenencia a una banda criminal. Los programas deportivos diseñados para prevenir la delincuencia juvenil y la involucración en bandas deberían ser holísticos, estar basados en valores, ser participativos y formar parte de una serie de actividades realizadas en colaboración con agencias y grupos locales.

### 3. Crear comunidades más fuertes e inclusivas

Los beneficios del deporte no están limitados a los particulares. El deporte puede contribuir a reforzar las comunidades, puesto que crea un capital social y fomenta una mayor inclusión de los grupos marginados o excluidos. Muchos creen que el deporte es un factor clave para la calidad de vida de sus comunidades.

- **Creación de un capital social** – El nivel de participación de un país en el deporte está muy relacionado con su nivel de confianza social y su bienestar. Las personas que participan en el deporte tienen más probabilidades de votar y demostrar interés por los asuntos públicos y políticos. Además, muestran un nivel más alto de confianza social en las instituciones y una mayor satisfacción con su vida. El deporte ayuda también a que las comunidades rurales se mantengan unidas y a que los núcleos de población rurales en decadencia puedan seguir ofreciendo lo que queda de infraestructura social.

- **Ayuda a que los recién llegados se integren más rápidamente en la sociedad** – El deporte puede ayudar a destruir las barreras que se interponen entre los recién llegados y la población local.
- **Promoción de una mayor inclusión de las personas con discapacidades** – El deporte contribuye a reforzar la confianza de las personas con discapacidades. También ayuda a cambiar las ideas negativas de la comunidad respecto a estas personas, puesto que da más importancia a las capacidades de los atletas que a sus discapacidades.
- **Refuerzo de la identidad y el orgullo cultural** – El deporte ofrece unos beneficios específicos a las comunidades culturales minoritarias que sufren problemas sociales en cuanto a la creación del orgullo cultural, la cohesión social y la autoestima. El deporte puede ayudarlas a reducir el consumo de drogas y alcohol, lo que puede conllevar una disminución de la violencia doméstica.
- **Promoción de la sostenibilidad medioambiental** – El deporte puede inculcar la apreciación del medio ambiente y el deseo de protegerlo. Además, es una plataforma para la movilización social para la sostenibilidad medioambiental.
- **Fomento de la sensibilización y la gestión medioambiental** – Una gran parte de las inversiones en el deporte comunitario están destinadas a espacios verdes. Sus usuarios suelen defender su protección, mantenimiento y expansión, de la misma manera que aquellos que practican deportes en zonas vírgenes suelen defender la protección y el uso sostenible de los entornos remotos.
- **Facilitación de una plataforma para la movilización social** – Gracias a su alcance y su amplia audiencia, las manifestaciones deportivas internacionales de élite, como los Juegos Olímpicos o los juegos regionales, son una plataforma muy eficaz para la promoción de la protección del medio ambiente. Los atletas más destacados tienen el mismo potencial. Muchos organismos internacionales de deporte y medio ambiente están utilizando este potencial para fomentar la conciencia medioambiental y defender una mayor sostenibilidad a nivel local y mundial.
- **Creación de instalaciones deportivas más sostenibles** – Gracias a las nuevas normas ecológicas para las instalaciones deportivas y recreativas y a los esfuerzos para mejorar la sostenibilidad de las instalaciones existentes, la comunidad deportiva contribuye a que nuestras comunidades sean más sostenibles y a dejar un legado medioambiental positivo para el futuro.

## C. CONCLUSIÓN

El deporte es una herramienta muy eficaz para la promoción de la salud, pero es todavía más eficaz en lo que a creación de capital social se refiere. Probablemente sea, aparte de la familia, el sistema más apropiado para ofrecer a los jóvenes unos modelos y mentores adultos y oportunidades para un desarrollo positivo.

Sin embargo, para que estos beneficios estén disponibles, debemos crear un sistema de deporte comunitario que ofrezca el deporte que la comunidad quiere: un deporte lúdico, justo, inclusivo y que promueva la excelencia. Esta tarea no incumbe únicamente al deporte. Las comunidades locales tienen un papel muy importante que desempeñar junto con las organizaciones deportivas y los gobiernos, que pueden ayudar a garantizar que las comunidades dispongan de las infraestructuras deportivas que necesitan.

La calidad y el impacto final del deporte comunitario dependen en última instancia de las personas –atletas, padres, entrenadores, administradores y voluntarios– cuyas ideas, actitudes y comportamientos determinarán si se salvará la brecha que separa al deporte que tenemos y al deporte que queremos: el deporte de verdad.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Cómo se promocionan los beneficios del deporte ante los dirigentes de su comunidad?
2. ¿Consiguen sus programas el “deporte que queremos”, el que puede ofrecer un gran número de beneficios? Si no, ¿cómo puede mejorar la situación?
3. Teniendo en cuenta que para conseguir el “deporte que queremos” es necesario que muchos miembros de su comunidad adopten unos valores deportivos positivos, ¿cómo piensa lograrlo?

## REFERENCIAS

True Sport Report, [www.truesportpur.ca](http://www.truesportpur.ca)



# UNIDAD 12

## DEPORTE PARA TODOS

A. Introducción.....	80
B. Programas y política del COI.....	80
C. Preguntas.....	81



©Todos los derechos reservados

## A. INTRODUCCIÓN

Deporte para todos es un movimiento que promueve el ideal olímpico de que el deporte es un derecho humano para todas las personas, independientemente de su raza, su clase social o su sexo. Este movimiento promueve actividades deportivas que pueden practicar personas de ambos sexos, de todas las edades y de cualquier clase económica o social.

En 1983, incitado por la tendencia en auge de la forma física y la salud, el COI estableció un grupo de trabajo de Deporte para todos, cuya misión consistía en determinar cómo el Movimiento Olímpico podía promover actividades de este tipo. Tras ver el interés internacional que despertaba esta iniciativa, se creó una comisión del COI de Deporte para todos. Su objetivo era fomentar la práctica del Deporte para todos a través de las FI, los CON y las organizaciones deportivas nacionales.



©COI/Mercedes Riedy

## B. PROGRAMAS Y POLÍTICA DEL COI

### Conferencia Mundial sobre Deporte para Todos

La Conferencia Mundial del COI sobre Deporte para Todos, que se celebra cada dos años, es una de las principales iniciativas del Comité Olímpico Internacional para la promoción del deporte para todos. Desde su creación, este acontecimiento se dedica a fomentar la difusión de la filosofía del deporte para todos en el mundo. Promueve la salud, la forma física y el bienestar, y pretende animar a personas de todas las edades y aptitudes a participar en actividades deportivas y a vivir los valores olímpicos. La conferencia es una plataforma para que los componentes de la familia olímpica, las organizaciones deportivas, los organismos de deporte para todos, el mundo académico, los representantes gubernamentales y los asociados institucionales compartan experiencias y mejores prácticas.

La 15ª Conferencia Mundial sobre Deporte para Todos se celebró Lima (Perú) en abril de 2013. La conferencia se centró en los beneficios sociales, las instalaciones deportivas y los espacios públicos. Reunió a más de 500 participantes de casi 90 países, que pudieron intercambiar ideas y aprender de reconocidos expertos en este ámbito a través de sesiones plenarias, subsidiarias y prácticas, así como mediante presentaciones en carteles y visitas a programas locales de deporte para todos.

### Get Moving! (¡A moverse!): conjunto de herramientas de deporte para todos

Get Moving! se presentó en la 15ª Conferencia Mundial del COI sobre Deporte para Todos. Se trata de una guía del COI para gestionar programas de deporte para todos que combina consejos y casos prácticos con el objetivo de ayudar y motivar a los participantes a desarrollar nuevos programas.



©Todos los derechos reservados



## Día Olímpico – 23 de junio

En su 42 Sesión celebrada en 1948 en St. Moritz (Suiza), el COI respaldó la idea de celebrar un Día Olímpico para conmemorar la creación del COI el 23 de junio de 1894 en París. Para animar a todos los CON a que celebraran y conmemoraran el Día Olímpico, la comisión del COI de Deporte para todos lanzó, en 1987, el concepto de carrera del Día Olímpico para promover la participación deportiva de hombres, mujeres y niños de todo el mundo, independientemente de sus capacidades atléticas.



© 2013 / Comité Olímpico Internacional (COI)

En 2009, el COI decidió perpetuar y consolidar el éxito de la carrera del Día Olímpico con un nuevo concepto que, bajo el lema “Muévete, aprende y descubre”, anima a los CON a celebrar otras actividades deportivas, culturales y educativas aparte de la carrera. Algunos CON han incorporado esta manifestación en los programas escolares, mientras que otros organizan exposiciones culturales y otras actividades que se centran en los valores olímpicos. Otros CON organizan actividades deportivas adaptadas a los diferentes grupos de edad, sesiones educativas para niños y jóvenes en las que también participan atletas de élite, desarrollan páginas web que orientan a los visitantes hacia programas deportivos en su vecindario u organizan actividades para probar y descubrir nuevos deportes.

### Puesta en marcha del Día Olímpico

A fin de ayudar a los CON a organizar su Día Olímpico, el COI elabora un kit de puesta en marcha del Día Olímpico que envía a todos los CON. Este kit ofrece información histórica, ideas y consejos para organizar actividades, y directrices para promover y dar a conocer estas actividades.

### Programa de patrocinio de Deporte para todos

Cada año, la comisión del COI de Deporte para todos presta asistencia financiera y patrocinio a 15 - 20 actividades deportivas de Deporte para todos. Estas actividades pueden adoptar múltiples formas; el único criterio que deben cumplir es ser accesibles a todo el mundo.

## C. PREGUNTAS

1. ¿Qué hace su CON u organización deportiva para promover el Deporte para todos?
2. ¿Qué asociaciones con otras agencias podría crear su organización deportiva para promover el Deporte para todos? ¿Participan las escuelas y otras organizaciones locales?
3. ¿Cómo se celebra el Día Olímpico en su país? ¿Qué más se podría hacer?

### REFERENCIAS

Get Moving! (¡A moverse!) y puesta en marcha del Día Olímpico, COI, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)





# UNIDAD 13



©COI/Wataru Abe

## INCLUSIÓN Y EQUIDAD

- A. Introducción . . . . . 84
- B. Inclusión de las mujeres en el Movimiento Olímpico . . . . . 84
- C. Preguntas . . . . . 86

## A. INTRODUCCIÓN

El deporte es un derecho fundamental y todos deberían tener la oportunidad de participar en condiciones justas.

La falta de inclusión y equidad se debe a:

- El favoritismo y las preferencias de los entrenadores.
- Las pandillas entre los jugadores.
- La negación de obstáculos como la pobreza, el racismo y la desigualdad entre sexos.
- La falta de reconocimiento de la diversidad (sexual, económica...).
- La asignación inadecuada de recursos o la insuficiencia de los recursos.
- La falta de promoción del deporte en general.
- La falta de conciencia acerca de las oportunidades que ofrece la práctica del deporte como beneficio para toda la vida.
- La falta de buenos representantes para dirigir a los participantes.
- La autocomplacencia de algunos padres.
- El costo elevado.



©Todos los derechos reservados

Los siguientes ejemplos demuestran cómo el deporte puede ayudar a crear una sociedad más inclusiva.

La inclusión de refugiados puede ayudar a superar las diferencias entre los recién llegados y la población local, a mejorar las relaciones entre los solicitantes de asilo de origen distinto y a aumentar la confianza y la autoestima. El deporte también sirve para poner en contacto a los recién llegados con los servicios comunitarios y de apoyo clave.

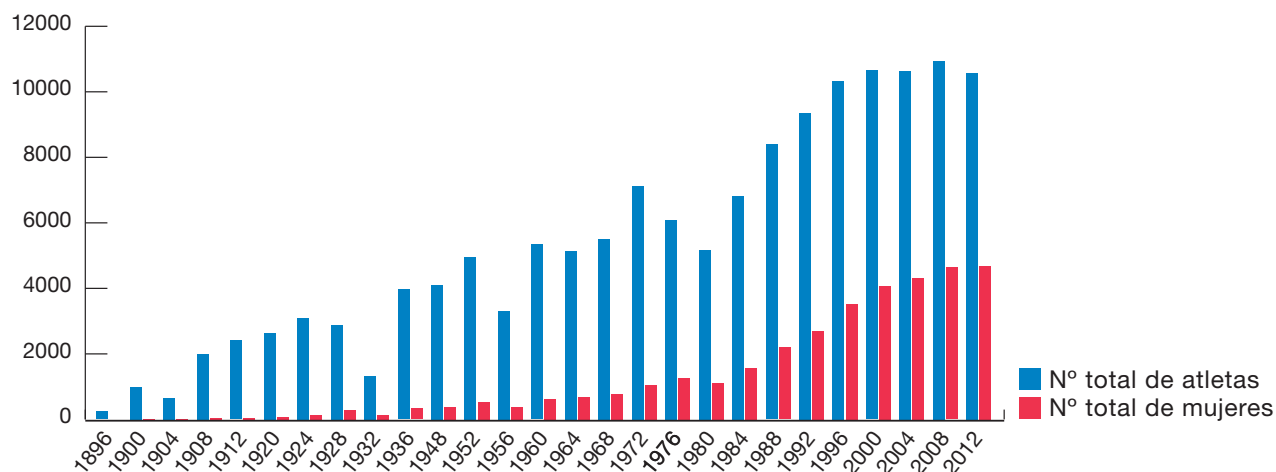
El deporte contribuye a que las personas con discapacidades mejoren su estado de salud y su movilidad, puesto que les da fuerza, flexibilidad y coordinación. Además, les ofrece oportunidades para aumentar la autoestima y la confianza en sí mismos, para mejorar sus aptitudes sociales y sus redes, y para incrementar su motivación e independencia. El deporte también ayuda a cambiar los prejuicios que tiene la comunidad, puesto que se centra en las capacidades de los atletas y no en sus discapacidades.

## B. INCLUSIÓN DE LAS MUJERES EN EL MOVIMIENTO OLÍMPICO

Uno de los principales elementos de inclusión para el COI es el aumento del número de dirigentes deportivas y mujeres que participan en los Juegos Olímpicos. Siguiendo las recomendaciones de una comisión de estudio del Congreso Olímpico del Centenario del COI en 1994, el presidente del COI creó un grupo de trabajo sobre mujer y deporte para que asesorara a la comisión ejecutiva en materia de políticas en este ámbito. En 2004, este grupo de trabajo se convirtió en la comisión mujer y deporte.

Los primeros Juegos Olímpicos modernos de 1896 no estaban abiertos a las mujeres. El barón Pierre de Coubertin, que había restaurado los Juegos, era un hombre de su tiempo y pensaba que los Juegos debían seguir siendo un “elogio del deporte masculino”. En los Juegos Olímpicos de 1900, las mujeres pudieron participar en las pruebas de tenis y golf y, con el paso del tiempo, su participación ha ido en aumento. La participación de las mujeres en los Juegos está en constante aumento, especialmente desde que el COI decidió, en 1991, que los nuevos deportes que se incluyeran en el programa olímpico deberían incluir tanto pruebas masculinas como femeninas. En los Juegos Olímpicos de 1960 en Roma solo había 611 mujeres (11,5%). Después se produjo un despegue en la participación femenina, y en los Juegos de 2012 en Londres las mujeres representaron el 44,2% de los participantes. Con la inclusión del boxeo femenino, los Juegos de la XXX Olimpiada inauguraron una nueva era en la que los hombres y las mujeres competían en todos los deportes del programa olímpico.

## Evolución de la participación femenina en los Juegos de la Olimpiada



## Participación femenina en los Juegos Olímpicos

Año	Nº de deportes		Nº de CON		Nº de mujeres participantes		Año	Nº de deportes		Nº de CON		Nº de mujeres participantes	
1896	-	-	-	-	-	-	1972	8	3	65	-	1 058	206
1900	2	-	5	-	22	-	1976	11	3	66	30	1 247	231
1904	1	-	1	-	6	-	1980	12	3	54	31	1 125	233
1908	2	-	4	-	36	-	1984	14	3	94	35	1 567	274
1912	2	-	11	-	57	-	1988	17	3	117	39	2 186	313
1920	2	-	13	-	77	-	1992	19	4	136	44	2 708	488
1924	3	1	20	7	136	13	1994	-	4	-	44	-	523
1928	4	1	25	10	290	26	1996	21	-	169	-	3 626	-
1932	3	1	18	7	127	21	1998	-	6	-	54	-	788
1936	4	2	26	15	328	80	2000	25	-	199	-	4 069	-
1948	5	2	33	12	385	77	2002	-	7	-	77	-	886
1952	6	2	41	17	518	109	2004	26	-	201	-	4 306	-
1956	6	2	39	18	384	132	2006	-	7	-	80	-	960
1960	6	2	45	22	610	143	2008	26	-	203	-	4 637	-
1964	7	3	53	28	683	200	2010	-	7	-	82	-	1 044
1968	7	3	54	29	781	211	2012	26	-	204	-	4676	-

■ Juegos de Verano ■ Juegos de Invierno

## Participación femenina en las estructuras administrativas del Movimiento Olímpico

Aunque la participación de las mujeres en las actividades físicas y en los Juegos Olímpicos ha ido aumentando de manera estable, el porcentaje de mujeres en organismos administrativos y directivos del Movimiento Olímpico no ha seguido el mismo camino. Para remediar la situación, en 1996 el COI adoptó las siguientes propuestas relativas a la participación de las mujeres en las estructuras de toma de decisiones:

- Los CON, las FI, las FN y las organizaciones deportivas del Movimiento Olímpico deberían intentar aumentar el número de mujeres que participan en las estructuras de toma de decisiones (en particular en los niveles legislativos y ejecutivos) hasta un 20% como mínimo para diciembre de 2005.
- Se enmendó la *Carta Olímpica* para reflejar la necesidad de lograr la igualdad entre hombres y mujeres.

Así, cada vez más mujeres asumen cargos directivos en los comités olímpicos nacionales y las federaciones internacionales.

## Representación de las mujeres en el COI

La primera admisión de mujeres en el COI se remonta a 1981 en Baden-Baden, con la cooptación de la venezolana Flor Isava Fonseca, ex amazona olímpica, y de la finlandesa Pirjo Häggman, las primeras mujeres miembros del COI. Hasta la fecha, el COI ha tenido 37 mujeres miembros.

Desde esa primera cooptación, muchas han sido las mujeres que han sido elegidas miembros del COI. Actualmente, de los 110 miembros activos 24 son mujeres (el 21,8%) y hay cuatro mujeres que ocupan el cargo de miembros honorarios. Al 2013, cuatro mujeres formaban parte de la comisión ejecutiva del COI (Nawal El Moutawakel, Gunilla Lindberg, Claudia Bokel y Anita L. DeFrantz); es la primera vez que hay tantas mujeres al mismo tiempo en la CE. Desde los Juegos de 1996, en los que los atletas participantes pudieron, por primera vez, elegir a sus compañeros para que los representaran en el COI, los olímpicos han designado aproximadamente al mismo número de hombres que de mujeres.



© 2013 / Comité Olímpico Internacional (COI) / JULLIART, Richard

### **Representación de las mujeres en los comités olímpicos nacionales**

El número de mujeres en los cargos de administración en los CON aumenta constantemente, aunque a un ritmo inferior al del número de mujeres en el terreno de juego. A julio de 2013, 11 CON contaban con una mujer en la presidencia; 23 mujeres ocupaban el cargo de secretaria general; y muchas otras eran vicepresidentas, secretarías generales adjuntas, tesoreras y tesoreras adjuntas en los comités ejecutivos de los 204 CON.

### **Conferencias mundiales del COI sobre mujer y deporte**

Desde 1996, el COI organiza de manera cuatrienal una conferencia mundial sobre mujer y deporte. El objetivo de estas conferencias es evaluar los progresos logrados en este ámbito en el seno del Movimiento Olímpico y definir las futuras prioridades para mejorar y aumentar la participación de las mujeres en este contexto.

### **Trofeo mujer y deporte del COI**

El trofeo mujer y deporte del COI forma parte de los esfuerzos de sensibilización del COI. Cada año se entregan seis trofeos (uno por continente y uno a nivel mundial) a una antigua atleta, entrenadora, administradora o periodista, o a una organización, que haya contribuido a desarrollar, fomentar y reforzar la participación femenina en actividades deportivas y físicas. Cada CON, FI olímpica o asociación continental puede proponer una candidata. Un jurado del COI formado por miembros de la comisión mujer y deporte estudiará el expediente de cada candidata.

### **Programas de integración**

En los últimos decenios, el COI ha trabajado incansablemente para concienciar a la gente acerca del principio fundamental de la igualdad de oportunidades. Las actividades del COI incluyen asistencia técnica y financiera, a través de los 204 CON, para la aplicación de programas locales destinados a fomentar la autonomía de las mujeres y las niñas a través del deporte; la facilitación de instalaciones deportivas y recreativas; o la aplicación de programas de formación y desarrollo de competencias para que las mujeres puedan acceder a cargos directivos.

### **Solidaridad Olímpica**

Se están realizando muchos esfuerzos para garantizar que cada vez más mujeres se beneficien de los programas de Solidaridad Olímpica. Además, se ha creado un programa de mujer y deporte específico para prestar apoyo a los proyectos de los CON, como actividades que fomenten la igualdad de sexos, campañas de comunicación, programas de investigación y seminarios nacionales. Este programa también sirve para financiar la participación de los delegados de algunos CON en los seminarios continentales del COI y en las conferencias mundiales sobre mujer y deporte del COI.

## **C. PREGUNTAS**

1. Identifique los esfuerzos que su organización realiza, o podría realizar, para garantizar la inclusión en sus programas.
2. Identifique los esfuerzos que su organización realiza, o podría realizar, para garantizar la equidad entre hombres y mujeres en sus programas.
3. Considere las oportunidades que deberían estar disponibles tanto para los hombres como para las mujeres e indique las oportunidades de liderazgo deportivo que existen en su país para las mujeres.
4. ¿Cómo se podría animar a las mujeres a participar más en todos los niveles del deporte en su país?

### **REFERENCIAS**

V Conferencia Mundial del COI sobre Mujer y Deporte, Los Ángeles (Estados Unidos), Plan de acción y resolución de la conferencia, 2012, [www.olympic.org](http://www.olympic.org) (en inglés)



# UNIDAD 14



©COI/Richard Julliard

## APOYO A LOS ATLETAS

A. Introducción . . . . .	88
B. Interés del COI en proteger a los atletas . . . . .	88
C. Programa del COI de seguimiento de carrera de los atletas . . . . .	89
D. Los atletas y el dinero . . . . .	91
E. Preguntas . . . . .	92



## A. INTRODUCCIÓN

Los atletas son el alma y el centro de atención del Movimiento Olímpico. Los jóvenes de todo el mundo los ven como héroes ejemplares.

Los atletas tienen derechos, entre los que se incluyen el derecho a la imparcialidad y a un tratamiento igualitario, a buenos entrenadores, a normas claras, a competiciones justas, a la salud, la privacidad, la seguridad, la confidencialidad y la educación.

Para que puedan contribuir al desarrollo del deporte, es necesario que los dirigentes deportivos les escuchen y tengan en cuenta sus sugerencias para orientar adecuadamente el deporte.

### El Congreso Olímpico de 2009 afirma en sus recomendaciones que:

“Como modelos de conducta en la sociedad, los atletas deben poder contribuir al Movimiento Olímpico dando más relieve al deporte y a la recreación en las comunidades y convirtiéndose en abanderados para las próximas generaciones. Se debe animar a los atletas a que tomen parte plenamente en la organización y el desarrollo del deporte durante todo el siglo XXI”.



©COI/Richard Juilliant

## B. INTERÉS DEL COI EN PROTEGER A LOS ATLETAS

El COI dedica una gran atención a la protección de los atletas y, para ello, ha emprendido las siguientes actividades:

- En 1981, el COI creó la comisión de atletas. Los atletas olímpicos que forman parte de la comisión son votados por sus compañeros en cada edición de los Juegos Olímpicos. Esta comisión nombra a sus miembros en las demás comisiones del COI y se reúne con la comisión ejecutiva del COI al menos una vez por año para presentarle sus recomendaciones.
- Durante los Juegos Olímpicos, la comisión médica del COI y las FI realizan estudios sobre traumatología, prevención de lesiones y optimización del rendimiento.
- En 1983, el COI creó el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD), que consiguió su plena independencia en 1993. Este tribunal internacional estudia los problemas jurídicos de los atletas. Sus procedimientos tienen aplicación general y son sencillos, rápidos, flexibles y poco costosos.
- En 1999 se creó la Agencia Mundial Antidopaje (AMA) para luchar contra la lacra que representa el dopaje en el deporte y para proteger la salud de los atletas. Se trata hoy de un organismo independiente.



### La comisión de atletas del COI

La comisión de atletas es el vínculo entre los atletas y el COI. Está formada por atletas en activo o retirados. Se reúne al menos una vez por año y presenta recomendaciones a la comisión ejecutiva del COI.

Los miembros de la comisión de atletas actúan como representantes en la mayoría de las comisiones del COI y, como tales, participan en todo el proceso organizativo de los Juegos Olímpicos. Además, se forman grupos de trabajo para garantizar unas buenas condiciones de competición, entrenamiento y vida en los Juegos para los atletas. Durante los Juegos, los miembros de la comisión están disponibles para escuchar a sus compañeros en la villa olímpica o las instalaciones de competición.

En cada edición de los Juegos Olímpicos (Verano e Invierno), se invita a los atletas participantes a votar para elegir a los nuevos miembros de la comisión de atletas, que, en total, está formada por 21 miembros:

- Ocho atletas de deportes de verano elegidos durante los Juegos de la Olimpiada (cuatro en cada edición de los Juegos)
- Cuatro atletas de deportes de invierno elegidos durante los Juegos Olímpicos de Invierno (dos en cada edición de los Juegos)
- Hasta siete atletas nombrados por el presidente del COI, a fin de mantener el equilibrio en términos de sexo, deporte y región
- Adicionalmente, un representante de la Asociación Mundial de Olímpicos (AMO) y un representante del Comité Paralímpico Internacional (IPC) son miembros ex-oficio

Los 12 atletas elegidos por sus pares cumplen un mandato de cuatro años y, durante este tiempo, se convierten en miembros del COI.

Para poder ser elegidos, los atletas deben haber participado en la edición de los Juegos Olímpicos en la que se realiza la votación, o en la anterior. Además, no deben haber sido declarados culpables de delitos de dopaje en ningún momento de su carrera deportiva. Únicamente aquellos CON que dispongan de su propia comisión de atletas podrán proponer un candidato recomendado por dicha comisión.

### Foro Internacional del COI sobre Atletas

El objetivo de este foro bienal es ofrecer a los atletas la oportunidad de debatir temas que les afectan directamente. Hoy en día, ser atleta es una actividad que no se limita a la pista, la cancha o la piscina. Como cualquier otro ciudadano, los atletas tienen el derecho y el deber de expresar sus preocupaciones y recomendaciones acerca del lugar que ocupan en el movimiento deportivo y en la sociedad en general.

El VI Foro Internacional del COI sobre Atletas, celebrado en junio de 2013 en Singapur, se centró en las comisiones de atletas, la comunicación y la experiencia durante los Juegos.

En una serie de reuniones conjuntas, sesiones plenarias y sesiones subsidiarias, los participantes formularon una lista de 26 recomendaciones sobre estos temas. Estas recomendaciones guiarán la labor de la comisión de atletas durante los próximos dos años.

## C. PROGRAMA DEL COI DE SEGUIMIENTO DE CARRERA DE LOS ATLETAS

Para casi todos los atletas, competir en unos Juegos Olímpicos es el apogeo de su carrera. Por ello, suelen destinar una gran cantidad de tiempo y de energía y sacrifican una “vida normal” para conseguirlo. Estos atletas han decidido entregarse en cuerpo y alma al deporte y esta dedicación, tanto en las competiciones como en los entrenamientos, nos demuestra que son capaces de realizar con éxito otras actividades aparte de su carrera deportiva. Los atletas no llevan una vida ordinaria, por lo que necesitan un apoyo personalizado para tener éxito. Debido a la creciente profesionalidad y globalización del deporte de élite, los atletas deben organizar el tiempo que dedican a su educación y a su formación profesional. Muchos se retiran del deporte de élite sin haber podido realizar estudios o adquirir competencias socioprofesionales, por lo que les resulta difícil pasar del entorno deportivo al profesional. A una edad en la que la mayoría de las personas ya tienen

una carrera profesional bien establecida, los atletas retirados suelen dar sus primeros pasos en el mercado laboral y no disponen de muchas herramientas que les faciliten la búsqueda de empleo.

Por eso, las organizaciones deportivas deben prestar un mayor apoyo a los atletas para ayudarles a llevar una vida equilibrada durante su carrera deportiva y facilitarles los recursos y herramientas que les permitirán gestionar mejor el periodo de transición una vez finalizada su carrera deportiva.

El COI ha elaborado un programa para responder a estas necesidades y para ofrecer a los atletas el apoyo necesario, tanto durante como después de su carrera deportiva. El programa de seguimiento de carrera de los atletas (ACP por sus siglas en inglés) ofrece la orientación y las herramientas necesarias para ayudar a los atletas a gestionar eficazmente el entrenamiento y la competición, así como los retos y oportunidades de la vida cotidiana. El programa se centra en tres pilares: educación, competencias socioprofesionales y empleo.

El programa ha sido desarrollado por los miembros del Movimiento Olímpico, a saber los CON, las FI y las federaciones nacionales, que son los que se encargan de su aplicación. Las acciones directas (p.ej. la puesta en práctica de programas) siguen siendo la responsabilidad de los organismos nacionales (CON, federaciones nacionales, gobiernos). Sin embargo, el COI puede prestar asistencia y orientación en determinados ámbitos, principalmente a los CON.

El presidente del COI, Jacques Rogge, resumió la postura del COI de la siguiente manera:

“La carrera deportiva no dura eternamente y es necesario que los atletas estén preparados para buscar trabajo y para reintegrar la vida social; es una responsabilidad moral muy importante para nosotros. Intentamos descubrir nuevos talentos a los 14 o 15 años, los enviamos a campamentos de entrenamiento, al extranjero, y a veces a expensas de su educación. Luego, a los 35 años, les llega el momento de retirarse. No podemos limitarnos a darles la mano, a felicitarles por su gran carrera deportiva y a desearles suerte. Tenemos el deber de ayudarles en su vida futura”.

Por lo tanto, es necesario que los atletas sean conscientes de las calidades y capacidades que tienen y que se pueden aplicar a un contexto no deportivo. Los atletas que posean buenas competencias socioprofesionales podrán hacer frente a los retos que presenta una carrera profesional fuera del ámbito deportivo. Las investigaciones indican que educar y formar a los atletas con vistas a su reconversión es una parte integrante de su desarrollo y contribuye a su éxito. Ayudar a los atletas a prepararse para su carrera después del deporte puede fomentar su identidad y desarrollar sus competencias socioprofesionales. Además, la elaboración de un plan de carrera puede ayudarles a ampliar sus aptitudes profesionales y sociales, lo que les permite gestionar mejor la presión de ser atletas de élite y disminuir el estrés provocado por haber empezado tarde una carrera fuera del deporte.

**Educación** – Asesoramiento sobre cómo ayudar a los atletas a compaginar satisfactoriamente el deporte con la educación, incluidos un seguimiento académico y recursos sobre instituciones académicas adaptadas a los atletas. Presentación de información y consejos sobre los distintos caminos que ofrece la educación en todos los niveles.

**Competencias socioprofesionales** – Presentación de información, herramientas y guías prácticas para los atletas sobre cuestiones presupuestarias y financieras, gestión del tiempo, formación en materia de medios de comunicación, oratoria y establecimiento de objetivos.

**Empleo** – Asistencia y asesoramiento sobre la “otra” carrera de los atletas, incluida información sobre redacción de currículum vitae, búsqueda de empleo y preparación de entrevistas.

El COI, en colaboración con Adecco –proveedor de soluciones de recursos humanos–, ofrece a los CON la asistencia y las herramientas necesarias para ayudar a los atletas a emprender una nueva carrera una vez finalizada su carrera deportiva. En los países en los que está presente, Adecco también ayuda a los atletas a buscar trabajo. En otros países, el ACP del COI ofrece talleres de sensibilización para atletas de élite, en colaboración con el CON. Estos talleres suelen estar dirigidos por un miembro de la comisión de atletas del COI.

Desde la creación del programa en 2005, el ACP del COI ha prestado apoyo a más de 10 000 atletas de más de 100 países, incluidos aquellos en los que Adecco ha formalizado acuerdos con el CON. La información y las herramientas del ACP del COI están disponibles en el espacio destinado a los atletas en Olympic.org. Esta plataforma, diseñada para los atletas, se basa en los consejos de deportistas de élite y de expertos de todo el mundo.

## D. LOS ATLETAS Y EL DINERO

### Amateurismo y profesionalidad

Es evidente que, para ser competitivos en el deporte de alto nivel, los atletas necesitan asistencia financiera. La palabra “amateurismo”, que predominaba el deporte del siglo pasado, ya casi ha desaparecido. Desde que, en 1981, el COI decidió dejar de intentar definir el significado de “amateur” y empezar a utilizar el concepto de “admisión”, la situación cambió radicalmente.

Actualmente, la situación tiende a la profesionalidad, tanto en términos monetarios como de entrenamiento a tiempo completo. Los entrenadores, administradores y atletas de alto nivel trabajan a tiempo completo y reciben distintos medios de apoyo de parte de los gobiernos, de su asociación o de los patrocinadores. Algunos incluso reciben premios en especie por su presencia y sus actuaciones. El COI y las FI han permitido la participación de atletas completamente profesionales en los Juegos (p.ej. baloncesto, tenis, hockey sobre hielo) porque son los mejores del mundo. Las emisoras televisivas y otros patrocinadores de los Juegos creen que la presencia de estos atletas famosos en los Juegos despertará un gran interés entre los telespectadores.



©Todos los derechos reservados

### El “atleta comercial”

Los deportistas de élite deben abordar el deporte de manera profesional; es lo que se exige actualmente. Algunos se entrenan a tiempo completo, mientras que muchos deben pedir un periodo ampliado de permiso en el trabajo a fin de prepararse para las competiciones importantes. Se podría decir que hemos pasado del deportista aficionado al profesional, aunque ya está surgiendo un nuevo tipo de deportista profesional: el “atleta comercial”.

Los atletas comerciales suelen ser atletas con talento que tienen un gran éxito entre el público, que reciben una gran cobertura mediática y que pueden generar ingresos significativos tanto dentro como fuera del ámbito deportivo. Los atletas comerciales son el resultado de los eventos deportivos y de una buena gestión. Este nuevo tipo de atletas se limita a unos pocos deportes pero, debido a la creciente exposición mediática de muchos deportes “menores”, las influencias comerciales pronto serán una realidad para muchos más.

Los atletas comerciales sufren una presión adicional en los Juegos Olímpicos, ya de por sí estresantes. Pueden tener problemas y querer que sus entrenadores, su organización o su misión olímpica los resuelvan. Estos problemas pueden estar relacionados con los medios de comunicación, los patrocinadores o sus agentes, que exigen cada vez más tiempo y energía al atleta. Algunos atletas, como las estrellas de los medios de comunicación, podrían demandar aún más la atención. Los contratos de patrocinio de algunos atletas incluyen habitaciones de hotel, por lo que quizás no quieran alojarse en la villa olímpica. O puede que se les haya concedido el disfrute de un coche y quieran la acreditación necesaria para este. Muchos están acompañados de una comitiva –que puede estar formada por su representante, su entrenador, un masajista, un fisioterapeuta, abogados y asesores–, que también querrá disponer de entradas y acreditaciones.

Los patrocinadores exigen mucho de los atletas. Insisten en que cumplan sus obligaciones y deberes contractuales, como asistir a diversos actos y entretener a sus clientes. El contrato puede incluir un código de conducta que exija un comportamiento irreprochable, la terminación del contrato en caso de delito de dopaje o la imposición de sanciones si el atleta lleva un producto de una empresa de la competencia.

Los patrocinadores esperan obtener un rendimiento de su considerable inversión. A menudo, este se traduce en un incremento de las ventas y una mayor exposición de su logotipo, su nombre y sus productos. En

los Juegos Olímpicos, estas oportunidades se multiplican. El COI tiene sus propios asociados olímpicos mundiales, que pagan para recibir los derechos exclusivos sobre los emblemas de los Juegos. Cada CON tiene sus patrocinadores, que pagan para recibir los derechos exclusivos que permitirán que su producto sea el producto oficial del equipo olímpico. Ahora, también los atletas tienen sus propios patrocinadores, que pagan para tener derechos exclusivos sobre el atleta. Esta situación puede provocar conflictos entre todos estos patrocinadores rivales, al menos en lo que al atleta y a su patrocinador se refiere. Si el CON tiene un contrato con una empresa de prendas de vestir y el atleta tiene un contrato con otra empresa, es lógico que surjan dificultades.

El punto 2.3 del texto de aplicación de las Normas 27 y 28 de la *Carta Olímpica* (2013), establece que:

“[Los CON] tienen la competencia única y exclusiva de decidir y determinar la ropa, los uniformes y el material que han de utilizar los componentes de sus delegaciones con motivo de los Juegos Olímpicos y de todas las competiciones y actos relacionados con los mismos.

Esta competencia exclusiva no abarca el material especializado utilizado por los atletas de sus delegaciones durante las competiciones deportivas propiamente dichas. A efectos de la presente Norma, se entiende por material especializado, el material reconocido por el CON como susceptible de tener una incidencia material sobre la actuación del atleta debido a sus características técnicas. Cualquier publicidad relacionada con el material especializado debe ser sometida a la aprobación del CON correspondiente si hace referencia, expresa o implícitamente a los Juegos Olímpicos”.

Se puede presionar a los atletas que han firmado un contrato para que lleven la ropa de su patrocinador, y no la del CON en las ceremonias de medalla, las conferencias de prensa y otros actos públicos durante los Juegos. Esto ocurre con muchos productos, como gafas de sol, sombreros y otro tipo de material con el nombre del patrocinador, etc. El marketing pirata es un tema cada vez más importante para la misión olímpica de un CON, así como para los Comités Organizadores y el COI.

Los responsables de los equipos deportivos tienen una labor muy importante que desempeñar. Deben ser conscientes de todas estas cuestiones y presiones, y aplicar una política justa y coherente para todo el equipo, y no únicamente para los miembros “comerciales”. Pero lo más importante es la comunicación. Muchos CON exigen actualmente que los miembros potenciales del equipo olímpico firmen un contrato que establezca, entre otras cosas, que los atletas no consumen sustancias dopantes, que se registrarán por el código de conducta del equipo y que llevarán las prendas de vestir del equipo cuando la situación lo requiera.

## E. PREGUNTAS

1. ¿De qué manera presta apoyo a sus atletas? ¿Cómo puede mejorar su nivel de servicios?
2. ¿Cómo puede ayudar mejor a sus atletas para que combinen el deporte, la educación, las competencias socioprofesionales y el empleo?

## REFERENCIAS

The Athletes within the Olympic Movement, comisión de atletas del COI, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Guía de Atletas, COI, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Recomendaciones del VI Foro Internacional de Atletas, COI, 2013 [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Programa del COI de seguimiento de carrera de los atletas, [www.olympic.org/iocacp](http://www.olympic.org/iocacp) (en inglés). Para más información y consejos prácticos, ver también la sección 4, unidad 57, punto C del manual.

Adecco, <http://athlete.adecco.com>



# UNIDAD 15



©Getty/Robert Giroux

## PROTECCIÓN DE LOS JÓVENES ATLETAS

A. Introducción.....	94
B. Entrenamiento de jóvenes atletas de élite.....	94
C. Preguntas.....	96

## A. INTRODUCCIÓN

¿Qué puede ser más importante en el deporte que garantizar que los atletas, especialmente los jóvenes, estén protegidos contra cualquier daño para que puedan disfrutar de sus experiencias deportivas? Para conseguir un sistema deportivo basado en los valores, es necesario que creemos un entorno seguro y acogedor para fomentar la participación en el deporte. Para ello, debemos ser conscientes de las fases del desarrollo infantil y adaptar las experiencias deportivas a las capacidades de los niños.

Los intentos por crear un entorno seguro y acogedor fracasan cuando:

- Se produce un abandono masivo del deporte, especialmente a los 11 o 12 años (edad en la que los niños se suelen iniciar al deporte de competición).
- Nuestras calles y nuestros patios de recreo no son lo suficientemente seguros para que los niños puedan jugar fuera.
- No se ofrece una formación adecuada para los entrenadores/voluntarios.
- Los entrenadores esperan demasiado de los niños y les exigen que realicen ejercicios o prácticas peligrosos.
- La selección de voluntarios con las competencias adecuadas para los puestos de entrenadores no se realiza de manera rigurosa.
- No siempre se dispone de material apropiado.
- No existen políticas, normas y sanciones que propicien un entorno seguro y acogedor.
- Los oficiales deportivos no resuelven los casos de abuso cuando los observan.
- En una organización deportiva no existen debates o programas educativos para identificar los valores adecuados, el comportamiento ético y las prácticas seguras en el deporte, ni para garantizar su aplicación.

Una de las principales razones de este fracaso es que el deporte es competitivo de por sí, lo que puede impedir la creación de un entorno seguro y acogedor. Además, los medios de comunicación dan una imagen del deporte profesional en la que abundan los ejemplos de abuso, dopaje y ansias de victoria a toda costa.

## B. ENTRENAMIENTO DE JÓVENES ATLETAS DE ÉLITE

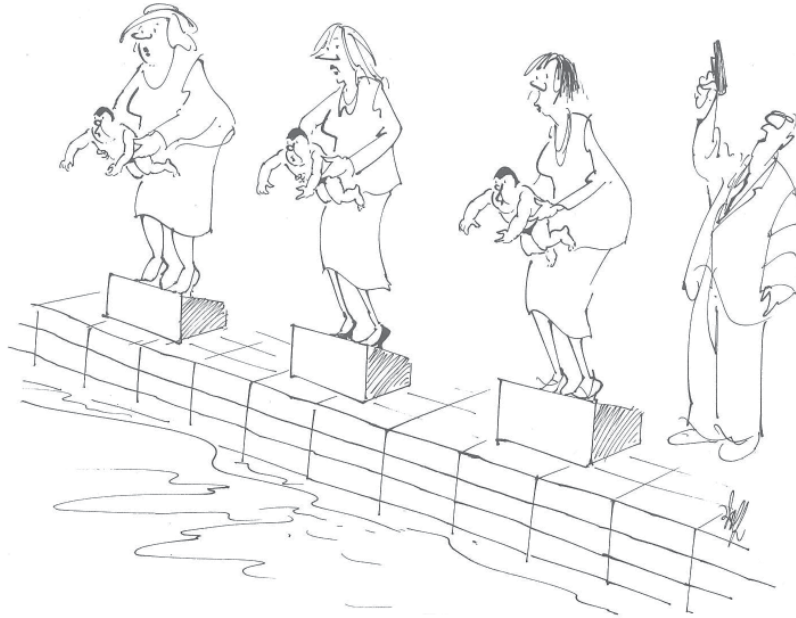
El objetivo principal de la comisión médica del COI es la protección de los atletas, específicamente a través de la promoción de prácticas de seguridad en los entrenamientos.

Los jóvenes atletas de élite son aquellos que tienen un talento deportivo superior, que reciben un entrenamiento especializado y que empiezan pronto a participar en competiciones. Estos atletas tienen unas necesidades sociales, emocionales y físicas distintas, que pueden variar en función de la fase de desarrollo en la que se encuentren. El entrenamiento y las competiciones deben permitirles seguir una carrera deportiva sana y segura que promueva su bienestar en el futuro.

### **Bases científicas del entrenamiento**

La capacidad aeróbica y anaeróbica y la fuerza muscular aumentan con la edad, el crecimiento y el desarrollo. El progreso en estas variables es asíncrono. Durante la pubertad, los chicos experimentan una mejoría más marcada de sus capacidades anaeróbicas y su fuerza que de sus capacidades aeróbicas. En la preadolescencia, los chicos tienen más capacidades aeróbicas y anaeróbicas y más fuerza muscular que las chicas, y esta diferencia se acentúa aún más con el paso del tiempo. Sin embargo, está probado que estos elementos se pueden mejorar con un entrenamiento apropiado. Tras el periodo inicial, la respuesta relativa de los chicos al entrenamiento es similar a la de las chicas.





©Reiner Zimnik

### Consideraciones especiales en relación con los niños atletas de élite

Debido a la diferencia en el índice de crecimiento del hueso y de los tejidos blandos, los niños atletas tienen más riesgos de padecer lesiones por desgaste. Un dolor prolongado y focalizado puede ser un síntoma de lesión y debe ser evaluado. El agotamiento puede estar provocado por una carga de entrenamiento excesiva, estrés psicológico, una mala planificación de los entrenamientos o una mala recuperación. El agotamiento puede producirse cuando los niños atletas han ido más allá de los límites óptimos de adaptación y rendimiento. Es evidente que el dolor excesivo no debe formar parte del programa de entrenamiento.

En cuanto a las chicas, la presión de alcanzar objetivos de peso poco realistas las puede llevar a sufrir trastornos alimentarios, como la anorexia o la bulimia nerviosa. Estos trastornos pueden afectar a su proceso de crecimiento y su sistema hormonal, y pueden provocar amenorrea, una baja densidad mineral ósea y otras enfermedades graves.

Los niños atletas de élite deben entrenarse y competir en un entorno adecuado en el que se disponga de métodos de entrenamiento técnico y táctico, de material, de instalaciones y de formatos de competición adaptados a su edad. Deben entrenarse y competir en un entorno agradable, exento de todo tipo de consumo de sustancias y de influencias negativas, como el acoso y la presión excesiva de los padres, compañeros, personal médico, entrenadores, medios de comunicación o agentes.

Reconocer que los niños atletas de élite tienen necesidades de entrenamiento diferentes a las de los adolescentes o los jóvenes adultos es muy importante para proteger la salud de los niños y para garantizar el progreso en el entrenamiento. A la hora de establecer programas de entrenamiento, es necesario disponer de experiencia en desarrollo infantil.

### Entrenamiento deportivo y educación

El entrenamiento deportivo no debería realizarse en perjuicio de una educación escolar de calidad. La educación es una prioridad, puesto que permite preparar a los niños para la vida. El deporte, por su parte, puede ser un interés y una afición placentera para toda la vida. En muchos casos, el deporte coexiste con la educación y es probable que, en el caso del deporte de alto nivel, este tenga prioridad durante un periodo de tiempo determinado. Sin embargo, la carrera en el deporte es corta y una buena educación puede reportar beneficios durante mucho más tiempo. Por eso, se debe asistir a los niños y jóvenes atletas para que puedan combinar satisfactoriamente su entrenamiento y su vida escolar.

El Congreso Olímpico de 2009 en Copenhague formuló la siguiente recomendación (n° 5) al respecto:

“5. Todos los componentes y partes interesadas del Movimiento Olímpico deberían tener en cuenta la tendencia actual hacia un calendario muy cargado de entrenamientos y competiciones, que puede resultar perjudicial para los atletas, en particular los jóvenes, desde un punto de vista de rendimiento, salud y compromiso; se deberían tomar las medidas necesarias para evitar esta intensificación, cuando la situación lo requiera”.



©SYOCOG

## C. PREGUNTAS

1. ¿Hasta qué punto es seguro el entorno de su club, escuela o sistema deportivo para los niños y los atletas?
2. ¿Cuáles son las principales consideraciones en materia de seguridad para los niños y los atletas en su entorno deportivo?
3. ¿Se pueden mejorar las condiciones de seguridad? En caso afirmativo, ¿cómo?
4. ¿Quién se encarga de evaluar las condiciones de seguridad de los atletas y los niños?
5. ¿Quién se encarga de solucionar los problemas de acoso o seguridad?

## REFERENCIAS

Consensus Statement on Training the Elite Child Athlete, IOC, 2005, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)



# UNIDAD 16



©COI/Michalis-Sourlis

## CUESTIONES ÉTICAS SOBRE EL DOPAJE

A. Introducción.....	98
B. Cuestiones éticas .....	98
C. Preguntas.....	99

## A. INTRODUCCIÓN

### ¿Qué es el dopaje?

El dopaje es el uso premeditado o involuntario por parte de los atletas de sustancias o métodos prohibidos por el *Código mundial antidopaje*. El dopaje está estrictamente prohibido. Fomentar o ayudar a los atletas a que utilicen estos métodos o sustancias no es ético y está considerado como un delito relacionado con el dopaje.

### ¿Por qué está prohibido el dopaje?

El dopaje está prohibido porque mina el disfrute fundamental del deporte y nuestra búsqueda colectiva de excelencia humana y deportiva. También está prohibido para evitar la ventaja injusta de aquellos atletas que se dopan para mejorar su rendimiento y para proteger a los deportistas de los perniciosos efectos secundarios de algunas sustancias o métodos. El dopaje también tiene una dimensión jurídica. Suministrar sustancias prohibidas (p.ej. anabolizantes) es ilegal en muchos países, a menos que ello se deba a razones médicas justificadas.

## B. CUESTIONES ÉTICAS

Determinar las sustancias que se pueden utilizar y cuáles deberían estar prohibidas es un problema tanto moral como médico. Sin embargo, una vez que se conocen todos los hechos, se debe tomar la decisión de seguir, o no, un tratamiento médico, de utilizar, o no, una determinada sustancia, y, por lo que respecta a los organismos deportivos, de establecer qué sustancias médicas y farmacológicas que afecten al rendimiento se pueden autorizar o prohibir. Llegado este momento, ya no se trata de una cuestión médica sino moral. Lo importante es saber qué sustancias, dispositivos y terapias son justos y cuáles son injustos. Pero no resulta fácil determinarlo. La lista de sustancias prohibidas se revisa continuamente y está disponible en el sitio web de la Agencia Mundial Antidopaje (AMA).

### Principios que se aplican a la elaboración de normativas antidopaje

Al elaborar normativas sobre los medios médicos y farmacológicos para mejorar el rendimiento se deben aplicar tres principios.

1. **El bienestar de los atletas** – El primer principio es el bienestar de los atletas. Está justificada la prohibición de las sustancias o técnicas médicas cuyos efectos puedan perjudicar la salud o el estado físico de un atleta (por ejemplo, causando enfermedades, aumentando el riesgo de enfermedades o afectando al desarrollo y crecimiento normal).
2. **Equidad** – El segundo principio es la equidad. Si algunas técnicas o productos sofisticados permiten mejorar el rendimiento, los atletas que los utilizan están en situación de ventaja frente a aquellos que no lo hacen. Este es el principio subyacente de la prohibición de algunas técnicas médicas, incluidas aquellas que, si se realizan correctamente, no suponen ningún riesgo para la salud, como la transfusión autóloga (dopaje sanguíneo).
3. **Los Juegos son para los atletas** – Este principio subyace al segundo. Dicho de otra manera: “Los Juegos Olímpicos son una competición entre atletas, y no entre científicos o químicos”. Si algunos atletas usan sustancias o técnicas que les permiten mejorar el rendimiento, los atletas restantes creen que, por mucho que se entrenen, no podrán ganar a menos que utilicen sustancias o técnicas similares. Todo ello es contrario a la exaltación de las proezas físicas, uno de los objetivos del Movimiento Olímpico establecido por Coubertin.



©Kishimoto

## Derechos humanos

El objetivo de un programa de control del dopaje es supervisar el uso de sustancias y métodos prohibidos por parte de los atletas y, así, disuadirles de ello. Utilizar un método o una sustancia prohibidos supone un delito de dopaje.

Haber cometido un delito de dopaje implica sanciones deportivas a nivel nacional o internacional que suelen limitarse a la admisión. Por ejemplo, los atletas pueden enfrentarse a la prohibición de participar en un deporte durante un periodo determinado de tiempo o, incluso, de por vida, o a la pérdida de apoyo financiero. Es necesario proteger a los atletas que den positivo en un control de dopaje de las omisiones o acciones adicionales de terceros que se considerarían inaceptables de acuerdo con las normas de la justicia natural y los derechos humanos fundamentales.

Habida cuenta de que las federaciones internacionales y nacionales deben asumir la responsabilidad de aplicar las sanciones y dar a conocer los delitos, las personas encargadas de realizar las pruebas deben cumplir sus obligaciones respetando la jurisdicción de dichas federaciones.

En caso de que un resultado positivo pueda provocar inquietudes en relación con los derechos humanos, el caso se deberá evaluar por sí mismo, lo que puede requerir que se tomen medidas o acciones distintas para que se pueda revisar el caso de manera más justa y apropiada.

## C. PREGUNTAS

1. ¿Ofrece su CON u organización deportiva información sobre el dopaje y sobre los motivos de su prohibición a los atletas?
2. Si no, ¿cree que debería hacerlo? ¿Qué haría?
3. ¿Conoce el material educativo elaborado por la AMA disponible en su sitio web?

## REFERENCIAS

Agencia Mundial Antidopaje (AMA), [www.wada-ama.org](http://www.wada-ama.org)

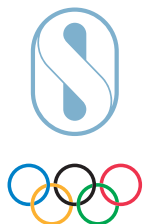
Lista de sustancias y métodos prohibidos de la AMA, [www.wada-ama.org](http://www.wada-ama.org)



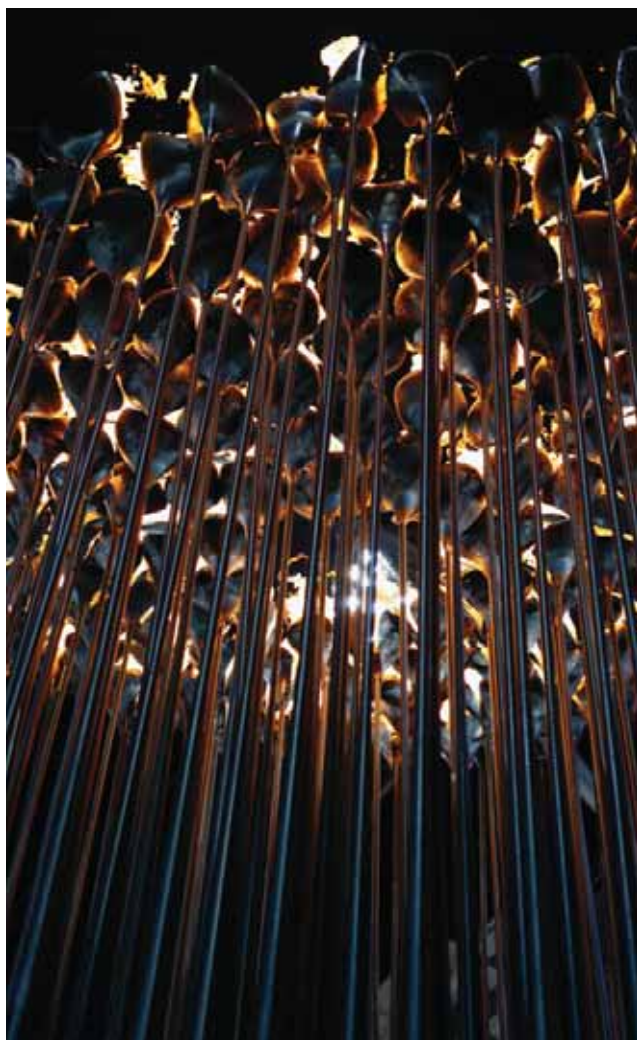
© 2010 / Kishimoto/COI / MIFUNE, Takamitsu







# UNIDAD 17



©Todos los derechos reservados

## MANIPULACIÓN DE COMPETICIONES

A. Introducción . . . . .	102
B. Grupo de trabajo del COI . . . . .	103
C. Las normas para Sochi . . . . .	103
D. Educación . . . . .	104
E. Preguntas . . . . .	104

Se habla de manipulación (amaño) de competiciones cuando alguien manipula el curso o el resultado de una competición con un determinado propósito. Este propósito puede ser conseguir beneficios económicos, como cuando un apostante se quiere asegurar de un resultado y paga a alguien (atleta, entrenador, árbitro) para que truque la competición. En ocasiones, se incita a los jueces deportivos a que manipulen los resultados, en colusión con otros, para beneficiar a un competidor de un determinado país. A veces son los entrenadores y mángers quienes trucan el resultado para perder un partido preliminar con el objetivo de tener mejores oportunidades en los partidos siguientes.

Todos estos ejemplos constituyen maneras de hacer trampas y, en determinados países, algunos se consideran delito.

Con la evolución de Internet, el mercado de las apuestas deportivas ha alcanzado una dimensión mundial. Esta situación socava la integridad de todo el movimiento deportivo.

Manipular competiciones y apostar por un resultado que ya se conoce es hacer trampas. Va en contra de los valores olímpicos e infringe el *Código de ética del COI*. Por lo tanto, el COI se ha visto obligado a emprender acciones para reducir esta práctica y preservar la integridad del deporte.

Para ello, el COI ha tomado varias iniciativas.



©COI/Jason Evans

### **Disposiciones en los contratos de ciudad sede**

Desde los Juegos Olímpicos de 2012, el COI incluye una cláusula de cooperación sobre la manipulación de competiciones deportivas en los contratos de ciudad sede.

### **Unidad conjunta de evaluación (UCE) para los Juegos en Londres**

Con la colaboración del Comité Organizador y de las autoridades públicas, el COI creó una UCE para supervisar y evaluar la frecuencia de la manipulación de competiciones en los Juegos en Londres, así como para poder actuar en caso de que existieran sospechas de trampas. En el informe elaborado tras los Juegos se indica que “los Juegos de 2012 en Londres fueron los primeros en los que las amenazas de apuestas deportivas corruptas recibieron la misma atención que el dopaje”. El informe *Working together to protect the Integrity of Sport: the Role of the Joint Assessment Unit at the London 2012 Olympic Games* está disponible en: <http://www.gamblingcommission.gov.uk>

## B. GRUPO DE TRABAJO DEL COI

El COI también ha creado un grupo de trabajo formado por representantes del mundo del deporte, de la industria de las apuestas, de organizaciones internacionales y de Gobiernos. Este grupo aborda la cuestión desde tres puntos de vista:

**Educación e información:** el objetivo es informar y educar al movimiento deportivo sobre cómo evitar este problema. Para ello, se ha adoptado un código de conducta.

**Supervisión, información y análisis:** es necesario supervisar el mercado de las apuestas y detectar las posibles trampas relacionadas con las apuestas deportivas. El COI supervisa sus competiciones desde los Juegos en Pekín. En 2013, aprobó una extensión del sistema vigente para supervisar las competiciones clave de varias federaciones internacionales.

**Legislación y reglamentación:** es fundamental que las organizaciones deportivas dispongan de normas que les permitan aplicar una sanción disciplinaria en caso de trampas o de intento de hacer trampas. Como este problema va más allá del mundo del deporte, es necesario colaborar con los Gobiernos y animarles a que aprueben leyes y establezcan las sanciones apropiadas para los responsables de la corrupción.



©COI/Hélène Tobler

## C. LAS NORMAS PARA SOCHI

Además, en septiembre de 2013, la comisión ejecutiva del COI aprobó y publicó las normas de aplicación para los XXII Juegos Olímpicos de Invierno en Sochi sobre la prohibición de las apuestas en relación con los Juegos Olímpicos y de cualquier otro tipo de trampas que afecten a los resultados de las competiciones olímpicas en el contexto de las apuestas (*Rules of Application for the XXII Olympic Winter Games in Sochi, concerning the prohibition on betting linked to the Olympic Games and any form of cheating affecting the results of Olympic matches in the context of betting*).

Estas normas abarcan los principales delitos en materia de apuestas, manipulación de resultados en el contexto de las apuestas (amaño de competiciones), comportamiento corrupto en relación con las apuestas y utilización de información privilegiada. También incluyen otros delitos que se plantean en derecho penal: intentos de manipulación de competiciones, asistencia o participación consciente en actos u omisiones, ocultación de información y falta de cooperación en una investigación.

A pesar de que el COI ha establecido normas para los participantes en los Juegos Olímpicos (competidores y equipos, oficiales, responsables y otros miembros de las delegaciones, árbitros y jueces, y otras personas acreditadas) con el objetivo de dificultar la manipulación de competiciones, todas las organizaciones deportivas deberían tener sus propias reglas para sancionar a los transgresores.

## D. EDUCACIÓN

La educación de los participantes es fundamental para luchar contra este problema. Existen herramientas educativas gratuitas a disposición. El COI, por ejemplo, dispone de programas educativos interactivos en diez idiomas para los participantes olímpicos y otros destinatarios.

Una de estas herramientas es el código de conducta aprobado por el grupo de trabajo del COI. Este código está a disposición de todas las organizaciones deportivas y se puede personalizar para que incluya el logotipo de su propia organización.

Para más información y para acceder a las herramientas educativas y a las conclusiones del grupo de trabajo, visite <http://www.olympic.org/playfair>.

Si tiene alguna pregunta, escriba a [Integrityprotection@olympic.org](mailto:Integrityprotection@olympic.org).



## E. PREGUNTAS

1. ¿Tiene su organización normas claras sobre las apuestas deportivas?
2. ¿Cómo mejoraría la toma de conciencia acerca de los riesgos relacionados con las apuestas dentro de su organización? ¿Sabe de qué herramientas dispone?
3. ¿Qué deportes se pueden ver afectados por la manipulación de competiciones en su país?
4. ¿Por qué resulta poco apropiado apostar en su propio deporte o competición?

### REFERENCIAS

“Trabajando juntos para proteger la integridad del deporte: el rol de la Unidad conjunta de evaluación en los Juegos Olímpicos de Londres 2012” informe, [www.gamblingcommission.gov.uk/pdf/JAU%20report%20-%20March%202013.pdf](http://www.gamblingcommission.gov.uk/pdf/JAU%20report%20-%20March%202013.pdf)

Reglas de aplicación para los XXII Juegos Olímpicos de Invierno en Sochi, relacionadas con la prohibición de las apuestas sobre los Juegos Olímpicos y cualquier otra forma de trampa que afecte los resultados de las competiciones olímpicas en el contexto de las apuestas, [www.olympic.org/Documents/Commissions\\_PDFfiles/Ethics/Betting\\_Rules\\_Sochi.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/Ethics/Betting_Rules_Sochi.pdf)

# UNIDAD 18



©COI/Steve Munday

## JUEGO LIMPIO

A. Introducción . . . . .	106
B. Las normas . . . . .	106
C. El espíritu deportivo . . . . .	107
D. Aplicación práctica de la teoría . . . . .	107
E. Promoción del juego limpio . . . . .	108
F. Preguntas . . . . .	110



## A. INTRODUCCIÓN

En la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos, uno de los atletas presta juramento en nombre de todos los atletas. Uno de los oficiales presta un juramento similar en nombre de todos los jueces, y oficiales y entrenadores. Con estos juramentos, los atletas, oficiales y entrenadores se comprometen a respetar las normas que rigen los Juegos “en el verdadero espíritu de la deportividad”. Los juramentos olímpicos se componen de dos conceptos: observar las normas y comportarse con deportividad. El término “juego limpio” abarca ambos conceptos.

El juego limpio consiste en tener una actitud y un comportamiento coherente con la creencia de que el deporte está íntimamente relacionado con la ética. En el juego limpio no hay lugar para la violencia, las trampas, el consumo de sustancias ilícitas ni cualquier otra forma de explotación para lograr la victoria. Cuando estos elementos están presentes, se pierde el verdadero espíritu competitivo y el objetivo del deporte.

El juego limpio no implica únicamente la observancia de unas normas escritas, sino que se refiere a la actitud correcta de los deportistas y a su manera de comportarse, respetando a los demás y no infligiéndose daños corporales o psicológicos. La justicia consiste en ponerse en el lugar de otro y actuar en consecuencia. El juego limpio es, ante todo, un compromiso personal.

Las federaciones deportivas regionales, nacionales e internacionales contribuyen significativamente al juego limpio mediante normas y reglamentos y la formación de entrenadores, árbitros, jueces, personal médico y otros oficiales. Los gobiernos y las instituciones educativas públicas y privadas también son responsables de la formación y educación en materia de juego limpio y comportamiento. El proceso educativo no debería dirigirse únicamente a aquellos que participan activamente en el deporte, sino también a los espectadores. Los padres ocupan un lugar primordial para inculcar la noción de juego limpio a sus hijos. Los espectadores y los medios de comunicación también deben promover el juego limpio. Debemos tener presente que tanto los buenos ejemplos en el deporte como los malos tienen un gran impacto en el proceso de socialización de los seres humanos.

El Comité Internacional para el Juego Limpio (CIFP) se encarga de todo aquello que mina el juego limpio en todo el mundo. Su objetivo principal es promover el juego limpio en todo el mundo y crear las condiciones apropiadas para que éste pueda prosperar. Puede encontrar más información sobre el CIFP en [www.fairplayinternational.org](http://www.fairplayinternational.org)

## B. LAS NORMAS

Un deporte sin normas es imposible, y un deporte en el que las normas se violen con frecuencia acabará por desaparecer. Por ello, por su propio interés, los atletas deberían velar por el respeto de las normas, cuyo quebrantamiento debería sancionarse.

En los Juegos Olímpicos, las violaciones graves e intencionales de las normas pueden conllevar la descalificación, como le ocurrió a un esgrimista que había adaptado su arma para conseguir una ventaja ilegal. En los Juegos Olímpicos de la Antigüedad hubo pocos casos de trampas, y todavía hay menos en los Juegos modernos. Si los árbitros y los oficiales trabajan de manera eficiente se pueden evitar gran parte de las trampas durante las competiciones.

Los juramentos no son únicamente administrativos. Son promesas solemnes que implican que los atletas y oficiales asumen la responsabilidad de acatar las normas puesto que, a lo largo de la historia, se considera obligatorio mantener las promesas realizadas aunque se pueda obtener una ventaja inmediata en caso de no hacerlo. La responsabilidad personal de observar las normas está en el centro del Olimpismo.

### **Quebrantamiento de las normas**

Algunos jugadores quebrantan voluntariamente una norma y aceptan la sanción porque les resulta más ventajoso. En algunos casos, por ejemplo, es mejor obstruir una jugada en un partido de fútbol y que haya un golpe franco en contra de su equipo, que permitir que el juego continúe. Algunos jugadores alegan que esto está estipulado en el reglamento y que, por lo tanto, forma parte del juego. Sin embargo, la intención deliberada de violar ciertas normas, aunque se acepte la sanción, es contraria al juramento olímpico.



### Arbitraje injusto

A veces los jueces cometen errores, especialmente en pruebas como los saltos, el patinaje y la gimnasia, en las que un juez puede equivocarse involuntariamente. Ocasionalmente, puede que el juez sea parcial y favorezca a los participantes de un determinado país, grupo de países, continente o grupo étnico. Este tipo de favoritismo puede arruinar una manifestación como los Juegos Olímpicos. Todos los oficiales tienen el deber de aplicar las reglas de manera imparcial, como se afirma en el juramento que prestan todos los jueces y oficiales. Es también un principio fundamental de justicia.

## C. EL ESPÍRITU DEPORTIVO

En la prueba de salto de longitud de los Juegos Olímpicos de 1936 en Berlín, el estadounidense Jesse Owens y el alemán Luz Long quedaron empatados en 7,87 m después de cuatro saltos. Luz Long aconsejó a Jesse Owens sobre cómo abordar la carrera de impulso. Al final, Jesse Owens ganó la competición con un salto de 8,06 m. Los dos atletas caminaron juntos por el terreno bajo los ensordecedores aplausos de 80 000 espectadores. Los dos atletas entablaron una gran amistad que ni siquiera la II Guerra Mundial pudo destruir.



©COI

En 1956, Christopher Brasher fue el primero en cruzar la línea de llegada en los 3 000 m de la carrera de obstáculos, pero fue descalificado porque, en principio, había dificultado el paso de otro participante, Larsen, en el foso de agua. Rozsnoi (Hungría), Larsen (Noruega) y Laufer (Alemania) consiguieron el 1°, 2° y 3° puesto, respectivamente. Brasher apeló contra la decisión respaldado por los otros tres atletas que, una vez estimada la apelación, perdieron un puesto.

Antes de empezar la carrera de bobsleigh en los Juegos de Invierno de 1964, el equipo británico se dio cuenta de que una pieza esencial de su trineo estaba rota. La pareja italiana, que había conseguido el mejor tiempo, se ofreció a prestar la pieza de su trineo al equipo británico, que al final acabó ganando la medalla de oro.

Estos tres incidentes no tienen nada que ver con el respeto o el quebrantamiento de las normas, pero ilustran a la perfección la segunda parte del juramento olímpico, “el verdadero espíritu de la deportividad”. Nos muestran a los competidores tratándose como amigos rivales, y no como enemigos odiados. La búsqueda de la victoria debe ir acompañada de un sentimiento de respeto y amistad hacia los rivales.

## D. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA TEORÍA

Durante toda nuestra vida, hay momentos en los que sabemos lo que debemos hacer pero, aún así, no lo hacemos. Y ocurre lo mismo con el deporte.

Para muchos atletas y entrenadores, incluso olímpicos, los valores del Olimpismo son valores “teóricos” que se conocen y de los que se habla, pero no son operativos puesto que no se aplican. El hecho de no tomar represalias frente a una falta o a una muestra de violencia personal puede ser un valor teórico, pero si el jugador toma represalias o “se toma la revancha en primer lugar”, el valor de no tomar represalias no es operativo.

Uno de los elementos principales que impiden la puesta en práctica de los valores es el mal ejemplo de los demás. Si los atletas creen que la mayoría de sus compañeros toman represalias, consumen sustancias, intimidan a los rivales o a los oficiales, o aceptan recompensas ilegales, es difícil que apliquen los valores apropiados. Puede que incluso abandonen sus valores porque “todos lo hacen”, porque “es necesario para ganar” o porque “los buenos se quedan atrás”. Esta falta de moralidad puede llegar a tener mucha fuerza, pero no determina qué está bien y qué está mal en el deporte.

## E. PROMOCIÓN DEL JUEGO LIMPIO

El juego limpio debe promoverse de manera general. La educación es esencial para cambiar las pautas de conducta. Dar a conocer el significado de juego limpio animará a todos aquellos que disfrutan con el deporte de competición a aplicar sus principios.

### Participantes:

- Coopere con los compañeros de equipo, entrenadores, oficiales y rivales y tráteles con respeto.
- Dése cuenta de que no hay deporte sin rivales.
- Busque la excelencia, divertirse y desarrollar sus capacidades, pero acepte sus limitaciones.
- No intente obtener una ventaja injusta sobre sus rivales.
- Conozca las reglas del juego y respételas.
- Los oficiales tienen la función de interpretar las normas; acepte sus decisiones.
- No utilice un lenguaje grosero ni insulte a los rivales, los entrenadores o el público.

### Educadores:

- Enseñe a los niños a estar orgullosos de sus propios esfuerzos y logros, así como de los ajenos.
- Fomente la participación de todos, independientemente de sus habilidades.
- Ayude a los niños a entender el significado de deportividad.
- Recuerde que no todos los niños quieren participar en actividades deportivas; nunca obligue a un niño a participar.
- Asegúrese de que el material y las zonas de juego son seguros.
- Dé un buen ejemplo en sus propias actividades.
- Enseñe que la violencia no es aceptable.
- Muéstreles que la actitud de algunos atletas profesionales puede no ser justa ni deportiva.

### Entrenadores:

- Sea un ejemplo para los jugadores y espectadores.
- Enseñe los valores de la deportividad, póngalos en práctica y pida a los jugadores que los respeten.
- Conozca bien su deporte y asista a seminarios especiales para estar informado de las novedades.
- Nunca discuta con los oficiales y entrenadores delante de los jugadores y espectadores.
- Siga las normas al pie de la letra y reprenda a los infractores.
- Respete a los participantes y trátelos como personas; sea consciente de los distintos niveles de habilidad.
- Realice críticas constructivas y anime a los jugadores a ser disciplinados y honrados.
- Disuádales de intentar ganar a toda costa.

### Oficiales:

- Mantenga una buena relación con los jugadores y los entrenadores.
- Conozca perfectamente las normas del juego.
- Ajuste su arbitraje en función del nivel de los jugadores.
- Aplique sanciones a los jugadores y entrenadores, cuando proceda.
- Manténgase en buena forma para poder realizar su trabajo.

**Padres:**

- Nunca obligue a sus hijos a participar en actividades deportivas.
- Nunca cuestione públicamente la decisión de un oficial.
- No intente realizar su sueño presionando a sus hijos.
- Averigüe quién es el entrenador de sus hijos. ¿Dispone de cualificaciones en prevención de lesiones y desarrollo psicológico de los jóvenes?
- Asista a un entrenamiento. ¿Cree que el entrenador trata a los niños de manera justa?
- Hable con sus hijos. ¿Están contentos con su equipo y con el deporte que practican? ¿Les enseñan que divertirse, dar lo mejor de sí mismo y jugar con deportividad son conceptos muy importantes?
- Si observa un problema, abórdelo inmediatamente y avise a los otros padres.
- Si hay imágenes deportivas violentas en televisión, apáguela. Explique a sus hijos que las peleas y el abuso no son aceptables en el deporte.
- Acepte y promueva las iniciativas de juego limpio a nivel local, provincial y nacional.

**Medios de comunicación:**

- De a conocer los ejemplos de juego limpio.
- Repruebe los actos de violencia, las estrategias poco éticas, las “faltas buenas”, el lenguaje grosero y el consumo de sustancias que permiten obtener una ventaja injusta sobre los demás participantes.
- Respalde las decisiones de los oficiales y hacer hincapié en la calidad del juego más que en la violencia.

**Espectadores:**

- No se burle de los jugadores.
- Anime el juego justo y hábil.
- Respete a los oficiales.
- Condene los actos violentos.
- Actúe con dignidad.
- Si está viendo deporte por televisión y estalla una pelea, apague la televisión.

**Administradores:**

- Elabore programas que hagan hincapié en la diversión y el desarrollo de las competencias.
- Asegúrese de que hay programas que ofrecen las mismas oportunidades para todos los participantes, independientemente de su edad, género, tamaño o nivel de habilidad.
- Asegúrese de que dispone del material adecuado y de que las instalaciones son seguras.
- Incluya una formación sobre deportividad y juego limpio en los cursos para entrenadores.
- Explique que no se aceptará ningún acto de violencia ni conducta poco deportiva en el terreno de juego.
- Cree un premio al juego limpio.
- Desapruebe todo tipo de violencia y promocióne sus instalaciones como zona de juego limpio.



©Todos los derechos reservados

**Otros:**

- Como patrocinador de una manifestación deportiva, equipo o atleta (de cualquier nivel), exija el respeto de los principios del juego limpio.
- Como anunciante, evite recurrir a la utilización de temas o imágenes relacionados con la violencia en el deporte para promocionar productos.
- Como médico, informe a sus pacientes sobre las graves consecuencias de la violencia en el deporte y manifieste su opinión al respecto públicamente.
- Como propietario o responsable de un equipo, adopte públicamente una postura firme en contra de la violencia en el deporte.
- Como representante gubernamental, exprese su preocupación por los brotes de violencia en las manifestaciones deportivas y hable públicamente sobre el juego limpio.
- Como orador, incluya temas relacionados con el juego limpio en sus presentaciones.

## F. PREGUNTAS

1. ¿Cómo promueve su organización deportiva los valores del juego limpio ante sus entrenadores y atletas?
2. ¿Cómo podría asegurarse de que todos aquellos que colaboran con su organización deportiva entienden estos valores?
3. ¿Qué podría hacer para promover el juego limpio en las celebraciones del Día Olímpico?

### REFERENCIAS

Comité Internacional para el Juego Limpio (CIFP), [www.fairplayinternational.org](http://www.fairplayinternational.org)

# UNIDAD 19



©Kishimoto

## VIOLENCIA Y ACOSO

A. Introducción . . . . .	112
B. La violencia en el deporte . . . . .	112
C. El acoso en el deporte . . . . .	114
D. Estrategias para prevenir la violencia y el acoso . . . . .	114
E. Preguntas . . . . .	116

## A. INTRODUCCIÓN

Cumpliendo su misión de promover y proteger la salud de los atletas, la comisión médica del COI reconoce todos los derechos de los atletas, incluido el derecho a disfrutar de un entorno deportivo que sea seguro y les preste apoyo.

El acoso y el abuso constituyen una violación de los derechos humanos y perjudican la salud de las personas y organizaciones. Los casos de acoso y abuso se producen en todo el mundo. En el deporte, causan sufrimiento para los atletas y otras personas y, además, conllevan responsabilidades jurídicas, financieras y morales para las organizaciones deportivas. Ningún deporte es inmune a estos problemas que se pueden observar en todos los niveles.

Todos los que participan en el deporte tienen la responsabilidad de identificar y prevenir el acoso y el abuso, y de desarrollar una cultura de dignidad, respeto y seguridad en el deporte. Las organizaciones deportivas, en particular, tienen la misión de mantener la seguridad y deben asumir firmemente el liderazgo para identificar y erradicar estas prácticas. Un sistema deportivo sano favorable para los atletas puede contribuir a prevenir el acoso y el abuso, tanto dentro como fuera del ámbito deportivo.

## B. LA VIOLENCIA EN EL DEPORTE

La mayoría de los deportes no son violentos. Cada día, miles de personas de todo el mundo participan en actividades deportivas en las que no hay ningún asomo de violencia. No obstante, los actos de violencia, cuando se producen, son una amenaza para el deporte y para el Movimiento Olímpico. Evidentemente, la violencia suele tratarse ampliamente en los medios de comunicación. Se trata de un tema que debe abordarse seriamente.

### La violencia entre los atletas

El riesgo de lesiones es un elemento presente en cualquier actividad física. Este riesgo aumenta cuando los atletas van más allá del límite de sus capacidades, de su fuerza o de su resistencia. Generalmente, se suele dejar que sean ellos mismos quienes decidan qué riesgos van a tomar. Aunque algunos han fallecido o han sufrido discapacidades como consecuencia de sus decisiones, el riesgo de lesiones autoinfligidas suele ser considerado como aceptable. Lo que no es razonable es que los entrenadores e instructores, para mejorar su propia reputación, alienten a los atletas a poner en riesgo su vida o a ir en contra de sus inclinaciones o de su buen criterio.

Puede haber un contacto violento incluso en los deportes que no implican contacto físico. Los jueces deben entonces decidir quién es el responsable y si la acción es intencionada. Juzgar la intencionalidad es quizás la tarea más difícil de los árbitros; de hecho, es imposible. Únicamente los atletas pueden saber a ciencia cierta si están actuando con deportividad.

En algunos deportes, el contacto físico forma parte del juego. Los empujones con el hombro en el fútbol o las cargas en el hockey están previstos en el reglamento de estos deportes. En el boxeo, el contacto violento no solo está permitido, sino que determina el resultado del combate. Las protecciones para la cabeza pueden ayudar a reducir las lesiones superficiales, pero no sirven para evitar los golpes más fuertes ni las lesiones permanentes e internas, por muy pequeñas que sean, del sistema nervioso central.

Si el contacto físico está previsto en las normas, ¿hasta qué punto se puede ser enérgico sin ser demasiado violento? ¿Quién decide dónde está el límite? Los atletas juegan un papel importante en determinar de forma general lo que es justo y lo que no lo es. Los organismos deportivos, en sus reglamentos y declaraciones públicas, deben tener en cuenta el objetivo olímpico de promover la amistad. Se deben fijar unos límites que determinen qué se puede hacer a un amigo, aunque éste consienta el acto de violencia. La amistad debe ser el criterio principal.

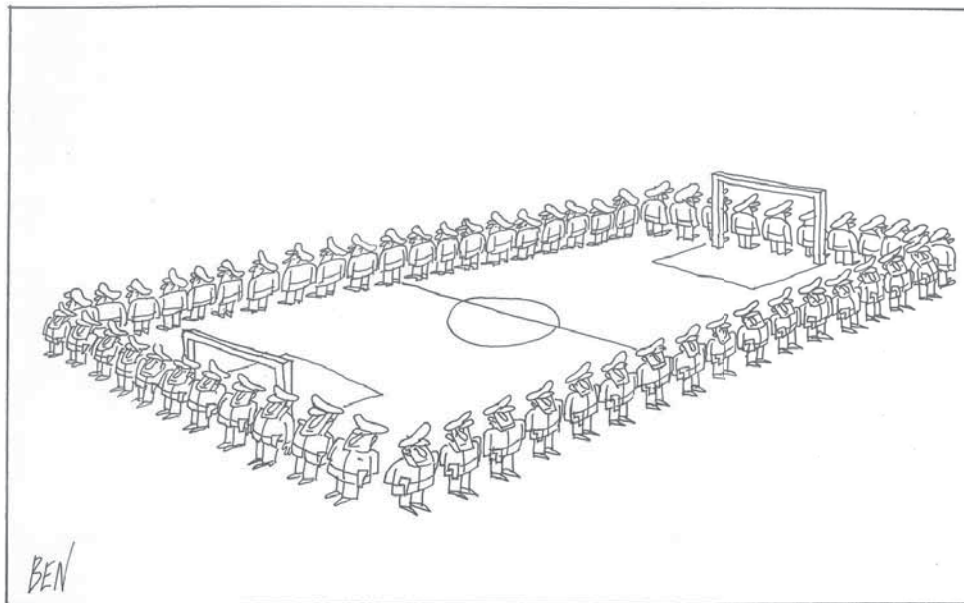


Los entrenadores, los medios de comunicación de masas y los instructores son, quizás, los que más pueden hacer para poner freno a la violencia. No toman parte directamente en actos de violencia y, a veces, animan demasiado a los atletas a que cometan actos de este tipo. Los atletas son personas que valoran la obediencia y tenderán seguir las instrucciones de sus entrenadores. Por eso, los entrenadores y los instructores tienen una gran responsabilidad a la hora de erradicar la violencia del Movimiento Olímpico y deportivo.

### La violencia entre espectadores en los estadios

La cuestión de la violencia de los espectadores en los estadios no es nueva y se produce en muchos deportes y países. Muchos estudios académicos se han centrado en el aspecto sociocultural de este comportamiento violento. Entre las teorías elaboradas se incluyen los siguientes conceptos:

- La violencia y las peleas en el terreno desencadenan reacciones violentas de los hinchas de los equipos en las gradas.
- Las decisiones arbitrales pueden precipitar la violencia entre el público.
- Los hinchas se identifican con el equipo local y crean su propia “competición” contra los hinchas del equipo contrario.
- Los hinchas, escondidos entre la masa y estimulados por el alcohol, disfrutan produciendo disturbios y cometiendo actos que no cometerían si estuvieran solos.
- Cuando están en grupo, las personas son más agresivas y están influenciadas por las normas del grupo y la aceptación de la violencia. Un acto de violencia en grupo provoca otros actos similares.



©Gabor Benedek

Independientemente de los factores socioculturales que provocan la violencia de los espectadores, está demostrado que tiene un gran efecto en la asistencia a actos deportivos o incluso en el apoyo del deporte por parte de la comunidad. Por ello, resulta vital inculcar unos valores éticos apropiados a los jóvenes en particular, para que no acepten este tipo de comportamiento desprovisto de ética.

El movimiento deportivo, junto con las autoridades políticas, tienen la gran responsabilidad de analizar esta cuestión y definir políticas y maneras que permitan solucionar este problema.

## C. EL ACOSO EN EL DEPORTE

Existen muchas formas de acoso –verbal, físico, sexual– y todas ellas pueden producirse en el mundo del deporte. Sin embargo, en esta unidad nos centraremos en el acoso sexual y el abuso sexual.

El acoso y el abuso sexual en el deporte están causados por las relaciones de poder y los abusos de poder. Estos casos se dan en las culturas organizativas que propician estas oportunidades y son un síntoma de que el liderazgo deportivo ha fracasado. El hostigamiento sexual, las novatadas y la homofobia pueden ser formas de acoso y abuso sexual en el deporte.

**Acoso sexual:** comportamiento – intencionado o no intencionado, ilegal o legal– frente a otras personas que tiene connotaciones sexuales físicas, no verbales o verbales, que se basa en un abuso de poder y confianza, y que está considerado por la víctima o por otras personas como no deseado o impuesto.

**Abuso sexual:** cualquier actividad sexual en la que una de las personas no ha dado, o no ha podido dar, su consentimiento. En el mundo del deporte, a menudo conlleva la manipulación y el engaño del atleta.

**Hostigamiento sexual:** tratamiento despectivo, no necesariamente sexual, de uno u otro sexo, que se repite sistemáticamente.

**Novatadas:** rituales de iniciación abusivos que suelen incluir un componente sexual y que están destinados a los recién llegados.

**Homofobia:** tipo de discriminación y prejuicio –que puede ir desde el resentimiento pasivo hasta las represalias activas– en contra de hombres y mujeres homosexuales, bisexuales y transexuales.

### Prevalencia, riesgos y consecuencias

El acoso y el abuso sexual pueden estar presentes en todos los deportes y en todos los niveles. La prevalencia parece ser mayor en el deporte de élite. Los miembros del entorno de los atletas que ocupan cargos de poder y autoridad suelen ser los principales autores.

El riesgo de acoso y abuso sexual es proporcional a la falta de protección, a la motivación del autor y a la vulnerabilidad del atleta (que suele depender de su edad y madurez).

El acoso y el abuso sexual en el deporte pueden tener consecuencias nefastas para la salud física y mental de los atletas. A su vez, ello puede afectar al rendimiento y provocar el abandono de la actividad deportiva. Los datos clínicos señalan que el acoso y el abuso sexual pueden causar, entre otras cosas, enfermedades psicosomáticas, ansiedad, depresión, abuso de sustancias, autolesiones y suicidios.

La actitud pasiva, la intervención, la negación y el silencio de las personas que ocupan puestos de poder en el deporte y de los circunstantes aumentan los daños psicológicos del acoso y el abuso. La inacción de los circunstantes también hace pensar a las víctimas que este tipo de comportamiento es aceptable desde el punto de vista jurídico y social, por lo que se sienten indefensos a la hora de denunciarlo.

## D. ESTRATEGIAS PARA PREVENIR LA VIOLENCIA Y EL ACOSO

Para prevenir eficazmente la violencia y el acoso, es necesario disponer de políticas y códigos de conducta sobre estas cuestiones, así como de formación para todos los que participan en el deporte, mecanismos de apoyo y denuncia para las víctimas y sistemas de evaluación y supervisión para garantizar la aplicación de las mejores prácticas. Independientemente de las diferencias culturales, todas las organizaciones deportivas deberían contar con estos dispositivos.

Conviene establecer una política que refleje el compromiso para crear un entorno respetuoso y seguro. La política debería establecer los elementos necesarios para la promoción de los derechos, el bienestar y la protección. Permite que la organización actúe de manera rápida, imparcial y justa cuando se denuncia un caso de violencia o acoso. Además, también le permite tomar medidas disciplinarias, penales, u otras, según los casos.

Los códigos de conducta describen las pautas para un comportamiento apropiado y, si se respetan, contribuyen a la aplicación de la política. Las pautas de comportamiento son una referencia clara de lo que es aceptable y de lo que no lo es.

Todas las organizaciones deportivas deberían:

- Desarrollar políticas y procedimientos para la prevención del acoso y del abuso.
- Supervisar la aplicación de estas políticas y procedimientos.
- Evaluar el impacto de estas políticas en la identificación y reducción del acoso y el abuso.
- Elaborar un programa de educación y formación sobre acoso y abuso en su deporte.
- Promover con el ejemplo un liderazgo equitativo, respetuoso y ético.
- Desarrollar asociaciones sólidas con los padres para la prevención del acoso y el abuso.

La política debería:

- Identificar y tratar estas cuestiones.
- Ser clara y comprensible.
- Incluir la consulta con los atletas.
- Ser aprobada por el organismo gestor pertinente (p.ej. comité ejecutivo) e incluirse en la constitución o el reglamento.
- Darse a conocer a través de su publicación y de una estrategia global de educación y formación.
- Aplicarse a todas las personas que trabajan en la organización.
- Establecer que todos los miembros tienen derechos al respeto, la seguridad y la protección.
- Establecer que el bienestar de los miembros es primordial.
- Identificar a las personas responsables de su aplicación y cumplimiento.
- Especificar qué constituye un quebrantamiento.
- Especificar las consecuencias de dicho quebrantamiento.
- Especificar los procedimientos para presentar y gestionar denuncias.
- Ofrecer detalles sobre dónde buscar asesoramiento y apoyo para todas las partes implicadas.
- Especificar los procedimientos para conservar los expedientes.
- Indicar el procedimiento a seguir para señalar un hecho inapropiado (“whistleblowing”).
- Revisarse y actualizarse regularmente, especialmente cuando se modifica sustancialmente el reglamento constitucional de la organización o la legislación.

Las organizaciones deportivas deberían adoptar códigos de conducta relativos a la violencia y el acoso para determinados miembros. Estos códigos deberían:

- Ofrecer información sobre las pautas de comportamiento que se esperan de todos los miembros.
- Establecer un proceso claro para gestionar un comportamiento inaceptable, así como ofrecer información sobre las sanciones y medidas disciplinarias.

## **E. PREGUNTAS**

1. ¿Cree que hay casos de violencia o acoso en su organización deportiva?
2. ¿Dispone su organización de políticas escritas apropiadas sobre estas cuestiones? En caso afirmativo, ¿se aplican?
3. ¿Cómo podría su organización mejorar su sistema para evitar comportamientos inapropiados?

### **REFERENCIAS**

IOC Consensus Statement on Sexual Harassment and Abuse in Sport, 2007, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)



# UNIDAD 20



©COI/Daniel Stucki

## ÉTICA EN EL DEPORTE

A. Introducción . . . . .	118
B. La comisión de ética del COI . . . . .	118
C. El <i>Código de ética</i> del COI . . . . .	119
D. Fundamentos del comportamiento ético en el deporte . . . . .	121
E. Preguntas . . . . .	122

## A. INTRODUCCIÓN

El primer principio fundamental del Olimpismo establecido en la *Carta Olímpica* dispone que “... el Olimpismo se propone crear un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo y el respeto por los principios éticos fundamentales universales”.

La ética es una rama de la filosofía que intenta resolver cuestiones sobre la moralidad, sobre cómo se deben determinar los valores morales, cómo se puede lograr un resultado moral en situaciones específicas y qué valores morales observan realmente las personas. El concepto de ética en el deporte hace referencia al comportamiento de aquellos que participan en el deporte, incluidos atletas, entrenadores, jueces y árbitros, médicos, dirigentes y miembros del personal de las organizaciones deportivas. Por lo tanto, y para observar el primer principio fundamental del Olimpismo, todos los participantes del movimiento deportivo deben respetar los principios éticos.

Para facilitar la comprensión y aplicación de los principios éticos básicos, se crean códigos de ética y normas. Estos códigos y normas son una referencia para evaluar la conducta en función de los valores.

## B. LA COMISIÓN DE ÉTICA DEL COI

La comisión de ética del COI, creada en 1999, es una estructura permanente que ayuda al Movimiento Olímpico a respetar los principios éticos olímpicos. Esta comisión se encarga de:

- Definir y actualizar los principios éticos, en particular el *Código de ética* del COI que se basa en los valores y principios englobados en la *Carta Olímpica*, y difundirlos.
- Investigar las violaciones de los principios éticos presentadas por el presidente del COI y, cuando sea necesario, recomendar medidas o sanciones a la comisión ejecutiva del COI o a la Sesión del COI. Estas recomendaciones serán confidenciales hasta que la comisión ejecutiva del COI adopte una decisión.
- Ayudar a todos los miembros del Movimiento Olímpico a entender y aplicar las normas y los principios éticos. Este asesoramiento siempre se lleva a cabo de manera confidencial.

### ¿Quién puede remitir un caso?

La comisión de ética no puede remitirse un caso a sí misma, pero puede informar al presidente del COI de la existencia de un problema. Recibe quejas de los miembros de la familia olímpica (especialmente los miembros del COI, los CON, las federaciones nacionales o internacionales y los participantes en los Juegos Olímpicos) y de cualquier otra persona afectada por una supuesta violación de las normas. La queja se envía directamente al presidente del COI para que la analice y, en algunos casos, la remita de nuevo a la comisión para que realice una recomendación.

### Procedimientos y posibles sanciones

Al recibir un caso, la comisión de ética prepara un expediente, generalmente bajo la responsabilidad de un relator. Puede oír a cualquier persona que contribuya a aclarar la situación. La persona u organización implicada tiene derecho de defensa. La comisión de ética puede proponer cualquier medida que considere de utilidad, como un recordatorio de las normas. También puede recomendar una sanción, tal como estipula la Norma 22 de la *Carta Olímpica*, que puede ir desde una advertencia hasta la expulsión o la retirada de una acreditación para los Juegos Olímpicos.



## C. EL CÓDIGO DE ÉTICA DEL COI

Las normas y el *Código de ética* del COI, establecidos por su comisión de ética, son un instrumento que facilita la comprensión de las principales normas que no se deben quebrantar. El *Código de ética* del COI se basa en los principios incluidos en la *Carta Olímpica* y se aplica al Movimiento Olímpico en todo el mundo.

A continuación encontrará un fragmento del *Código de ética* del COI.

### Dignidad

1. La salvaguardia de la dignidad de la persona constituye una exigencia fundamental del Olimpismo.
2. No se ejercerá discriminación alguna entre los participantes debido a su raza, sexo, etnia, religión, ideas filosóficas o políticas, estado civil u otros motivos.
3. Se prohíbe absolutamente el dopaje a todos los niveles. Se observarán escrupulosamente todas las estipulaciones definidas en el Código Mundial Antidopaje.
4. Se prohíbe cualquier tipo de acoso, ya sea físico, profesional o sexual, a los participantes, así como cualquier atentado a su integridad física o mental.
5. Se prohíbe cualquier tipo de participación o apoyo a las apuestas relacionadas con los Juegos Olímpicos, así como cualquier tipo de promoción de las mismas en relación con los Juegos Olímpicos.
6. Además, en el contexto de las apuestas, los participantes en los Juegos Olímpicos no deberán, de ninguna manera, infringir el principio de juego limpio, adoptar una conducta no deportiva ni intentar influir en el curso o el resultado de una competición, o parte de esta, en forma contraria a la ética deportiva.
7. Las partes olímpicas garantizarán a los atletas las condiciones de seguridad, bienestar y cuidados médicos necesarios para su equilibrio físico y mental.



### Integridad

1. Las partes olímpicas o sus representantes no deben, directa ni indirectamente, solicitar, aceptar u ofrecer ninguna remuneración, comisión, favores ni servicios ocultos de ningún tipo, en relación con la organización de los Juegos Olímpicos.<sup>1</sup>
2. Las partes olímpicas sólo podrán ofrecer y aceptar, como muestra de consideración o amistad, regalos de muy poco valor que correspondan a las costumbres locales. Cualquier otro tipo de regalo deberá ser entregado por su beneficiario a la organización a la que pertenezca.
3. La hospitalidad acordada a los miembros y al personal de las partes olímpicas, así como a las personas que les acompañan, no debe ir más allá de las normas usuales del país anfitrión.
4. Las partes olímpicas respetarán las normas relativas a los conflictos de intereses que afecten al comportamiento de las partes olímpicas.
5. Las partes olímpicas deberán cumplir su misión con atención y diligencia. Se abstendrán de todo comportamiento susceptible de atentar contra la reputación del Movimiento Olímpico.
6. Las partes olímpicas, ni sus agentes o representantes, no deberán estar relacionadas con empresas o personas cuyas actividades o reputación sean incompatibles con los principios definidos en la Carta Olímpica y en el presente código.
7. Las partes olímpicas no darán ni aceptarán instrucciones de voto, ni intervendrán de ninguna manera, en las instancias del COI.

<sup>1</sup> A efectos del Código de ética del COI, las partes olímpicas son el COI y cada uno de sus miembros, las ciudades que desean acceder a la organización de los Juegos Olímpicos, los comités organizadores de los Juegos Olímpicos y los CON.

## Buena gobernanza y recursos

1. Todos los componentes del Movimiento Olímpico deben respetar los Principios Básicos de Buena Gobernanza del Movimiento Olímpico y Deportivo, en particular los de transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas.
2. Los recursos olímpicos de las partes olímpicas sólo podrán utilizarse con fines olímpicos.
3. 3.1 Los ingresos y gastos de las partes olímpicas deberán figurar en sus libros de contabilidad conforme a los principios de contabilidad aceptados. Serán objeto de un control por parte de un auditor de cuentas independiente.  
3.2 En los casos en que el COI preste apoyo financiero a las partes olímpicas:
  - a) La utilización de dichos recursos olímpicos con fines olímpicos deberá figurar claramente en las cuentas;
  - b) Las cuentas de las partes olímpicas pueden ser objeto de una auditoría por parte de un experto nombrado por la comisión ejecutiva del COI.
4. Las partes olímpicas reconocen la importancia de la contribución de los difusores, patrocinadores, asociados y otras entidades que apoyan los acontecimientos deportivos al desarrollo y al prestigio de los Juegos Olímpicos. No obstante, su aportación debe ser siempre compatible con las normas del deporte y los principios que se definen en la *Carta Olímpica* y en el presente código. No deben intervenir en el funcionamiento de las instituciones deportivas. La organización y la celebración de las competiciones dependen únicamente de las organizaciones deportivas independientes reconocidas por el COI.

## Relaciones con los estados

1. Las partes olímpicas procurarán mantener relaciones armoniosas con las autoridades de los Estados, de acuerdo con los principios de universalidad y neutralidad política del Movimiento Olímpico.
2. Las partes olímpicas son libres de participar en la vida pública del Estado al que pertenecen. Sin embargo, no ejercerán ninguna actividad ni se proclamarán pertenecientes a ninguna ideología contraria a los principios y las normas definidas en la *Carta Olímpica* y en el presente código.
3. Las partes olímpicas se esforzarán por proteger el medio ambiente en todas las manifestaciones que organicen. Se comprometen a respetar, en el marco de los Juegos Olímpicos, las normas generalmente aceptadas en todo lo que se refiere a la protección medioambiental.



©Kishimoto

## D. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN EL DEPORTE

**Código de ética** – Las organizaciones deportivas deben tener su propio código de ética para ayudar a sus miembros a respetar los principios éticos olímpicos, lo que resulta esencial para los CON. En cuanto a los clubes deportivos, organizaciones regionales y asociaciones deportivas, la necesidad de contar con un código y unas normas de este tipo dependerá de la importancia de la organización. No resultaría muy útil elaborar normas al respecto si la organización madre ya dispone de sus propias normas que se pueden aplicar.

**Comisión de ética** – No siempre es necesario contar con un órgano permanente para aplicar el código de ética o las normas. Lo importante es que la organización tenga la posibilidad de establecer un órgano ad hoc en caso de necesidad. Sea como sea, se debe respetar la independencia y competencia de este órgano.

**Educación** – Las organizaciones deportivas tienen la responsabilidad de concienciar a sus miembros en materia de ética y buena gobernanza. Se deben explicar claramente las normas y se debe ofrecer información al respecto regularmente. También es necesario destacar la importancia de los valores olímpicos.

**Modelos de conducta** – Las organizaciones deportivas deberán realizar comentarios y contribuciones en distintos ámbitos relacionados con la ética y el deporte. Por ello, es necesario que estas organizaciones y sus miembros den buen ejemplo a través de su comportamiento. Su conducta debe ser clara y sus acciones irreprochables.

**Experiencia** – Las organizaciones deportivas necesitan personal con experiencia en cuestiones como el consumo de drogas en el deporte, la promoción del juego limpio, la prohibición de las apuestas deportivas y otros asuntos relacionados con la ética. Ello podría implicar el reclutamiento de consultores expertos en estos temas, la contratación de un especialista en ética con la formación apropiada o la adjudicación de dichos servicios, así como requerir cierta formación del personal (p.ej. material destinado a ofrecer la información básica necesaria para que el personal pueda entender el lenguaje y los conceptos del razonamiento y el juicio moral, así como de los procesos de reflexión sobre cuestiones morales).

**Prácticas empresariales** – La ética debe ser un elemento esencial de las prácticas empresariales. Entre los comportamientos poco éticos se incluyen la facilitación de información falsa o engañosa, el falseamiento (p.ej. de las competencias), la apropiación indebida (p.ej. de listas de miembros, propuestas de patrocinio), las prácticas de marketing inadecuadas, el establecimiento de contratos injustos con los atletas o entrenadores, las prácticas fraudulentas o la divulgación de material confidencial.

**Prácticas y políticas específicas** – son necesarias en ámbitos como:

- Igualdad entre sexos
- Multiculturalismo
- Racismo
- Discriminación
- Integración de atletas con discapacidades
- Acoso
- Seguridad
- Deporte libre de dopaje y
- Manipulación (amaño) de competencias, en particular en relación con las apuestas



©Todos los derechos reservados

**Sistema de control de calidad** – El control de calidad interno en materia de ética puede incluir:

- Una revisión de las políticas: estudiar qué políticas y procedimientos existen, así como su claridad y rigurosidad, pasos específicos para abordar cuestiones, objetivos específicos y sistemas de supervisión.
- Una revisión del proceso: estudiar cómo se desarrollan y aplican las políticas y los programas.
- Una revisión del programa: ¿se incluyen los valores éticos en los programas y en la toma de decisiones?

Para realizar un control de calidad externo es necesario contar con la retroacción de aquellos a los que afectan los programas o las políticas. Esta retroacción se puede obtener mediante:

- Un grupo de discusión
- Encuestas
- Auditorías (de valores, de ética)

## E. PREGUNTAS

1. ¿Por qué es tan importante la ética en el deporte?
2. ¿Tiene su organización un código de ética o dispone de políticas al respecto? Si no es así, ¿cómo puede enmendar la situación?
3. ¿De qué manera pueden los atletas ser un modelo de conducta ética para los jóvenes?

## REFERENCIAS

Código de ética del COI, [www.olympic.org](http://www.olympic.org) (en inglés)



# UNIDAD 21



©COI/John Huet

## DEPORTE Y AUTORIDADES PÚBLICAS

- A. La relación entre el deporte y las autoridades públicas ..... 124
- B. Los principios de autonomía del Movimiento Olímpico y deportivo ..... 124
- C. La buena gobernanza de las organizaciones del Movimiento Olímpico y deportivo ..... 125
- D. Preguntas..... 126



## A. LA RELACIÓN ENTRE EL DEPORTE Y LAS AUTORIDADES PÚBLICAS

En la mayoría de países, el deporte es un elemento importante para los gobiernos y suele estar relacionado con la juventud. De hecho, es una manera de animar a los jóvenes a participar en actividades sociales sanas, promover la salud, fomentar el progreso educativo y el desarrollo personal de los atletas y deportistas de todas las edades, concentrarse en los valores sociales y culturales, aumentar su prestigio nacional e internacional, destacar los conceptos de excelencia y juego limpio, y estimular los intercambios internacionales.

Las autoridades públicas son importantes para el deporte porque pueden:

- Financiar el deporte y proveer instalaciones y servicios.
- Formar a dirigentes deportivos, entrenadores e instructores.
- Contribuir a garantizar unos servicios y sistemas de entrenamiento adecuados para los atletas.
- Ayudar a organizar competiciones, cursos y actividades de recaudación de fondos.
- Ayudar a promover el deporte y un estilo de vida sano a través de los medios de comunicación.
- Ayudar a promover la participación de los espectadores.
- Ofrecer apoyo administrativo y financiero para la seguridad, la ciencia y la medicina del deporte.
- Elaborar programas deportivos escolares.
- Facilitar el acceso a sus infraestructuras y así ofrecer oportunidades para el desarrollo del deporte a través de agencias o departamentos gubernamentales, como los encargados de cuestiones militares, salud y bienestar, turismo, deporte, educación y juventud.

El apoyo de las autoridades públicas y los recursos financieros y técnicos para el desarrollo del deporte pueden variar considerablemente en función de las opciones políticas, el nivel de desarrollo y las prioridades de cada país. Sin embargo, como los gobiernos suelen desempeñar un papel clave en el desarrollo del deporte, es necesario que exista una buena cooperación entre las autoridades públicas y las organizaciones deportivas. Por ello, el Movimiento Olímpico espera y fomenta sistemáticamente una colaboración armoniosa entre ambas.

Una buena relación entre las organizaciones deportivas y las autoridades públicas exige:

- Intercambio de información frecuente entre responsables.
- Respeto mutuo.
- Cooperación.
- Definición de las funciones y responsabilidades de cada uno en el desarrollo del deporte.
- Asistencia financiera por parte de las autoridades públicas, en el marco de sus prerrogativas y de su misión de servicio público.
- Organizaciones deportivas responsables desde el punto de vista financiero y técnico.
- Respeto y satisfacción de las necesidades de ambas partes.

## B. LOS PRINCIPIOS DE AUTONOMÍA DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO Y DEPORTIVO

La colaboración entre las organizaciones deportivas y las autoridades públicas debe mantener un equilibrio basado en la asociación, más que en la subordinación, y en el respeto mutuo y absoluto de la autonomía de estas organizaciones y de sus respectivas competencias, prerrogativas y responsabilidades. Es este equilibrio, si se respeta, el que permitirá fomentar el desarrollo del deporte y el Olimpismo en cada país de manera concertada y complementaria.



Eso significa que las autoridades públicas deben respetar la autonomía de las organizaciones deportivas (en particular de los CON y las federaciones deportivas nacionales) y evitar intervenir o interferir en los asuntos internos de las mismas. Los procedimientos internos, los mecanismos de toma de decisiones, la organización de reuniones, los métodos de elección, etc. dependen de las organizaciones y deben establecerse según sus propios estatutos (que suele adoptar la asamblea general de cada organización) de acuerdo con las normas aplicables en cada país y las normas de los organismos deportivos internacionales a los que están afiliadas.

Ello no significa que las organizaciones deportivas no puedan decidir invitar a representantes de las autoridades públicas a sus reuniones o presentarles sus estados financieros o informes de actividades, en aras de la información y la transparencia. Todo ello contribuirá a una buena relación de trabajo. Además, si la organización deportiva recibe fondos públicos, es lógico que informe a las autoridades pertinentes sobre la utilización de dichos fondos. Sin embargo, facilitar fondos públicos a las organizaciones deportivas nacionales no es una excusa para que las autoridades interfieran en el funcionamiento interno de estas organizaciones. Al contrario, debería animarles a trabajar conjuntamente para el desarrollo de dichas organizaciones deportivas y, por ende, de la actividad deportiva en general.

Al respecto, la *Carta Olímpica* (2013) estipula lo siguiente:

Norma 27.5: “Con objeto de cumplir su misión, los CON pueden colaborar con organismos gubernamentales, con los que mantendrán relaciones armoniosas. Sin embargo, no se asociarán a ninguna actividad que pudiera ser contraria a la *Carta Olímpica*. [...]”.

Norma 27.6: “Los CON deben preservar su autonomía y resistirse a todas las presiones, incluyendo pero no exclusivamente las presiones políticas, jurídicas, religiosas y económicas, que podrían impedirles ajustarse a la *Carta Olímpica*”.

Norma 27.9: “Aparte de las medidas y sanciones previstas en caso de violación de la *Carta Olímpica*, la comisión ejecutiva del COI puede adoptar todas las decisiones apropiadas para la protección del Movimiento Olímpico en el país de un CON, incluyendo la suspensión o retirada del CON en cuestión, si la Constitución, legislación o cualquier otra reglamentación vigentes en dicho país, o si la actitud gubernamental o de cualquier otra entidad, atentan contra la actividad, expresión de palabra o voluntad del CON en cuestión.[...]”.

## C. LA BUENA GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO Y DEPORTIVO

La autonomía de las organizaciones del Movimiento Olímpico y deportivo no es un derecho, es algo que hay que ganarse. La buena gobernanza de estas organizaciones es tanto una necesidad como una obligación para que los distintos asociados respeten y den crédito a esta autonomía. Los principios universales de la buena gobernanza del Movimiento Olímpico y deportivo se definieron en un seminario sobre la autonomía del Movimiento Olímpico y deportivo organizado en 2008 bajo el patrocinio del COI. Posteriormente, estos principios fueron ratificados integralmente en el Congreso Olímpico de 2009 en Copenhague, donde se formularon dos recomendaciones específicas al respecto (n° 41 y 42).

“41. La legitimidad y autonomía del Movimiento Olímpico dependen del respeto de las exigencias más estrictas en materia de comportamiento ético y buena gobernanza. Todos los miembros del Movimiento Olímpico deberían adoptar, como mínimo, los principios básicos universales de buena gobernanza del Movimiento Olímpico propuestos por el COI. Además, todos los miembros del Movimiento Olímpico deberán siempre hacer gala de integridad, responsabilidad y transparencia, así como del más alto nivel de aptitud de gestión. Deberán asimismo asegurarse de que su estatus jurídico es plenamente compatible con sus actividades y responsabilidades y de que respeta íntegramente las leyes nacionales aplicables.

42. Todos los miembros del Movimiento Olímpico deben llevar un registro de sus cuentas anuales de acuerdo con los procedimientos de contabilidad establecidos, realizar una verificación o auditoría independiente de sus cuentas, adoptar reglas, normas y prácticas que prevean sanciones o pérdida de apoyo financiero para aquellos que no cumplan las normas de buena gobernanza, adoptar y aplicar un código ético basado en los principios y normas del *Código de ética* del COI, e intentar proteger y promover los intereses de los atletas a los que representan.”

El texto íntegro de los principios básicos universales de la buena gobernanza del Movimiento Olímpico y deportivo está disponible en la sección 3, tema 2, unidad 35 sobre la gobernanza de las organizaciones deportivas, punto C.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre su organización deportiva y las autoridades públicas?
2. ¿Qué medidas aplica su organización deportiva para garantizar las buenas relaciones y la coordinación con las autoridades públicas?
3. ¿Cómo ayudan, o podrían ayudar, las autoridades públicas a su organización deportiva?
4. ¿Existe algún plan nacional de deporte coordinado conjuntamente por las autoridades públicas y los diferentes actores del movimiento deportivo nacional? En caso afirmativo, ¿quiénes son los responsables de su elaboración? ¿Quién se encarga de supervisar su aplicación?
5. ¿Tiene su país una legislación en materia de deporte? ¿Qué establece dicha legislación?
6. ¿Cuáles son las prioridades y políticas de las autoridades públicas de su país en materia de deporte?
7. ¿Cómo solicita financiación pública y qué condiciones se necesitan para ello?
8. ¿Qué medidas podría tomar su organización deportiva para favorecer la buena gobernanza y para garantizar su credibilidad?

## REFERENCIAS

Principios básicos universales de la buena gobernanza del Movimiento Olímpico y deportivo, COI, 2008, [www.olympic.org](http://www.olympic.org) y sección 3 del Manual, tema 2, unidad 35, punto C.



# UNIDAD 22



©COI/Hélène Tobler

## ARBITRAJE Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

A. Resolución de conflictos relacionados con el deporte . . . . .	128
B. El Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD). . . . .	128
C. Preguntas. . . . .	130

## A. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS RELACIONADOS CON EL DEPORTE

La aplicación de la ley en el mundo del deporte presenta problemas cada vez más complejos. Actualmente, el deporte, a través de su comercialización, su internacionalización y el impacto de los medios de comunicación, tiene repercusiones en otros ámbitos de nuestra sociedad. Esta evolución ha conllevado un inevitable aumento del número de conflictos relacionados con las actividades deportivas.

En general, lo más aconsejable es que, si las partes implicadas están de acuerdo, las organizaciones deportivas gestionen y resuelvan cualquier conflicto relacionado con el deporte de manera amistosa, sin acudir a los tribunales ordinarios. Tienen la posibilidad de recurrir ante instituciones especializadas en el ámbito del deporte, como el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD).

Con este fin, las organizaciones deportivas pueden establecer mecanismos de resolución de conflictos a través de la mediación, la conciliación o el arbitraje. Para ello, pueden crear organismos específicos para resolver, en la medida de lo posible, conflictos locales (con la posibilidad de recurrir ante el TAD). La competencia, la composición y el funcionamiento de este tipo de organismos deben estar reglamentados y respetar ciertos principios básicos, como la independencia y neutralidad de su funcionamiento, sus procedimientos y sus decisiones.

El Congreso Olímpico 2009 formuló una recomendación al respecto:

“43. Todas las organizaciones deportivas deben establecer unos mecanismos de resolución de conflictos reforzados y transparentes. Los conflictos que no se puedan resolver amistosamente o mediante el arbitraje o la mediación local deberán ser remitidos al Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD) “.

### Arbitraje en general

De acuerdo con los sistemas jurídicos estatales, los tribunales estatales no tienen el monopolio de la resolución de conflictos. Ateniéndose a ciertos límites, las partes de un litigio pueden, mediante un contrato, confiar la resolución de controversias de derecho privado a tribunales arbitrales no estatales creados con este fin. Si estos tribunales son realmente independientes, pueden intervenir en lugar de las jurisdicciones ordinarias dentro de los límites de sus competencias. Los laudos arbitrales de estos tribunales tienen el mismo carácter vinculante que las decisiones de los tribunales estatales en cuestiones civiles.



©Getty/Harry How

## B. EL TRIBUNAL DE ARBITRAJE DEPORTIVO (TAD)

El Tribunal de Arbitraje Deportivo no depende de ninguna organización deportiva. Ofrece servicios destinados a facilitar la resolución de conflictos relacionados con el deporte a través del arbitraje o la mediación. Para ello, se basa en normas procesales adaptadas a las necesidades específicas del deporte. Los laudos arbitrales tienen la misma validez que los fallos de los tribunales ordinarios. El TAD también puede formular dictámenes consultivos sobre cuestiones jurídicas relacionadas con el deporte. Por último, crea tribunales no permanentes para los Juegos Olímpicos y otros acontecimientos importantes. En este caso, se establecen normas procesales especiales que tengan en cuenta las circunstancias de dichos acontecimientos.

El TAD, que está supervisado por el Consejo de Arbitraje Deportivo (CIAD), se divide en dos secciones:

- Una sección de arbitraje ordinario, que se encarga de resolver los conflictos que se presentan al procedimiento ordinario.
- Una sección de arbitraje de apelaciones, que se encarga de resolver los conflictos relativos a las decisiones de tribunales disciplinarios u otros organismos similares de federaciones, asociaciones u organizaciones deportivas.

El TAD cuenta con más de 150 árbitros de 55 países, seleccionados por su conocimiento del arbitraje y el derecho del deporte. Cada año, el TAD registra unos 300 casos. La sede del TAD está en Lausana, Suiza. Existen dos oficinas descentralizadas a las que pueden recurrir las partes, una en Sydney, Australia, y otra en Nueva York, Estados Unidos.

### **¿Qué tipo de conflicto se puede presentar al TAD?**

Cualquier conflicto que esté relacionado, directa o indirectamente, con el deporte puede ser presentado al TAD. Estos casos pueden ser de carácter comercial (p.ej. un contrato de patrocinio) o disciplinario tras la decisión de una organización deportiva (p.ej. un caso de dopaje).

### **¿Quién puede remitir un caso al TAD?**

Cualquier particular o entidad jurídica –como, por ejemplo, atletas, clubes, federaciones deportivas, organizadores de manifestaciones deportivas, patrocinadores o empresas de televisión– con capacidad jurídica puede recurrir a los servicios del TAD.

### **¿En qué circunstancias puede intervenir el TAD**

Para que un conflicto se pueda someter al arbitraje del TAD, las partes deben manifestar su acuerdo por escrito. Este tipo de acuerdo puede tener un carácter excepcional o estar estipulado en un contrato o en los estatutos o reglamentos de una organización deportiva. Las partes pueden acordar de antemano someter cualquier conflicto futuro al arbitraje del TAD o decidir recurrir al TAD una vez que haya surgido el conflicto.

### **¿Cómo se inicia el arbitraje?**

La parte que desea someter un conflicto al TAD debe enviar a la oficina del TAD una solicitud de arbitraje (procedimiento ordinario) o una declaración de apelación (procedimiento de apelación), cuyo contenido está especificado en el *Código de arbitraje deportivo*. En el caso de los procedimientos de apelación, solo se podrá interponer un recurso si ya se han agotado todas las vías internas de la organización deportiva en cuestión.

### **¿Pueden las partes estar representadas durante los procedimientos?**

Las partes pueden comparecer solas o pueden estar representadas o asistidas en las audiencias del TAD por una persona de su elección, no necesariamente un letrado.

### **¿Cómo se eligen los árbitros?**

Por norma general, el caso está arbitrado por un panel formado por tres árbitros. En los procedimientos ordinarios, cada parte elige a un árbitro de la lista del TAD y, a continuación, los dos árbitros seleccionados eligen al presidente del panel. En caso de que no lleguen a un acuerdo, el presidente de la sección de arbitraje ordinario será el encargado de tomar esta decisión. Por otra parte, en los procedimientos de apelación, cada parte elige a un árbitro y el presidente de la sección de arbitraje de apelaciones nombra al presidente. En función de la importancia del caso puede nombrarse un solo árbitro, siempre que el TAD lo considere necesario y las partes estén de acuerdo. Los árbitros deben ser independientes, es decir no pueden mantener ningún tipo de relación con una u otra parte y no deben haber desempeñado ningún papel en el conflicto en cuestión.

### **¿Cómo funciona el procedimiento de arbitraje del TAD?**

Una vez que se ha registrado la solicitud de arbitraje o la declaración de apelación, la parte recurrida presenta una réplica al TAD. Tras un intercambio adicional de alegaciones, se convoca a las partes a la vista para que se puedan explicar, presentar pruebas y defenderse. Algunas semanas después se comunica la decisión final a las partes, a menos que dicha decisión se haya alcanzado el mismo día (en el procedimiento de apelación).

### **¿Qué legislación aplican los árbitros?**

En el marco del arbitraje ordinario, las partes pueden acordar libremente la legislación aplicable al caso. A falta de acuerdo, se aplicará la legislación suiza. En los procedimientos de apelación, los árbitros se rigen por el reglamento del organismo afectado por la apelación o por la legislación del país en el que el organismo está registrado. Por su parte, los procedimientos se rigen por el *Código de arbitraje deportivo*.

### **¿Cuánto cuesta el arbitraje?**

En el procedimiento ordinario se deben pagar los costes y honorarios, relativamente modestos, de los árbitros, que se calculan sobre la base de una escala fija, más una parte de los costos del TAD. El procedimiento de apelación es gratuito, aparte de una tasa inicial para la oficina de 500 CHF.

### **¿Cuánto dura el proceso de arbitraje del TAD?**

El procedimiento ordinario suele durar entre 6 y 12 meses. En cuanto al procedimiento de apelaciones, se debe dictar un laudo en los cuatro meses posteriores a la presentación de la declaración de apelación. Para los casos urgentes, y si así se solicita, el TAD podrá, en un plazo muy breve, ordenar medidas provisionales o suspender la ejecución de la decisión que se recurre.

### **¿Qué alcance tienen los laudos dictados por el TAD?**

Desde el momento en que se comunica a las partes, los laudos dictados por el TAD son definitivos y vinculantes. Pueden ser ejecutables de conformidad con el Convenio de Nueva York sobre el reconocimiento y aplicación de los laudos arbitrales, firmado por más de 125 países.

### **¿Es posible apelar contra un laudo del TAD?**

Hay pocos motivos que permitan apelar ante el Tribunal Federal suizo. Entre ellos figuran la incompetencia, la violación de las normas procesales básicas (p.ej. vulneración de los derechos de defensa) o incompatibilidad con políticas públicas.

### **¿Qué es la mediación del TAD?**

La mediación es un proceso informal y no vinculante que se basa en un acuerdo de mediación según el cual cada parte se compromete a negociar de buena fe con la otra parte, con la asistencia del mediador del TAD, para resolver un conflicto relacionado con el deporte.

### **¿En qué consiste la labor de mediación del TAD?**

La parte que desee incoar procedimientos de mediación debe enviar una solicitud escrita a la oficina del TAD. A continuación, las partes elegirán un mediador de la lista de mediadores del TAD. Si las partes no se ponen de acuerdo, será el presidente del TAD, en consulta con las partes, quien tomará la decisión. Las partes deberán también decidir de común acuerdo la manera en que se llevarán a cabo los procedimientos. A falta de acuerdo, el mediador decidirá el modo de proceder. El mediador promoverá la resolución del conflicto de la manera que le parezca más conveniente. Para ello, propondrá soluciones, pero no podrá imponer una solución a ninguna de las dos partes. Si el proceso tiene un resultado satisfactorio, se pone término a la mediación con la firma de un acuerdo entre ambas partes.

## **C. PREGUNTAS**

1. ¿Cómo resuelven los conflictos relacionados con el deporte en su organización?
2. ¿Cómo puede su organización mejorar sus mecanismos de resolución de conflictos?

### **REFERENCIAS**

TAD, [www.tas-cas.org](http://www.tas-cas.org)

Código de arbitraje deportivo y Normas para la mediación, [www.tas-cas.org/statutes](http://www.tas-cas.org/statutes)

Normas para la resolución de conflictos durante los Juegos Olímpicos, [www.tas-cas.org/adhoc-rules](http://www.tas-cas.org/adhoc-rules)





# UNIDAD 23

## DEPORTE Y PAZ – TREGUA OLÍMPICA

A. La Tregua Olímpica .....	132
B. Iniciativas del COI .....	132
C. Preguntas.....	134



©Centro Internacional de la Tregua Olímpica

## A. LA TREGUA OLÍMPICA

La Norma 2 de la *Carta Olímpica* (2013) identifica la misión y el papel del COI y establece en el párrafo 4 que la función del COI es “cooperar con las organizaciones públicas y privadas, así como con las autoridades competentes, a través de sus dirigentes, con objeto de poner el deporte al servicio de la humanidad, promoviendo así la paz”.

La tradición de la “Tregua”, o “Ekecheiria” empezó en el siglo IX a.C. en la Grecia Antigua con la firma de un tratado entre tres reyes. Durante el periodo de tregua, los atletas, los artistas, sus familias y los peregrinos podían viajar con total seguridad para participar o asistir a los Juegos Olímpicos y para, luego, volver a su país. Cuando faltaba poco para inaugurar los Juegos, se proclamaba la Tregua sagrada y los ciudadanos de Elis (un distrito de la Grecia Antigua) viajaban por todo el país para transmitir el mensaje.

La Tregua Olímpica está simbolizada por la paloma de la paz y la tradicional llama olímpica de fondo. La llama olímpica representa el calor de la amistad entre todos los pueblos del mundo. En este símbolo, la llama está formada por distintos elementos coloridos que recuerdan las celebraciones del espíritu olímpico. Estos elementos representan la reunión de personas de todos los orígenes para el cumplimiento de la Tregua.

En 1992, el COI decidió resucitar el antiguo concepto de Tregua Olímpica teniendo en cuenta el contexto global del deporte y de los Juegos Olímpicos. El objetivo era fomentar la búsqueda de soluciones pacíficas y diplomáticas para los conflictos que tienen lugar en el mundo.

La labor del COI para la Tregua Olímpica fue más allá del periodo de los Juegos Olímpicos y ha dado lugar a la aplicación de una serie de actividades de “deporte para la paz”.

## B. INICIATIVAS DEL COI

### Cooperación con las Naciones Unidas

La primera iniciativa del COI para la paz se presentó en 1992 en colaboración con la Organización de Naciones Unidas (ONU) para que los atletas de la antigua República de Yugoslavia pudieran participar en los Juegos Olímpicos de Barcelona. Desde 1993, la Asamblea General de las Naciones Unidas adopta, el año anterior a los Juegos Olímpicos, una resolución llamada *Construcción de un mundo pacífico y mejor mediante el deporte y el ideal olímpico*. A través de esta resolución simbólica, la ONU invita a sus estados miembros a observar, individual o colectivamente, la Tregua Olímpica y a buscar, conforme a los objetivos y principios de la *Carta de las Naciones Unidas*, la resolución pacífica y diplomática de todos los conflictos internacionales.



©COI/Richard Julliant

Además, el COI y las Naciones Unidas se han comprometido a utilizar el deporte como herramienta para promover el diálogo y el entendimiento mutuo entre comunidades, para poder resolver conflictos. Al respecto, el COI, en colaboración con las misiones de mantenimiento de paz de las Naciones Unidas, ha organizado actividades relacionadas con la paz y el deporte en países en conflicto.

Se anima también a los CON a que colaboren con las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales y nacionales para promover la paz a través del deporte.

### Foro Internacional sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz

En 2005, con motivo del Año del Deporte y la Educación Física, el COI, la Oficina del Asesor Especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) organizaron conjuntamente un foro internacional en el que el Movimiento Olímpico y las Naciones Unidas procuraron fortalecer su cooperación en materia de desarrollo deportivo a nivel local y promover el desarrollo humano y la paz a través del deporte. Este foro internacional fue un momento decisivo para la relación entre las Naciones Unidas y la comunidad deportiva. Desde 2009, el foro se celebra cada dos años.

### Fundación Internacional para la Tregua Olímpica (FITO)

En julio de 2000, el COI creó la Fundación Internacional para la Tregua Olímpica (FITO) a fin de promover la paz a través del deporte y el ideal olímpico. La FITO está administrada por un comité ejecutivo compuesto de personalidades del mundo del deporte y la política que se reúne una vez al año. Como organización no gubernamental perteneciente al Movimiento Olímpico, la FITO se encarga de:

- Promover los ideales olímpicos al servicio de la paz, la amistad y el entendimiento en el mundo y, en particular, de promover la tradición de la Tregua Olímpica de la Grecia Antigua.
- Iniciar la prevención y resolución de conflictos a través del deporte, la cultura y los ideales olímpicos mediante la cooperación con todas las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales especializadas en este ámbito, la elaboración de programas de investigación y educación, y el lanzamiento de campañas de promoción para promover la Tregua Olímpica.

### Centro Internacional de la Tregua Olímpica (CITO)

Uno de los objetivos de la FITO y del COI era buscar soluciones pacíficas y diplomáticas y divulgar la idea de que el deporte y la paz son “una combinación ganadora”. Para ello, la FITO estableció un Centro Internacional de la Tregua Olímpica (CITO), encargado de aplicar proyectos relacionados con la promoción global de la paz a través del deporte. La sede principal del Centro está en Atenas, Grecia, y existe una oficina simbólica en Olimpia, Grecia.

El Centro colabora con todas las organizaciones intergubernamentales y con instituciones nacionales e internacionales especializadas en la paz y en la prevención y resolución de conflictos. Elabora programas de investigación y educación relacionados con la Tregua Olímpica y proyectos sobre la paz, y divulga los estudios, resultados de investigación o cualquier otro material pertinente para la promoción de la Tregua Olímpica.

El CITO organiza conferencias, foros, reuniones y congresos sobre deporte y paz, en los que los CON de diferentes países pueden presentar sus proyectos para utilizar el deporte como herramienta para promover la paz entre países en conflicto.



©COI/John Huet

## C. PREGUNTAS

1. ¿Está interesada su organización deportiva en participar en las iniciativas de deporte y paz del Movimiento Olímpico?
2. En caso afirmativo, ¿cómo podría hacerlo y cómo podrían ponerse en práctica estas ideas?
3. ¿Cómo beneficiaría esta participación a su organización deportiva y a su comunidad?

### REFERENCIAS

Deporte para el desarrollo y la paz: alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe del grupo de trabajo interinstitucional de las Naciones Unidas sobre el deporte para el desarrollo y la paz, Naciones Unidas, 2003, [www.un.org/themes/sport](http://www.un.org/themes/sport)

Olympic Truce – Peace Inspired by Sport, International Olympic Truce Centre, 2008, [www.olympictruce.org](http://www.olympictruce.org)

Informe sobre el I Foro Internacional sobre Deporte, Paz y Desarrollo, COI, 2009, [www.olympic.org](http://www.olympic.org) (en inglés)



# UNIDAD 24

## CULTURA Y EDUCACIÓN OLÍMPICA

A. Introducción . . . . .	136
B. Programas del COI sobre cultura y educación . . .	136
C. Otras partes implicadas en la educación olímpica . . . . .	138
D. Museos olímpicos . . . . .	140
E. Preguntas . . . . .	140



©Todos los derechos reservados

## A. INTRODUCCIÓN

La educación y la cultura están en el corazón del Movimiento Olímpico. La *Carta Olímpica* (2013) establece claramente que “El objetivo del Movimiento Olímpico es contribuir a la construcción de un mundo mejor y más pacífico, educando a la juventud a través de una práctica deportiva conforme con el Olimpismo y sus valores”. La Norma 27 (2) de la *Carta Olímpica* –Misión y función de los CON– hace referencia a los elementos culturales del Olimpismo y el Movimiento Olímpico en los siguientes términos:

“La función de los CON es:

*2.1 promover los principios fundamentales y valores del Olimpismo en sus países, especialmente en el ámbito del deporte y de la formación, apoyando los programas de educación olímpica a todos los niveles en los centros de enseñanza primaria y secundaria, en las instituciones de educación física y deportiva, así como en las universidades; estimular la creación de entidades dedicadas a la educación olímpica, como academias olímpicas nacionales, museos olímpicos, y programas culturales relacionados con el Movimiento Olímpico”.*

En el párrafo 3 del texto de aplicación de las Normas 27 y 28 se recomienda a los CON:

*“3.1 organizar regularmente –si es posible todos los años– un día o una semana olímpicos destinados a promocionar el Movimiento Olímpico.*

*3.2 incluir entre sus actividades la promoción de la cultura y de las artes en el ámbito del deporte y del Olimpismo”.*

## B. PROGRAMAS DEL COI SOBRE CULTURA Y EDUCACIÓN

### Conferencia Mundial del COI sobre Educación, Cultura y Deporte

Conforme al memorando de entendimiento firmado en enero de 2004, el COI, en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), organiza una conferencia mundial bienal sobre educación, cultura y deporte. Estas conferencias reúnen a representantes y asociados del Movimiento Olímpico, así como a artistas, académicos y otras personas interesadas en estas cuestiones.

El objetivo de estas conferencias es evaluar, de manera regular, los progresos realizados por el Movimiento Olímpico en materia de educación, cultura y deporte, compartir las experiencias y competencias de los diversos sectores de la sociedad para ofrecer nuevos conocimientos sobre estos temas, y fomentar la cooperación y el desarrollo de políticas en este ámbito.



©Todos los derechos reservados



## Programa de educación sobre los valores olímpicos (PEVO)

El programa de educación sobre los valores olímpicos (PEVO) utiliza el deporte para una educación basada en los valores, tanto en el terreno de juego, como en las aulas y en la adquisición de competencias para la vida. Este programa mundial del COI forma parte de la iniciativa del Movimiento Olímpico “educación a través del deporte”, que pretende educar a los jóvenes utilizando el deporte como herramienta para instilar los valores humanos y promover la práctica de actividades físicas desde una edad temprana. La elaboración de *Teaching Values – an Olympic Education Toolkit* y de los recursos relacionados, como el manual para los facilitadores, son herramientas integrantes del proyecto y ayudan a los educadores, entrenadores y responsables de grupos juveniles a transmitir los valores educativos del Movimiento Olímpico.

El principal objetivo del proyecto PEVO es incluir el ejercicio físico y los valores en estructuras educativas de apoyo, como el programa escolar, aprovechar la educación deportiva para construir comunidades, recalcar la importancia de la participación cívica y sensibilizar a los jóvenes respecto a cuestiones sociales relacionadas con el desarrollo humano, el liderazgo juvenil, la igualdad entre hombres y mujeres, etc.

El departamento de cooperación internacional y desarrollo del COI organiza regularmente talleres con el objetivo de formar a los formadores (Train the Trainers) en relación con los contenidos y la metodología del manual de PEVO.

## Concursos del COI

El objetivo de los concursos del COI es fomentar los intercambios culturales y promover la diversidad de culturas entre las ediciones de los Juegos Olímpicos. Los departamentos del COI pertinentes informan a todos los CON sobre los concursos y las modalidades de participación.

**Premio Olympiart** – Este premio, creado en 1991, fue el primer concurso de la comisión de cultura y educación olímpica. Se entrega cada cuatro años y su objetivo es reforzar los vínculos entre el arte y la celebración de los Juegos Olímpicos. Desde 2004, el premio está destinado a un artista del país que acoge los Juegos de la Olimpiada. Olympiart es un premio simbólico que sirve para recordar el lugar que ocupa el arte en el corazón del Movimiento Olímpico.

**Concurso Arte y Deporte** – Se trata de un concurso de escultura y diseño gráfico que se celebra cada cuatro años. Es una oportunidad para que los CON organicen un concurso nacional en colaboración con las escuelas de arte y fomenten así una sinergia activa entre el arte y el deporte. Las mejores obras nacionales participarán en el concurso internacional. Las piezas ganadoras se exhibirán en el Museo Olímpico de Lausana y en los Juegos Olímpicos, y aparecerán impresas en un folleto.

**Concurso de literatura y deporte** – Esta competición se creó en 2001 para apoyar la instrucción y los conocimientos de los jóvenes sobre el Olimpismo. En algunos países, gracias a la cooperación con los Ministerios de Educación, las competiciones se celebran en diversas escuelas. Los participantes deben escribir una obra que ilustre los valores olímpicos, en su propio idioma. Un jurado nacional selecciona a los ganadores de cada categoría, en el idioma de cada país y región. Los textos ganadores de cada CON se publicarán en un folleto en su idioma original.

**Concurso de fotografía y deporte** – Esta competición está destinada a los fotógrafos no profesionales. Un jurado formado por miembros del COI, miembros de la comisión de cultura y educación olímpica y fotógrafos profesionales selecciona, con la colaboración de la fundación World Press Photo, las tres mejores fotografías en cada una de las tres categorías. Los ganadores asistirán a la ceremonia de entrega de premios que se celebra en la Academia Olímpica Internacional en Olimpia. Su obra aparecerá publicada en folleto y, para la gran mayoría de los fotógrafos, será la primera vez que puedan ver su obra impresa.

**Concurso de canto y deporte** – Esta competición, creada en noviembre de 2007, busca perpetuar la relación entre el arte y la música, que se remonta a los inicios de los Juegos Olímpicos modernos, cuando se celebraban concursos para buscar un himno olímpico. Todos los CON pueden organizar una competición nacional de canto en relación con el deporte y presentar a la competición internacional una canción en DVD con la música, la coreografía y la letra original.



©COI/Daniel Stucki

## Solidaridad Olímpica

Solidaridad Olímpica anima a los CON y a sus academias olímpicas nacionales a participar activamente en el ámbito de la cultura y educación olímpica. Ayuda a los CON a adoptar y llevar a cabo iniciativas a través de distintos programas, como actividades educativas que combinan la práctica deportiva con los valores olímpicos, actividades que promueven la enseñanza y el aprendizaje del Olimpismo y los valores olímpicos entre el público en general o en un contexto académico, o la aplicación de programas de educación olímpica en los colegios y universidades. Este programa también respalda la organización de exposiciones, concursos u otros acontecimientos culturales relacionados con el deporte, así como la participación de los delegados de algunos CON en las conferencias mundiales del COI sobre educación, cultura y deporte.

## C. OTRAS PARTES IMPLICADAS EN LA EDUCACIÓN OLÍMPICA

### Academia Olímpica Internacional (AOI)

En 1927, Pierre de Coubertin y su amigo Ioannis Chrysafis, jefe del departamento de Educación Física en la Universidad de Atenas, decidieron crear un centro para estudiar el Movimiento Olímpico y su evolución. Por su parte, el Comité Olímpico Helénico (COH) quería fundar un centro de estudios basado en el gimnasio de la Antigua Grecia. Aunque sus objetivos eran los mismos, el proyecto no se ejecutó hasta 1961. La determinación de Jean Ketseas, secretario del COH, y de Carl Diem, un colega de Coubertin, fue decisiva para llevar el proyecto a buen puerto.

En sus inicios, la Academia Olímpica Internacional celebraba una única sesión anual. En ésta, los participantes acampaban en tiendas de campaña y asistían a conferencias en el antiguo estadio de Olimpia. Actualmente, la Academia ha adquirido un carácter permanente y organiza anualmente sesiones, seminarios y otras actividades. La Academia cuenta ahora con dos salas de conferencias –una de ellas con cabida para 450 personas y equipada con la tecnología más moderna–, una biblioteca, capacidad para alojar a 250 personas, instalaciones deportivas, un restaurante y edificios administrativos.



Las instalaciones y los jardines de la AOI

©COI

**La misión de la AOI es:**

- Servir de centro académico internacional para la investigación, la educación y los estudios olímpicos, y hacer las veces de foro internacional para la libertad de expresión y el intercambio de ideas.
- Reunir a miembros de la familia olímpica, académicos, atletas, administradores deportivos y jóvenes de todo el mundo en un espíritu de amistad y cooperación.
- Motivar a los participantes a utilizar las experiencias y conocimientos aprendidos en la AOI para promover eficazmente los ideales olímpicos en sus respectivos países.
- Aplicar y promover los ideales olímpicos y los principios fundamentales del Olimpismo, y explorar y fomentar las contribuciones del Olimpismo a la humanidad.
- Cooperar con las academias olímpicas nacionales y otras instituciones dedicadas a la educación olímpica, y prestarles asistencia.

**La AOI cumple su misión gracias a la organización de sesiones, seminarios y otras actividades entre los que se incluyen:**

- Una sesión internacional anual para jóvenes participantes.
- Un seminario internacional de estudios olímpicos para estudiantes de posgrado.
- Diversas sesiones internacionales para diferentes grupos de participantes, tales como educadores y directores de institutos superiores de educación física, directores de academias olímpicas nacionales, miembros del personal de comités olímpicos nacionales, periodistas deportivos y medallistas olímpicos.
- Sesiones especiales para instituciones indirectamente relacionadas con el Olimpismo y cuyo objetivo es promocionar los valores olímpicos.
- Conferencias sobre ciencias del deporte.
- Visitas de investigadores de temas olímpicos.

**Academias Olímpicas Nacionales (AON)**

De acuerdo con la *Carta Olímpica*, los CON deben fomentar la creación de instituciones dedicadas a la educación olímpica. Las academias olímpicas nacionales permiten que los CON cumplan esta misión. Además, la Academia Olímpica Internacional (AOI) puede actuar como coordinadora de las academias olímpicas nacionales. Los programas de las AON están destinados a estimular la participación activa de los jóvenes en el deporte y deberían ampliar los programas y los sistemas educativos de todos los países implicados.

**Comité Internacional Pierre de Coubertin (CIPC)**

El objetivo del Comité Internacional Pierre de Coubertin (CIPC) es divulgar la obra del restaurador de los Juegos Olímpicos y perpetuar su memoria en todo el mundo. El CIPC es una asociación de personas que desean alcanzar este objetivo y que, a menudo, han contribuido a ello directamente mediante escritos o acciones en el seno del Movimiento Olímpico. El CIPC y sus miembros participaron en la publicación de una bibliografía de Coubertin en 1991, así como de sus principales textos.

**Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO)**

De acuerdo con la *Carta Olímpica*, los COJO organizan un programa de actividades culturales destinadas a promover las relaciones armoniosas, el entendimiento mutuo y la amistad entre los participantes y otros asistentes a los Juegos Olímpicos. El programa cultural incluye la realización de actividades en la villa olímpica que representan la universalidad y diversidad de las culturas, así como la celebración de diversas manifestaciones en la ciudad anfitriona. Estas manifestaciones, que abarcan todos los tipos de arte, se han convertido en verdaderas Olimpiadas culturales que se llevan a cabo durante los cuatro años previos a los Juegos y que culminan durante los mismos.

## D. MUSEOS OLÍMPICOS

“El Museo Olímpico está destinado a todos los aficionados al deporte y al Movimiento Olímpico, a los que se interesan por la historia, la cultura y el arte, y a los que se preocupan por nuestra sociedad”.  
Juan Antonio Samaranch, presidente del COI, 1980 – 2001

Crear un museo olímpico es tanto un deber como una respuesta a una necesidad, puesto que la *Carta Olímpica* define el Olimpismo como un proyecto educativo y cultural a través del deporte (véanse los principios fundamentales 1 y 2). La misión de un museo olímpico consiste en preservar objetos olímpicos y sensibilizar al público (visitantes, escuelas, miembros de la familia olímpica, instituciones educativas o culturales...) sobre el alcance y la importancia de los ideales olímpicos. Gracias a imágenes, exposiciones y programas educativos y culturales, los museos olímpicos ofrecen una visión dinámica del Olimpismo y de los valores olímpicos, a fin de cumplir con la misión educativa del Movimiento Olímpico.

Un estudio realizado por el Museo Olímpico de Lausana reveló la existencia de 86 instituciones de este tipo relacionadas con los CON en todo el mundo. Un posible objetivo para estas organizaciones, que comparten más o menos los mismo ideales, sería el de avanzar conjuntamente hacia una gestión más eficaz para tener un mayor impacto en el público destinatario. El Museo Olímpico pone a disposición su experiencia en diversos temas museológicos e intenta definir programas de colaboración y de transferencia de conocimientos entre los distintos miembros de la familia olímpica que desean contribuir en diversos proyectos, como colecciones, exposiciones, servicios educativos y desarrollo cultural.

Bajo el liderazgo del Museo Olímpico, un grupo de 16 museos (12 miembros y 4 miembros asociados) está ya colaborando y trabajando en proyectos conjuntos para crear una plataforma de cooperación bajo el nombre de “Red de Museos Olímpicos”.

## E. PREGUNTAS

1. Indique algunos programas culturales y educativos que promuevan el Movimiento Olímpico en su país
2. ¿De qué manera podría aprovechar el Día Olímpico para promover aún más los programas de educación y cultura olímpica?
3. ¿Cómo organizaría programas de educación o cultura olímpica? ¿Con quién debería colaborar para ello?
4. ¿Se ocupa suficientemente del legado olímpico? En caso afirmativo, ¿cómo?
5. ¿Cómo se podría mejorar el legado olímpico?
6. ¿De qué manera pone el legado olímpico a disposición del público?

### REFERENCIAS

Sport, Culture and Education: The Meeting Point, COI, 2008, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Teaching Values: An Olympic Education Toolkit, COI, 2007, <http://www.olympic.org/educators>

Ficha informativa del Programa de Educación sobre Valores Olímpicos, [http://www.olympic.org/Documents/Reference\\_documents\\_Factsheets/Olympic\\_Values\\_Education\\_Programme.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents_Factsheets/Olympic_Values_Education_Programme.pdf)

V Foro Mundial sobre Deporte, Educación y Cultura – El deporte y un mundo armonioso: el papel de la cultura y la educación olímpica, 2006, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

VI Foro Mundial sobre Deporte, Educación y Cultura – El deporte y la educación para la generación de ahora, 2009, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

VII Conferencia Mundial del COI sobre Deporte, Educación y Cultura, Dar voz a los jóvenes, 2010, <http://www.olympic.org/conferences-forums-and-events/documents-reports-studies-publications>

VIII Conferencia Mundial del COI sobre Deporte, Educación y Cultura, El Olimpismo y el impulso de los jóvenes y la educación, 2012, <http://www.olympic.org/conferences-forums-and-events/documents-reports-studies-publications>

Academia Olímpica Internacional, [www.ioa.org.gr](http://www.ioa.org.gr)

Sitio web del Comité Internacional Pierre de Coubertin, [www.coubertin.ch](http://www.coubertin.ch)





# UNIDAD 25



© 2009 / Kishimoto/COI

## DEPORTE Y MEDIO AMBIENTE

A. Introducción . . . . .	142
B. Política e iniciativas del COI . . . . .	142
C. Los Juegos y el medio ambiente . . . . .	143
D. Preguntas . . . . .	145

## A. INTRODUCCIÓN

Al considerar el medio ambiente como una dimensión integrante del Olimpismo, junto con el deporte y la cultura, el COI reconoce su responsabilidad de promover un desarrollo sostenible. En 1995 creó su comisión de deporte y medio ambiente para que le aconsejara en materia de promoción del desarrollo sostenible y responsabilidad social.

“El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”. Informe Brundtland (1987)

“El punto de partida del desarrollo sostenible es que la protección a largo plazo de nuestro entorno, nuestro ecosistema, su biodiversidad y sus recursos naturales solo es posible si también existe un desarrollo económico, social y político, que beneficie especialmente a los miembros más pobres de nuestra sociedad. Para ello, deben combinarse los conceptos de medio ambiente y desarrollo”. Programa 21 del Movimiento Olímpico.

El COI ha influido en el desarrollo del programa de deporte y medio ambiente en el ámbito nacional, regional e internacional. Intenta promover unos Juegos Olímpicos que respeten el medio ambiente y que cumplan las normas del desarrollo sostenible. También desea sensibilizar a los miembros de la familia olímpica y a las personas que practican deporte sobre la importancia de un entorno sano y del desarrollo sostenible.

La *Carta Olímpica* (2013) hace referencia a la protección del medio ambiente en la Norma 2, párrafo 13:

“[La función del COI con respecto al medio ambiente es]: estimular y apoyar una actitud responsable en los problemas de medio ambiente, promover el concepto de desarrollo durable en el deporte y exigir que los Juegos Olímpicos se celebren en consecuencia”.

## B. POLÍTICA E INICIATIVAS DEL COI

En 1994, el COI firmó un memorando de entendimiento con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con el objetivo de desarrollar iniciativas conjuntas en este ámbito. El PNUMA ha participado en las conferencias mundiales del COI sobre deporte y medio ambiente, así como en seminarios regionales organizados por el COI, y en la elaboración de material de información sobre deporte y medio ambiente, como el Programa 21 para el Movimiento Olímpico.

### **Programa 21**

Teniendo en cuenta las decisiones adoptadas en 1992 por la Cumbre para la Tierra en relación con el Programa 21, el Movimiento Olímpico decidió elaborar su propio Programa 21. El objetivo de este Programa, que fue adoptado por la Sesión del COI en 1999, es animar a los miembros del Movimiento Olímpico a que participen activamente en el desarrollo sostenible. Presenta conceptos fundamentales y acciones generales para lograr este objetivo.

### **Conferencias mundiales del COI sobre deporte y medio ambiente**

Las conferencias mundiales del COI reúnen a representantes y asociados del Movimiento Olímpico, así como a representantes de otras entidades, como gobiernos, organizaciones internacionales o no gubernamentales, empresas, industrias, institutos de investigación, medios de comunicación, etc. Su objetivo es evaluar de manera regular los progresos realizados por el Movimiento Olímpico en materia de desarrollo sostenible, ofrecer la oportunidad de obtener nuevos conocimientos al respecto mediante el intercambio de experiencias entre diversos sectores de la sociedad y fomentar un mayor desarrollo de las políticas medioambientales en relación con el deporte.

### **Guía del COI sobre deporte, medio ambiente y desarrollo sostenible**

Se trata de una guía práctica elaborada en colaboración con 35 federaciones olímpicas internacionales con el objetivo de ofrecer un marco sistemático de puntos de acción para organizar un acontecimiento deportivo que incluya los principios de sostenibilidad.



Consta de cinco capítulos:

1. Conocimientos actuales sobre medio ambiente y desarrollo sostenible.
2. Cuestiones medioambientales y de desarrollo sostenible en relación con el mundo del deporte.
3. Aplicación de estos conceptos en la organización de una manifestación deportiva.
4. Cuestiones relacionadas con cada deporte olímpico.
5. Motivaciones para actuar: “Piensa globalmente, actúa localmente”.

### **Programa de aprendizaje virtual sobre sostenibilidad en el deporte**

Este programa de aprendizaje virtual ha sido desarrollado por la Academia Internacional de Ciencias y Tecnologías Deportivas (AISTS), con la colaboración del COI y de SportAccord, sus asociados principales. El programa pretende ser una plataforma que permita a las organizaciones deportivas empezar o continuar su viaje hacia una mayor sostenibilidad de los acontecimientos deportivos. Está formado por cuatro módulos, que cubren los principales aspectos de la sostenibilidad de los acontecimientos deportivos: la importancia comercial de la sostenibilidad, el sistema de gestión ISO 20121, la elaboración de informes y la evaluación del impacto.

### **Solidaridad Olímpica**

Solidaridad Olímpica ayuda a los CON a que integren los principios de sostenibilidad medioambiental en el marco más amplio de sus políticas y actividades nacionales, utilizando el deporte como herramienta para el desarrollo sostenible. En particular, Solidaridad Olímpica ayuda a los CON a aplicar herramientas específicas en relación con la planificación y organización de acontecimientos deportivos, y la elaboración de directrices para llevar a cabo auditorías medioambientales de las instalaciones deportivas y su gestión. Además, también presta su apoyo a actividades educativas juveniles que combinan el deporte con la sostenibilidad medioambiental o a campañas de sensibilización dirigidas a atletas (o en las que participan atletas y otras partes interesadas). A través de este programa, se ofrece asistencia financiera a los delegados de algunos CON para que asistan a las conferencias mundiales del COI sobre deporte y medio ambiente.

### **Premio “deporte y medio ambiente” del COI**

El nombre de los primeros ganadores del premio “deporte y medio ambiente” del COI se anunció el primer día de la VIII Conferencia Mundial sobre Deporte y Medio Ambiente en Vancouver. Los primeros trofeos fueron para cinco organizaciones (una por continente) que habían contribuido a la aplicación de prácticas ejemplares en el ámbito del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Los premiados fueron elegidos de entre una serie de particulares, grupos y organizaciones propuestos por los CON, las FI y las asociaciones continentales. Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de evaluación: impacto de la iniciativa en la promoción del deporte sostenible; viabilidad de la iniciativa y capacidad para ser un catalizador para la práctica deportiva sostenible en todo el mundo; contribuciones voluntarias y enfoques innovadores.

## **C. LOS JUEGOS Y EL MEDIO AMBIENTE**

El COI hace lo posible por garantizar que los Juegos Olímpicos se celebran de manera que respeten el medio ambiente. Para ello, trabaja en colaboración con los comités organizadores y con las autoridades u organizaciones públicas y privadas que participan en la organización de los Juegos.

En el cuestionario y los procedimientos de candidatura se incluyen exigencias y principios rectores en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible. Las respuestas y afirmaciones de las ciudades candidatas son verificadas por una comisión de evaluación, en la que participa un asesor medioambiental. Una vez elegida, la ciudad anfitriona recibe la asistencia de la comisión de coordinación del COI y del asesor medioambiental durante los preparativos.

El objetivo del COI es reducir o evitar, en la medida de lo posible, los riesgos medioambientales durante la celebración de los Juegos, y maximizar las oportunidades y los efectos positivos de la manifestación. Su fin último es que los Juegos Olímpicos dejen un legado positivo a la ciudad anfitriona, así como a toda la región y el país.



## Rio 2016

La visión de Rio 2016 está relacionada con la estrategia de planificación a largo plazo de la ciudad y del país. Río de Janeiro ha podido observar los beneficios de los que han disfrutado otras ciudades sede y está trabajando duro para organizar unos Juegos Olímpicos que dejen beneficios duraderos para Brasil y para el Movimiento Olímpico. Para ello, se centra en la transformación de la ciudad, la inclusión social, los jóvenes y la educación, y la promoción y el desarrollo del deporte. El plan de sostenibilidad de Río de Janeiro se sustenta en tres pilares: **1) el planeta:** pretende reducir el impacto medioambiental; **2) la población:** que aspira a encontrar un equilibrio social positivo; y **3) la prosperidad:** a través de la transparencia y la responsabilidad. El plan se centra en la conservación del agua, las energías renovables, la organización de unos Juegos neutros desde el punto de vista de las emisiones de carbono, la gestión de los residuos y la responsabilidad social. Se respetarán el Protocolo de Kioto, el Protocolo de Montreal, la Convención de Basilea, la Convención de Estocolmo y el Tratado de Protección de la Biodiversidad. Rio 2016, que movilizará a 65 millones de jóvenes en Brasil y a 180 millones en América del Sur, aprovechará este gran alcance para llegar a los jóvenes en todo el mundo.



## PyeongChang 2018

Los Juegos Olímpicos de Invierno de 2018 en PyeongChang aspiran abrir “Nuevos horizontes” de crecimiento para el Movimiento Olímpico y los deportes de invierno en Asia, dando a conocer los ideales olímpicos y las posibilidades de los deportes de invierno a las nuevas generaciones. Como continuación de su candidatura a los Juegos Olímpicos de Invierno de 2010, el Comité Organizador de PyeongChang (POCOG) siguió desarrollando su programa de “ensueño”, que seguirá ampliando durante la planificación y la organización de los Juegos de Invierno de 2018. El programa proporciona a los jóvenes la oportunidad de practicar deportes de invierno en diversas regiones del mundo que, debido a su clima, tienen un acceso limitado a dichos deportes. El plan de gestión medioambiental del POCOG se centra en mantener un entorno limpio, fomentar la sostenibilidad de las ciudades que acojan pruebas, adaptarse de manera eficaz al cambio climático y proteger los entornos naturales de PyeongChang y de las otras ciudades que acojan pruebas. Gracias a todos sus esfuerzos medioambientales, la ciudad de PyeongChang ha sido designada “Ciudad modelo de crecimiento ecológico con bajas emisiones de carbono”.



© 2010 / Comité Olímpico Internacional (COI) / FURLONG, Christopher

## Estudio de impacto de los Juegos Olímpicos: OGI

Los Juegos Olímpicos tienen un impacto significativo en la ciudad anfitriona y su comunidad. Desde los efectos tangibles (como la construcción de instalaciones de competición, alojamiento e infraestructuras de transporte) hasta los intangibles (como la evolución de la imagen de la ciudad), este acontecimiento es un catalizador que deja una impronta duradera en las ciudades, países y ciudadanos a través de su influencia económica, urbana, social o histórica.

La idea del estudio de impacto de los Juegos Olímpicos (OGI) nació del deseo del COI de entender mejor este fenómeno y de hacer un seguimiento de su progreso y evolución mediante una metodología objetiva. Los principales objetivos del OGI son:

1. Medir y evaluar el impacto general de los Juegos Olímpicos en una ciudad sede, en su región y en su país.
2. Ayudar a las ciudades aspirantes y a los organizadores olímpicos a identificar los legados potenciales para maximizar los beneficios de los Juegos Olímpicos.
3. Permitir que el COI cree una base de conocimientos pertinentes y útiles sobre los impactos y el legado de los Juegos.

Los estudios OGI cubren los tres ámbitos del desarrollo sostenible, es decir, el económico, el sociocultural y el medioambiental. En este contexto, el estudio incluye temas imperativos, como la calidad del aire y el agua, las nuevas infraestructuras y las infraestructuras renovadas, la energía y la inclusión social. Cada grupo temático se desglosa en varias esferas, para las que se recopilan, controlan y analizan datos. Para que el impacto de los Juegos quede reflejado de manera coherente entre una edición olímpica y la siguiente, la metodología del estudio se aplica a todos los Juegos Olímpicos y se adapta a las características específicas de cada edición.

A fin de abarcar las zonas geográficas afectadas por la planificación y la celebración de los Juegos Olímpicos, se utilizan cinco conceptos territoriales: el mundo; el país; la región, la ciudad; y las instalaciones olímpicas. Casi todos los datos solicitados se centran en la ciudad y en la región, puesto que son las zonas que se ven más afectadas por las construcciones olímpicas, nuevas o renovadas, y en las iniciativas gubernamentales adoptadas para alcanzar los compromisos de la candidatura.

Un estudio OGI abarca un periodo de doce años, que incluye los dos años previos a la elección de la ciudad sede y los tres años posteriores a los Juegos.

### Compromisos medioambientales de los patrocinadores olímpicos

Desde los Juegos Olímpicos de Invierno de 1994 en Lillehammer, los patrocinadores olímpicos han desempeñado un papel capital a la hora de promover el programa medioambiental del COI en el contexto de los Juegos. Los patrocinadores se centran en aquellas áreas en las que más oportunidades tienen de marcar una diferencia a través del desarrollo sostenible y de tecnologías y sistemas respetuosos del medio ambiente.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Qué medidas o programas relativos a la sostenibilidad apoya o aplica su organización deportiva?
2. ¿Qué oportunidades tiene su organización deportiva?
3. ¿Existen proyectos en los que los atletas puedan participar, como actividades del Día Olímpico o asociaciones con colegios?



©Kishimoto

### REFERENCIAS

Olympic Movement's Agenda 21 – Sport for sustainable development, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Informe sobre la VIII Conferencia Mundial sobre Deporte y Medio Ambiente, COI, 2009, [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Informe sobre la IX Conferencia Mundial sobre Deporte y Medio Ambiente, COI, 2011, <http://www.olympic.org/conferences-forums-and-events/documents-reports-studies-publications>

IOC Guide on Sport, Environment and Sustainable Development, 2006, <http://www.olympic.org/olympism-in-action/documents-reports-studies-publications>

Sustainability through Sport: Implementing the Olympic Movement's Agenda 21, IOC, 2012, <http://www.olympic.org/sustainability>

Programa de aprendizaje virtual sobre sostenibilidad en el deporte, <http://www.sport-sustainability.com/>

Independent Environmental Assessment: Beijing 2008 Olympic Games – United Nations Environment Programme, 2009, [www.unep.org](http://www.unep.org)



La gestión es un proceso que se lleva a cabo en las organizaciones a fin de estructurar y dirigir los recursos para alcanzar los objetivos establecidos. La gestión es un concepto importante en todas las organizaciones deportivas, ya sean pequeñas o grandes, o estén dotadas de personal voluntario, remunerado o de ambos. Esta sección tratará sobre los gestores y la gestión a través de cuatro temas principales: las capacidades de gestión, la gestión del entorno, la gestión de los recursos y la gestión de actividades. Se abordarán en detalle los aspectos clave de estos cuatro temas y, asimismo, se proporcionarán las herramientas que le ayudarán en la gestión de su organización.



# SECCIÓN



## GESTIÓN TEMA 1- LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN

La gestión de una organización deportiva requiere una serie de capacidades básicas de gestión. En esta parte de la sección III se tratan siete de ellas.

<b>Unidad 26</b>	Comunicación .....	149
<b>Unidad 27</b>	Liderazgo .....	157
<b>Unidad 28</b>	Resolución de problemas .....	161
<b>Unidad 29</b>	Toma de decisiones.....	165
<b>Unidad 30</b>	Gestión del tiempo .....	169
<b>Unidad 31</b>	Gestión de las reuniones.....	171
<b>Unidad 32</b>	Gestión de conflictos.....	175







# UNIDAD 26



©Kishimoto

## COMUNICACIÓN

A. Introducción . . . . .	150
B. Comunicación eficaz . . . . .	150
C. Tipos de comunicación . . . . .	151
D. Métodos de comunicación . . . . .	152
E. Barreras para una comunicación eficaz . . . . .	153
F. Herramientas que facilitan la comunicación . . . . .	153
G. Conferencias de prensa . . . . .	154
H. Redacción de informes . . . . .	156
I. Preguntas . . . . .	156

## A. INTRODUCCIÓN

La comunicación es, básicamente, la transmisión de información por cualquier medio. Nos comunicamos para influir o ejercer un efecto sobre la comprensión, la actitud y el comportamiento de los demás, lo que nos permite dirigir a las personas, tomar decisiones, planificar y resolver problemas.

La comunicación debe ser clara, frecuente y contar con la participación de todo el mundo. En el ámbito del deporte, la comunicación entre atletas, entrenadores y gestores es esencial si se quiere lograr un nivel de excelencia.

La comunicación es, posiblemente, la capacidad más importante que necesitamos para gestionar nuestras organizaciones, ya que el crecimiento y el éxito de una organización depende, en gran medida, del buen funcionamiento de sus sistemas de comunicación. Afortunadamente, una comunicación eficaz es una competencia que todo el mundo puede aprender.

Una buena comunicación presenta una serie de ventajas:

- Aumenta la eficacia, ya que la gente comete menos errores porque sabe qué debe hacer y cómo hacerlo.
- Reducir el número de errores motiva a la gente a seguir trabajando bien.
- Al reducirse el número de errores, disminuyen los costos para la organización.
- Permite identificar qué quieren las partes interesadas, un factor muy importante para los patrocinadores y los organismos de financiación. (Véase la Unidad 33 para información sobre las partes interesadas.)

## B. COMUNICACIÓN EFICAZ

Existen varias formas de comunicar información. La mejor manera de comunicarse dependerá de tres factores principales:

1. Debe tenerse en cuenta al público receptor. Por ejemplo, si bien es apropiado dar instrucciones al personal oralmente, la comunicación con los miembros debe hacerse por escrito, por ejemplo a través de un boletín. Además, la información debe transmitirse en un estilo adaptado al público receptor. Por ejemplo, se pueden utilizar letras grandes, o incluso fotos, para comunicarse con los niños.
2. El propósito de la comunicación afectará a la manera en que se transmita la información. La información escrita suele ser más formal que la comunicación oral. Por ejemplo, un contrato de patrocinio se hará por escrito, mientras que la presentación de un equipo puede hacerse oralmente.
3. La duración de la comunicación es importante. Los mensajes cortos pueden comunicarse de forma oral, mientras que la información larga y compleja se transmite mejor por escrito, para que pueda ser releída a fin de facilitar su comprensión.

### El público receptor

Es importante definir con quien se está comunicando a fin de mejorar la eficacia de la comunicación. Es posible que tenga que comunicarse con las distintas categorías de grupos que encontrará a continuación:

- **Los colaboradores en el ámbito deportivo** – Atletas, entrenadores, oficiales, voluntarios, profesores y espectadores. Es probable que la mayor parte de la comunicación esté dirigida a este grupo.
- **La comunidad** – Los departamentos de recreación, gestores de clubes deportivos, supervisores de clubes de las comunidades y los medios de comunicación deberían estar informados acerca de las actividades de su organización.

- **El distrito** – Organizaciones deportivas, patrocinadores, universidades o institutos y los medios de comunicación de la zona local. Una comunicación eficaz con este grupo proporciona una base de apoyo más amplia para sus programas.
- **Regional (provincial)** – Ministerios de gobiernos regionales, órganos de gobierno provinciales, organizaciones deportivas de aficionados, federaciones de entrenadores y árbitros, departamentos de juventud y recreación y los medios de comunicación.
- **Nacional** – Organismos deportivos nacionales, departamentos gubernamentales, organismos de entrenamiento y arbitraje nacionales y organismos profesionales.
- **Internacional** – Federaciones internacionales, el COI, Solidaridad Olímpica y otras organizaciones internacionales.

El tipo y cantidad de comunicación varía de una categoría a otra.

## C. TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación puede realizarse de varias maneras:

- **La comunicación unilateral** – Se trata de dar información o indicaciones. No se requiere o solicita una respuesta inmediata. La comunicación en esta categoría incluye anuncios, comunicados de prensa e información sobre programas. La comunicación unilateral debe formularse de manera clara y en un lenguaje simple, tiene que ser comprensible, poder interpretarse fácilmente, resultar interesante para el lector y ser pertinente. La desventaja de la comunicación unilateral es que no hay forma de saber si la información se recibe e interpreta de la forma deseada.
- **La comunicación bilateral** – En este caso, se transmite información y se requiere o solicita una respuesta inmediata. La comunicación de esta categoría incluye el contacto cara a cara, como reuniones o conferencias, y comunicados escritos que exigen respuesta. Una ventaja de este tipo de comunicación es que los malentendidos se pueden aclarar inmediatamente. Se puede dar poca o mucha información, según se requiera. El lenguaje facial o corporal puede aclarar y/o mejorar el mensaje. Este mismo lenguaje corporal puede provocar confusión, por lo que debe tener mucho cuidado y mantener la coherencia entre el lenguaje corporal y la información oral/escrita.
- **Escucha** – La capacidad de escuchar es también una herramienta de comunicación esencial, ya que es imprescindible oír y comprender la información que se está transmitiendo, más que simplemente centrarse en las palabras que se pronuncian. Si demuestra que lo que se está diciendo le interesa y que ha oído y entendido el mensaje, las personas que se comuniquen con usted estarán más satisfechas. Hay varias formas de lograr este resultado:
  - Mantener un contacto visual apropiado con la persona con la que se está hablando.
  - Alentar a la persona a que continúe hablando asintiendo con la cabeza o expresando su acuerdo con lo se está diciendo.
  - Mostrar que comprende los sentimientos de su interlocutor.
  - Resumir lo que se ha dicho antes de contestar, lo que le permitirá comprobar que lo ha comprendido bien.
  - No interrumpir.



©COI/Hélène Tobler

## D. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Existen varias formas de comunicarnos con nuestro público receptor; a continuación le presentamos algunas de ellas:

- **Comunicación escrita** – Esta forma de comunicación es la más accesible y eficaz en cuanto a recursos y grupos con los que comunicarse. Algunos ejemplos típicos de comunicación escrita son:
  - **Memorandos** – Están restringidos normalmente a las personas de la oficina o, por lo menos, a aquellos que están íntimamente relacionados con los trabajos de la organización.
  - **Cartas** – Se emplean para comunicarse de manera más personal fuera del ámbito de la oficina.
  - **Circulares y boletines** – Se utilizan para transmitir información simultáneamente a un grupo amplio.
  - **Comunicados de prensa** – Se utilizan para presentar información a los medios de comunicación.
  - **Correo electrónico (e-mail) o fax** – Se utiliza para la distribución rápida y urgente de material escrito y visual a un público amplio.



©COI/John Gichigi

- **Comunicación visual** – Es una forma de comunicación eficaz, pero requiere mucho más tiempo y más recursos para ponerla en práctica. La comunicación visual puede realizarse a través de:
  - **Carteles** – Relativamente baratos pero eficaces.
  - **Presentaciones** – Son, por lo general, muy efectivas, pero exigen disponer de tiempo y personal.
  - **Presentaciones en PowerPoint** – Se necesita un cierto tiempo para crearlas, pero el impacto de una serie de diapositivas con texto e imágenes, a veces con vídeo, puede ser muy útil; comportan pocos gastos y pueden llevarse en un ordenador portátil.
  - **Transparencias** – Conllevan pocos gastos y se pueden crear rápidamente.
  - **Presentaciones de televisión, vídeo o películas** – Requieren un gran número de recursos humanos, técnicos y financieros.
  - **CD/DVD/llaves USB** – Son dispositivos de almacenaje de datos muy útiles para transportar o salvaguardar grandes cantidades de texto y material audiovisual.
- **Comunicación oral** – A menudo se prefiere utilizar este tipo de comunicación en vez de otros métodos, ya que genera una respuesta inmediata que permite aclarar o explicar cuestiones o procedimientos. La comunicación cara a cara puede clasificarse, a grandes rasgos, de la siguiente forma:
  - **Reuniones** – Son, fundamentalmente, encuentros entre dos o más personas para discutir o tratar diversos temas.
  - **Conferencias, talleres y seminarios** – Este tipo de reuniones tienen normalmente un carácter educativo o didáctico.

## E. BARRERAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Desafortunadamente, existen varios factores que dificultan una comunicación eficaz, entre los que se encuentran:

- **Los factores físicos** – Por ejemplo, distracciones causadas por el ruido.
- **El lenguaje** – Jerga, términos técnicos, clichés.
- **La ansiedad, la amenaza, el miedo, la sospecha y la inseguridad** – La comunicación fracasa cuando estos factores están presentes.
- **El estatus, el poder, la autoridad y el rango** – Influyen en la receptividad de la gente ante la comunicación.
- **Las hostilidades y necesidades personales** – Viejas enemistades y posturas habitualmente fijas sobre ciertos temas.
- **El nerviosismo** – La timidez, el sentimiento de incompetencia.
- **El estilo de participación** – Excesiva, demasiado enérgica, escasa, irrelevante.
- **La condescendencia** – Actitud condescendiente, hablar con superioridad.
- **La actitud defensiva** – Sentimiento de protección, postura inflexible sobre algunas ideas aunque parezcan incluso obsoletas a la luz de nuevos datos.
- **La arrogancia y altivez** – Presuntuosidad, altanería.

Es importante ser consciente de estos comportamientos y encontrar la manera de superarlos. Mejorar la comunicación es la manera más rápida y segura de aumentar el éxito y la eficacia de su organización. Por consiguiente, la evaluación continua de los métodos de comunicación debería ser una prioridad.

## F. HERRAMIENTAS QUE FACILITAN LA COMUNICACIÓN

La información que se presenta a continuación proporcionará más detalles y recursos para complementar lo explicado anteriormente.

### Comunicados de prensa

El comunicado de prensa es, básicamente, una noticia escrita que informa a los medios de comunicación de lo que está a punto de ocurrir, está ocurriendo o ha ocurrido.

Los medios de comunicación ven los comunicados de prensa como algo tanto positivo como negativo. Una noticia real enviada a través de un comunicado de prensa facilita el trabajo de los medios de comunicación. Los materiales erróneos, mal dirigidos o irrelevantes causan mucho más trabajo al periodista, una reacción negativa hacia el remitente y un gasto superfluo de papel.

Un comunicado de prensa eficaz debe despertar el interés de los medios de comunicación por el acontecimiento y ofrecer información de fondo sobre el mismo. Debe presentarse en un formato que permita su utilización inmediata y debe tener interés periodístico. Las siguientes directrices le ayudarán a redactar un buen comunicado de prensa.

La parte más importante de una noticia es la introducción, que debe contener la esencia de la historia. Debería incluir los seis elementos de un artículo periodístico:

- ¿Quién está implicado?
- ¿Qué sucede?
- ¿A qué hora es el acontecimiento?
- ¿Dónde tiene lugar el acontecimiento?
- ¿Por qué?
- ¿Cómo ocurrió?

La introducción deberá ser lo más breve posible. Es preferible que conste de una frase y, como máximo, dos párrafos. Una vez que la introducción está redactada, debe aclarar los detalles pertinentes en orden decreciente de importancia. Esto permite al editor recortar el artículo para que se ajuste a las limitaciones de espacio y, al lector, asimilar lo esencial con sólo leer el primer párrafo.

### Redacción de noticias

Una vez terminada la introducción, el resto de la noticia debería reforzarla y aclararla. Deberían seguirse las siguientes directrices:

- Identificar el objetivo principal; conocer el objetivo de la noticia desde el principio y mantener la noticia centrada en ese objetivo.
- Utilizar oraciones simples y activas, lo que se consigue con el uso sistemático de la voz activa.
- Evitar las palabras “muertas” o “inútiles”, sea simple y explícito.
- Evitar la jerga poco conocida; cualquier jerga específica del deporte se debe explicar y/o escribir de otra manera; la jerga que no se entiende dificulta la comunicación.
- Utilizar listas, diagramas y cuadros siempre que haya un gran volumen de datos similares. Suele ser mejor presentar las estadísticas y los resultados en forma de tablas.
- Utilizar párrafos cortos; son más cómodos para la vista y más fáciles de leer.

### Estilo de publicación

El estilo de publicación no se refiere a la manera de redactar, sino a las normas especiales de las publicaciones en cuanto a la ortografía, la puntuación, el uso de mayúsculas, las formas de tratamiento, etc. Es mejor identificar el estilo deseado de la publicación y seguirlo.

### Objetividad y atribución

La noticia es, supuestamente, un informe objetivo. La opinión en la redacción de noticias es un derecho de los editores y no de los reporteros. Aun así, un cierto grado de subjetividad es inevitable. La cobertura y el objeto de la noticia serán, obviamente, subjetivos. Sin embargo, aparte de esto, el informe deberá ser lo más objetivo posible. Debería tomar en consideración los siguientes puntos:

- **La opinión como hecho** – A cada declaración en una noticia, a menos que sea un hecho, se le debe atribuir una fuente. De lo contrario, el lector puede pensar que se trata de la opinión del periodista.
- **Palabras tendenciosas** – Dichas palabras tienden a comprometer la objetividad del periodista. Tenga cuidado con las connotaciones de las palabras.
- **Modificadores dogmáticos** – Modificadores como “lo peor posible”, “bonito” y “perfecto” tienden a disminuir la objetividad periodística, así que evítelos. Deje que los lectores saquen sus propias conclusiones a partir de las observaciones objetivas que les ha facilitado.

## G. CONFERENCIAS DE PRENSA

Para los medios de comunicación, una conferencia de prensa es una cuestión de rutina. A menos que la noticia tenga un interés periodístico, la conferencia de prensa es una pérdida de tiempo para el periodista. La regla general de las conferencias de prensa es simple: usarla con moderación. Si tiene dudas sobre si conviene o no convocar una conferencia de prensa, no lo haga. Las conferencias de prensa deberían convocarse únicamente para acontecimientos extraordinarios. Los anuncios de rutina se procesan mejor mediante los comunicados de prensa.



Existen dos tipos básicos de conferencia de prensa: aquellas que se convocan para anunciar una noticia especial y aquellas que se utilizan para dar acceso a los medios de comunicación a personalidades que tienen un interés periodístico particular. En ambos casos, la labor del periodista consiste en facilitar la comunicación entre la fuente primaria, a saber, la autoridad relativa a la cuestión que se debe anunciar o la personalidad, y los medios de comunicación.

El tamaño de la comunidad determina, en gran medida, lo que se considera de interés para organizar la conferencia de prensa. La conferencia de prensa deberá convocarse la víspera de hacer pública la noticia, si su principal objetivo son los periódicos, o el mismo día de anunciarla, si el objetivo es la televisión. Establezca el período de tiempo para la prensa y los plazos para los medios de comunicación electrónicos antes de fijar una hora para la conferencia. Por lo general, la mejor hora es antes del mediodía.

**Instalaciones** – Tenga en cuenta los requisitos técnicos de la televisión. Procure dejar suficiente espacio para los fotógrafos, cámaras y equipos de radio. Organice la disposición física de manera que todos los medios de comunicación puedan tener acceso a la autoridad o personalidad que va a dar la conferencia. Basta con colocar una mesa frente al auditorio.

**Documentación para los medios de comunicación** – Se recomienda facilitar la documentación apropiada sobre cualquier anuncio o acontecimiento de gran importancia. La carpeta con la documentación para los medios de comunicación puede ser simple o llevar el logotipo de su organización. Lo más importante es que la documentación contenga información útil. Dicha información debería incluir:

- El texto de los discursos preparados que desea que se distribuyan.
- Un comunicado de prensa adjunto que resuma lo más destacado del discurso.
- Una hoja informativa – con datos biográficos sobre todas las personas o acontecimientos.
- Fotografías de las personalidades o tomas de acción.
- Un horario de acontecimientos y emplazamientos.
- La identidad y participación de cada patrocinador.
- Información general.

**Materiales audiovisuales** – Asegúrese de que dichos materiales están disponibles y funcionan correctamente. Es cierto que los materiales audiovisuales ayudan a transmitir un mensaje, pero, por lo general, no sustituyen a las personas.

**Duración** – Reduzca al máximo las introducciones y los discursos. Permita que los medios de comunicación hagan preguntas. Cuando el ritmo de las preguntas empieza a disminuir o cuando estas se repitan, dé por terminada la parte formal de la conferencia de prensa.

**Muestre su talento** – Sea imaginativo, capte la atención de los medios de comunicación; ofrézcales algo de lo que quieran informar.

**Tratar con los medios de comunicación conflictivos** – Independientemente de su imparcialidad, dogmatismo o cinismo, es importante intentar trabajar de manera positiva con todos los medios de comunicación. Para ello, le recomendamos que proporcione información con exactitud, honestidad y puntualidad y que facilite material útil. Mantener bien informados a sus portavoces ayudará también a garantizar que los medios de comunicación reciben la información que su organización quiere transmitir. Asimismo, facilitar el acceso a los atletas y a la información interesante fortalecerá su relación y confianza. Si una fuente de comunicación o un periodista en particular se muestran injustamente críticos, hable directamente con ellos sobre sus preocupaciones.

## H. REDACCIÓN DE INFORMES

Los informes son una forma muy importante de registrar y presentar información en las reuniones. Puede ahorrarse mucho tiempo si envía los informes a los miembros del comité antes de las reuniones. La redacción de informes requiere habilidad. La regla de oro es redactar informes precisos y directos. A continuación, y a modo de ejemplo, le presentamos dos esquemas de contenidos para un informe típico.

Para informar sobre un tema en particular, incluya los siguientes puntos:

- **Introducción** – Motivos por los que se ha redactado el informe, antecedentes históricos, lista de personas implicadas y sus respectivos papeles.
- **Metodología** – Cómo actuó usted y qué hizo.
- **Resultados** – Datos, qué ocurrió, qué se observó.
- **Conclusiones** – Resumen del informe y recomendaciones necesarias.

En el informe sobre la visita de un equipo identifique:

- El propósito, el emplazamiento, las fechas, aquellos que participaron y su propio papel.
- Las gestiones previas a la visita.
- El transporte a la instalación.
- El alojamiento.
- Gestiones y condiciones locales y su efecto en el equipo.
- Reacciones e interacción del equipo y la administración.
- Los resultados completos y la descripción de la competición.
- El informe médico.
- Los contactos con los medios de comunicación y la exposición mediática.
- Conclusiones y recomendaciones, si las hay.

## I. PREGUNTAS

1. ¿Qué impide la buena comunicación en su organización?
2. ¿Cómo mejoraría la comunicación en el futuro?



# UNIDAD 27



©COE/Ian Jones

## LIDERAZGO

A. Introducción . . . . .	158
B. Naturaleza del liderazgo . . . . .	158
C. Herramientas . . . . .	160
D. Preguntas . . . . .	160

## A. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es necesario para que una situación avance. Los líderes aportan dirección y ayudan a todo el mundo a avanzar hacia los objetivos acordados. A pesar de que existen varias explicaciones con respecto a las diferencias entre la gestión y el liderazgo, en general se considera que el liderazgo se refiere a la capacidad de influir en los demás en la búsqueda de los objetivos de la organización. Esto significa que, a pesar de que los gestores deberían ser capaces de dirigir, no todos los líderes serán gestores, ya que el liderazgo no está necesariamente relacionado con un puesto específico en la organización.

La experiencia, los intentos y los errores, el crecimiento y el desarrollo personal contribuyen al proceso de convertirse en líder, ya que no es algo que ocurra de un día para otro. El deporte ofrece innumerables oportunidades para usar y desarrollar las capacidades de liderazgo, como atletas, espectadores, jueces, técnicos, organizadores, profesionales de la salud, educadores y entrenadores.

Los líderes eficaces son aquellos que satisfacen las necesidades de los miembros del grupo y que responden, al mismo tiempo, a sus propias necesidades, es decir, debe existir un intercambio equitativo. Para ello, los líderes necesitan desarrollar las competencias específicas de sus responsabilidades en el deporte y sentirse cómodos poniendo en práctica dichas competencias, tanto en situaciones agradables como difíciles.

Esto significa que, para ser eficiente, un líder debe «estar orientado hacia la tarea», es decir, tener la capacidad de hacer su trabajo, y, asimismo, «estar orientado hacia el proceso», a saber, centrarse en el fomento de relaciones interpersonales sanas. Los líderes orientados hacia la tarea se centran en lo que se requiere para llevar a cabo la tarea, como los recursos necesarios y las actividades que deben realizarse. Los líderes orientados hacia el proceso se centran en cómo se realiza la tarea y en cómo trabaja el grupo conjuntamente. Deben tratar a la gente correctamente y, al mismo tiempo, motivarles a que realicen su trabajo de forma satisfactoria, puesto que estos dos elementos son indisolubles.

## B. NATURALEZA DEL LIDERAZGO

A grandes rasgos, el liderazgo se puede definir como la capacidad de influir en el comportamiento de los demás. Si usted es un líder, motivará, dirigirá y delegará responsabilidad y autoridad a los voluntarios. Deberá incitarles a que realicen su trabajo, resuelvan problemas y tomen decisiones para lograr sus metas y objetivos. A cambio, le respetarán por su compromiso, trabajo, sabiduría, personalidad, imparcialidad y trato apropiado con los demás.

Desafortunadamente, haber demostrado sus cualidades como líder en una situación no garantiza necesariamente que vaya a tener éxito en otra. La situación en sí tiene relación directa con el tipo de líder y los logros obtenidos. La eficacia del liderazgo es el resultado de, por lo menos, tres factores complejos: el individuo, las necesidades de aquellos a los que se lidera y las condiciones del entorno inmediato.

### El individuo

Las cualidades individuales que tienen un efecto directo en la eficacia de un líder son:

- **La edad y la experiencia** – La edad y la experiencia suelen estar asociadas con una mayor capacidad y, en algunas culturas, el simple hecho de ser mayor hará que las personas piensen que es un buen líder.
- **Las competencias técnicas** – Si la tarea requiere competencias técnicas, aquellos que las posean serán considerados, en muchos casos, como líderes.
- **El estilo** – Un buen líder será capaz de adaptar su estilo de liderazgo a la situación, pasando del modelo de líder orientado hacia la tarea al de orientado hacia el proceso, según convenga.
- **El puesto de poder dentro de la organización** – A menudo se asume que las personas que ocupan puestos de poder son líderes. Es ciertamente mucho más fácil tener una influencia sobre la gente si tiene un alto cargo en la organización.
- **Las cualidades personales** – Los buenos líderes son constantes, pacientes, comprensivos, justos y tienen dotes para la comunicación.

## Las necesidades de aquellos a los que se lidera

La capacidad de ser un buen líder exige comprender las necesidades de aquellos a los que se va a liderar. Las personalidades, características, formas de ser y comportamientos de aquellos a los que se lidera influyen considerablemente en la eficacia del líder. Las siguientes características afectan al liderazgo:

- **La necesidad de afiliarse** – La necesidad de formar parte de un grupo es distinta para cada persona. Deberá trabajar de forma diferente según las personas.
- **La necesidad de lograr objetivos** – Las personas tienen distintas opiniones sobre lo que necesitan para terminar la tarea requerida, o sobre lo mucho que necesitan tener éxito. Puede que deba tener esto en cuenta a la hora de asignar las tareas.
- **Las recompensas preferidas** – Las personas están motivadas por distintas cosas y, como líder, tendrá que descubrir qué motiva a cada persona a la que está liderando.
- **La necesidad de independencia** – Algunas personas no necesitarán su ayuda más allá de sus comentarios regulares y, a lo mejor, un cierto nivel de seguridad. En cambio, otras querrán comprobar cada detalle con usted.
- **La aceptación de la autoridad** – A algunas personas no les gusta que las dirijan, mientras que otras desearán que las siga de cerca a ellas y a su trabajo.
- **La tolerancia ante la ambigüedad** – Deberá dar instrucciones claras y concisas a algunas personas, mientras que otras se sentirán cómodas en una situación que cambie constantemente.

La relación entre las características de las personas a las que lidera y su eficacia como líder está parcialmente determinada por el hecho de que cada tipo de individuo responderá a un estilo de liderazgo determinado. Por ejemplo, una persona con las características siguientes se adaptará mejor a un líder orientado hacia la tarea:

- |  |  |
|--|--|
| • Poca necesidad de afiliarse                | • Gran necesidad de independencia          |
| • Gran necesidad de lograr objetivos         | • Alto nivel de aceptación de la autoridad |
| • Preferencia por las recompensas materiales | • Poca tolerancia ante la ambigüedad       |

En cambio, alguien con las siguientes características se adaptará mejor a un líder orientado hacia el proceso:

- |   |   |
|---|---|
| • Gran necesidad de afiliarse                 | • Poca necesidad de independencia             |
| • Poca necesidad de lograr objetivos          | • Poca aceptación de la autoridad             |
| • Preferencia por las recompensas intrínsecas | • Alto nivel de tolerancia ante la ambigüedad |

En realidad, la mayoría de las personas requieren una mezcla de ambos tipos de líder, según la tarea y la situación.

## Condiciones del entorno inmediato

La situación a la que se enfrenta como líder es el tercer factor que influye en la evolución y eficacia de un líder. Entre los factores del entorno se encuentran:

- **La naturaleza de la tarea** – ¿Se trata de una tarea nueva, estándar, compleja o simple?
- **El nivel de estrés** – ¿Qué importancia tiene la tarea en la organización? ¿Cuáles son las consecuencias si ésta no se completa o si se comete un error?
- **La definición de las funciones** – ¿Desempeñan las personas una función claramente definida o se adapta ésta a las circunstancias?
- **El tamaño del grupo** – ¿Hay suficientes o demasiadas personas para que el grupo trabaje de forma eficaz?
- **Las limitaciones de tiempo** – ¿Se dispone del tiempo suficiente o hay demasiado tiempo para completar la tarea (lo que implica una pérdida de tiempo)?
- **La dependencia de la tarea** – ¿En qué medida la finalización de la tarea depende de otras tareas y de personas externas al grupo?

Un líder orientado hacia la tarea podrá destacar cuando la naturaleza de la tarea sea estructurada, el grado de estrés sea alto, las funciones estén bien definidas, el grupo sea amplio y no haya mucho tiempo. Un líder orientado hacia el proceso mostrará sus cualidades cuando estas características sean opuestas.

Su principal responsabilidad como líder es gestionar los recursos humanos del grupo teniendo en cuenta las limitaciones de la situación, lo que requiere una comunicación sólida y un clima de honestidad y confianza. Asimismo, debe ser consciente de sus cualidades personales y de las del grupo. La satisfacción y el sentimiento de logro que les aporta la actividad es lo que motiva a las personas. La mejor manera de obtener un liderazgo satisfactorio es definir qué individuos actuarán mejor en cada situación antes de delegar las tareas.

### **Cualidades de liderazgo**

No existe una lista concreta donde se describan los comportamientos relativos al liderazgo apropiados para cada situación. Las sugerencias que se presentan a continuación pueden ayudarle a mejorar sus capacidades de liderazgo:

- Sea consciente de sus propias capacidades y de los motivos que influyen en su liderazgo.
- Sea consciente de las características e intereses de las personas a las que lidera.
- Sea flexible; cambie su estilo para adaptarse a cada situación.
- Manténgase al margen; permita que los demás destaquen cuando la situación lo requiera.
- Reconozca que no son necesariamente sus esfuerzos, sino la aceptación de su grupo y la situación, los que han contribuido a su éxito.
- Dar órdenes y que éstas sean ejecutadas no es saber liderar, ya que se ignora una dimensión muy importante, conocida como influencia.
- Delegar es importante para la participación de los demás y, además, se necesita motivación para conservar a los que quiere liderar.
- Procure identificar los factores clave de cada situación que puedan afectar a sus tentativas a la hora de influir en las personas.
- Desarrolle un enfoque basado en un plan maestro en materia de liderazgo que sea constante a fin de lograr las metas y objetivos.
- Ofrezca su experiencia y formación a los futuros líderes.

## **C. HERRAMIENTAS**

Cuando desarrolle sus cualidades de liderazgo, tenga en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los privilegios relacionados con el puesto de líder en su organización?
- ¿Cuáles son las responsabilidades relacionadas con este puesto?
- ¿Qué competencias necesita una persona para ser un líder eficaz en su organización?
- ¿Qué características considera que son importantes para alguien que ocupa este puesto?

## **D. PREGUNTAS**

1. ¿Quién considera que es un buen líder en su organización?
2. ¿Por qué lo considera buen líder?





# UNIDAD 28



©Kishimoto

## RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

A. Introducción.....	162
B. Herramientas.....	163
C. Preguntas.....	164

## A. INTRODUCCIÓN

Se dice que un problema o una crisis es una oportunidad peligrosa: es algo que crea tensiones, pero que, al mismo tiempo, representa una fuente de motivación para encontrar una solución creativa y útil. Gran parte del trabajo de una organización consiste en resolver problemas, por lo que disponer de un enfoque estructurado en este ámbito le ayudará a trabajar de forma más eficaz.

### Los seis pasos

Existen seis pasos principales para la resolución de problemas:

1. **Reconocer y definir el problema** – No siempre es tan fácil como parece. Las personas no suelen decir abiertamente que tienen un problema con su trabajo. Puede que los patrocinadores estén descontentos con la publicidad que reciben, pero que no se lo digan. Es posible que sólo se dé cuenta del problema cuando algo no funcione correctamente o cuando un patrocinador retire su apoyo.
2. **Analizar y aclarar el problema** – Podrá aclarar un problema una vez sea consciente de él. Sin embargo, a menudo se confunden los síntomas del problema con el propio problema. Por ejemplo, intentar ganar dinero para afrontar una reducción en la financiación puede ser menos importante que establecer el motivo por el que la financiación se redujo en un principio. Es necesario que conozca quién considera que existe un problema y las posibles causas del mismo. La mejor manera de hacerlo es colaborando con otras personas, ya que tal vez tengan una perspectiva distinta del problema. Si se trata de un problema de financiación, deberá hablar con los responsables de obtener fondos y con aquellos que los proporcionan a fin de descubrir por qué estos últimos han reducido su apoyo.
3. **Buscar soluciones alternativas** – Cuando haya identificado el problema y tenga una idea de por qué ha surgido, deberá buscar distintas vías para resolverlo. Si el problema tiene relación con la financiación, intente encontrar otras fuentes de financiación o trate de negociar con sus fuentes actuales. Se puede optar por obtener dinero de otras fuentes, como a través de un aumento de las cotizaciones de los miembros. Las implicaciones de estas alternativas deben también tenerse en consideración porque algunas decisiones pueden resolver el problema, pero pueden causar problemas más graves. Por ejemplo, es posible que el aumento de las cotizaciones de los miembros no agrade y puede conducir a que algunos miembros abandonen la organización.
4. **Escoger una solución** – El siguiente paso es, a menudo, el más difícil. Debe tomar una decisión y comunicarla a todos los afectados, como sus fuentes de financiación, atletas, miembros y patrocinadores. La decisión debe ser clara y debe comunicarse de la forma adecuada.
5. **Aplicar la solución** – En algunos casos, se puede requerir la asistencia de otras personas o, incluso, una estrategia que garantice la aplicación de su decisión.
6. **Evaluar la decisión** – Debe comprobar que el problema se ha resuelto. Por ejemplo, ¿han aumentado los fondos como resultado de su decisión? En alguna ocasión es posible que deba tomar otra decisión para obtener el mejor resultado. Tal vez tenga que admitir que cometió un error y volver a comenzar.

Se trata claramente de un proceso largo que, probablemente, no pueda aplicarse a todos los casos, ya que no es apropiado para todos los problemas. No obstante, es importante que adopte un enfoque estructurado cuando los problemas sean tan importantes que puedan afectar profundamente a la organización o las personas que trabajan en ella.

## B. HERRAMIENTAS

El siguiente esquema le dará la oportunidad de analizar un problema en el ámbito deportivo. Tenga en cuenta que una actitud positiva, en la que se vea la resolución de problemas como una oportunidad, es un gran paso adelante para garantizar una solución satisfactoria.

### Primer paso: reconocer y definir el problema

- ¿Cuáles son los síntomas?
- ¿Cuándo se manifestaron por primera vez?
- ¿Qué ocurrió antes de que apareciera el problema?
- ¿Qué acontecimientos o incidentes ilustran el problema?
- ¿Cuál es exactamente el problema?
- ¿Cómo afecta este problema a mi organización o a mí mismo?
- ¿Cómo contribuyo personalmente a la persistencia de este problema?
- ¿Qué es lo que no he hecho para ayudar a eliminar el problema?



© 2010 / Comité Olímpico Internacional (COI) / EVANS, Jason

### Segundo paso: analizar y aclarar el problema

- ¿Quién cree que se trata de un problema?
- ¿Por qué creen que se trata de un problema?
- ¿A quién afecta el problema?
- ¿Cómo les afecta el problema?
- ¿Quién más está implicado en el problema y cómo?
- ¿Qué otros factores afectan al problema? (por ejemplo, presupuesto, tradición, actitud)
- ¿En qué medida estoy involucrado en el problema?
- ¿Qué me gustaría que cambiase?
- ¿Quién puede realizar esos cambios?
- ¿Qué elementos positivos existen que me ayudarán a resolver el problema?
- ¿Qué elementos negativos pueden impedir que resuelva el problema?

### Tercer paso: buscar soluciones alternativas

Una buena manera de encontrar soluciones es simplemente reflexionar o plantear “lo primero que se nos venga a la cabeza”. Sea todo lo extravagante que quiera y anote lo primero que se le ocurra. A veces, las ideas más extrañas pueden dar lugar a una buena solución.

Reglas para la reflexión:

- Anote todas las ideas que se le ocurran.
- No juzgue o evalúe la idea en esta fase.
- No pasa nada si repite ideas; inclúyalas en su lista.
- Piense en nuevas soluciones o ideas durante unos minutos.

Cuando haya terminado este período de reflexión, dedique unos minutos a escoger sus tres mejores ideas de la lista. Sea específico.

#### **Cuarto paso: escoger una solución**

- Identifique varias soluciones razonables al problema.
- Defina los criterios importantes para evaluar cada solución.
- Confronte cada solución con los criterios. Decida si una de ellas parece más razonable que las demás.
- Si es necesario, ponga a prueba su razonamiento y solución preferida con los demás.

#### **Quinto paso: aplicar la solución**

Enumere las medidas principales que va a tomar. Describa esas acciones en el orden en que espera que ocurran.

- ¿Qué autoridad necesita para proceder con su solución?
- ¿Qué grupos clave de individuos deberán participar para proporcionar recursos y apoyo?
- ¿Cuáles son los principales escollos u obstáculos que deben superarse?
- ¿Cuáles son las primeras medidas que deben tomarse en las próximas semanas?
- ¿Quién iniciará la acción?
- ¿Quién debe estar informado?

#### **Sexto paso: evaluar la decisión**

- ¿Qué ha cambiado?
- ¿Qué sistemas de respuesta (feedback) utilizó?
- ¿Qué datos cuantificables puede medir para mostrar este cambio?
- ¿Qué otras áreas de mejora ha observado?

## **C. PREGUNTAS**

1. ¿Cómo resuelve los problemas en el trabajo?
2. ¿Cómo puede mejorarse esta situación?
3. ¿Cómo le ayudará el proceso que se acaba de describir?

# UNIDAD 29



© 2012 / BURNETT, David

## TOMA DE DECISIONES

A. Introducción . . . . .	166
B. Toma de decisiones . . . . .	166
C. Métodos de toma de decisiones . . . . .	166
D. Recomendaciones para el consenso en un grupo . . . . .	168
E. Preguntas . . . . .	168

## A. INTRODUCCIÓN

La gestión está directamente relacionada con la toma de decisiones. Para tomar decisiones racionales utilizamos un proceso muy similar al que se ha presentado para la resolución de problemas. Así pues, necesitamos:

- Ser claros en cuanto a las opciones disponibles y a los criterios en los que se basará la elección.
- Obtener información suficiente a fin de evaluar las opciones.
- Llegar a una decisión.

## B. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones normalmente no se rige por el proceso establecido anteriormente, ya que tenemos tendencia a tomar decisiones basadas en:

- Experiencias pasadas
- Conocimientos sobre otras organizaciones
- Formación reciente
- Opiniones
- Creatividad
- Capacidades personales

Cuando tomamos decisiones tenemos restricciones de tiempo y, a menudo, no disponemos de información exhaustiva. Por este motivo, la toma de decisiones no suele ser racional. De hecho, generalmente intentamos tomar las mejores decisiones posibles, o las más satisfactorias, dadas las circunstancias. Probamos soluciones que han funcionado en el pasado o que han tenido éxito en otras organizaciones, con otros colegas o en otros departamentos. A pesar de que este tipo de toma de decisiones es posiblemente menos eficaz que el proceso de toma de decisiones mencionado más arriba, nos permite sacar el máximo provecho de un tiempo limitado y tratar el mayor número de cuestiones posible.

Sin embargo, para que su toma de decisiones sea lo más eficaz posible, asegúrese de tener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué está intentando decidir exactamente? Por ejemplo, ¿en qué etapa del proceso de resolución del problema se encuentra?
- ¿Quién debe participar? (¿Qué autoridad se necesita?)
- ¿Cómo deben implicarse en el proceso? (directamente, como consultores, estar informados)
- ¿Cuándo debe tomar una decisión?

## C. MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES

Existen varias formas de tomar una decisión. A continuación encontrará algunas ventajas y desventajas de cinco métodos de toma de decisiones que normalmente se utilizan en las organizaciones.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Adaptado de Johnson D.W. y Johnson, F. P., *Joining Together. Group Theory and Group Skills*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey. 1975. p. 80-81.



### Decisión por autoridad, sin discusión de grupo

Ocurre cuando se toma una decisión sin consultar con nadie más, por ejemplo, cuando se trata de elegir un proveedor de material de oficina.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado para decisiones simples o de rutina o, cuando hay muy poco tiempo para tomar una decisión.</li> <li>• Adecuado cuando se carece de capacidades e información entre los miembros del grupo para tomar decisiones de otra forma.</li> <li>• Práctico para la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sola persona es un recurso limitado para la toma de decisiones.</li> <li>• Se pierden las ventajas de la interacción de grupo y no se utilizan los recursos de otros miembros.</li> <li>• No se desarrolla ningún compromiso para que otros miembros pongan en práctica la decisión, lo que puede provocar un resentimiento y un desacuerdo que pueden llegar a sabotear cualquier acción.</li> </ul>

### Decisión por autoridad tras una discusión de grupo

Ocurre cuando se toma una decisión después de un debate o consulta con los otros miembros, por ejemplo, para decidir el color de los uniformes del equipo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan, en parte, recursos de los miembros del grupo.</li> <li>• Se incluyen los beneficios del debate de grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se desarrolla ningún compromiso para poner en práctica la decisión.</li> <li>• No se resuelven los conflictos y desacuerdos entre los miembros del grupo.</li> <li>• Se crean situaciones en que los miembros del grupo pueden llegar a competir para impresionar al líder.</li> </ul>

### Decisión por minoría

Puede ocurrir cuando una o más personas utilizan tácticas que provocan acciones que, por consiguiente, se consideran decisiones. Por ejemplo, cuando la acción se toma sin el consenso por mayoría, como cuando el presidente y el secretario general deciden quién será nombrado para los subcomités.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es útil cuando no todos están presentes para tomar una decisión.</li> <li>• Puede ser apropiado cuando hay poco tiempo, además de un comité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas se sienten presionadas para secundar la decisión.</li> <li>• A menudo se confunde el silencio con el consentimiento, lo que puede provocar problemas posteriores.</li> <li>• No se utilizan los recursos de muchos miembros del grupo y, por lo tanto, no fomenta la participación en la aplicación.</li> </ul>

### Decisión por mayoría de votos

Este método es muy común en las reuniones en las que se toma la decisión tras el voto de los miembros.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un método similar al proceso democrático utilizado en muchas sociedades.</li> <li>• Es útil cuando se carece del tiempo suficiente para tomar una decisión por consenso, cuando la decisión no es crucial o no requiere el compromiso completo de los miembros.</li> <li>• Se reduce el debate sobre cuestiones superfluas o relativamente poco importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo, hay una minoría marginada que se deja de lado, lo que puede perjudicar a la eficacia futura del grupo.</li> <li>• Los recursos relevantes de muchos miembros del grupo se pueden perder.</li> <li>• El compromiso para poner en práctica la decisión no está totalmente presente, aunque los miembros del grupo pueden simplemente aceptarlo "sin más".</li> </ul>

## Decisión por consenso

Cuando se utiliza este método, se llega a una decisión al término de un debate entre las partes interesadas, lo que puede producirse cuando se discute sobre la constitución de su asamblea general o sobre dónde tendrá lugar un acontecimiento importante, por ejemplo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• En general, se consigue una decisión innovadora, creativa y de alta calidad.</li><li>• Se utilizan los recursos de todos los miembros.</li><li>• Se mejora la futura toma de decisiones del grupo. Es útil para tomar decisiones importantes y complejas donde es vital que todos los miembros se comprometan para lograr un resultado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se necesita mucho tiempo y energía.</li><li>• El líder debe poseer competencias interpersonales y entender la dinámica de participación, comunicación y controversia en el seno de los grupos.</li></ul>

Cuando opte por tomar una decisión por consenso, deberá recordar a su grupo algunas de las directrices básicas al respecto.

## D. RECOMENDACIONES PARA EL CONSENSO EN UN GRUPO

- Escuche para comprender, más que simplemente para evaluar o rechazar lo que la otra persona está diciendo.
- Evite polemizar sin motivo, pero trate de mostrarse persuasivo cuando crea que tiene razón.
- En vez de ver las diferencias como un obstáculo que hay que superar, trate de considerarlas como oportunidades para conocer los puntos de vista de otras personas.
- Fomente una participación amplia invitando a otras personas a intervenir en el debate y protegiendo los puntos de vista minoritarios.
- Asuma la responsabilidad de lograr una comunicación precisa entre usted y los demás.
- Resuma los progresos, señalando cómo está la situación según su opinión.
- Recomiende compromisos.

## E. PREGUNTAS

1. ¿En qué medida cree que está tomando buenas decisiones? Explique el porqué de su respuesta
2. ¿Cómo podría mejorar su toma de decisiones?



# UNIDAD 30



©COI/Richard Juilliant

## GESTIÓN DEL TIEMPO

- A. Gestión del tiempo..... 170
- B. Preguntas..... 170

## A. GESTIÓN DEL TIEMPO

Gestionar el tiempo es uno de los principales retos para ser un buen gestor. Si el tiempo no se gestiona correctamente, se corre el riesgo de no poder trabajar tan bien como se quisiera. Asimismo, puede ocurrir que tenga tanto trabajo que no pueda terminar todo lo que debe hacer.

### Actividades que hacen perder el tiempo

Para poder disponer del tiempo necesario para llevar a cabo el trabajo requerido deberá contar con una estrategia de gestión del tiempo. En primer lugar, sin embargo, es importante saber qué actividades pueden hacernos perder tiempo. Entre ellas destacan:

- No destinar el tiempo necesario a priorizar las tareas o a definir los objetivos.
- Posponer tareas porque son demasiado difíciles o aburridas.
- Concentrarse en tareas que son simples, pero que carecen de importancia.
- Prestar atención a la persona que “grita más”, en vez de realizar las tareas más importantes.
- Intentar hacerlo todo uno mismo, en lugar de buscar la ayuda de alguien.
- Proporcionar información incorrecta o insuficiente, lo que provoca tener que perder tiempo proporcionando información complementaria o corrigiendo errores.
- Tener llamadas telefónicas, reuniones o conversaciones innecesariamente largas.

### Estrategias para gestionar el tiempo

Una vez se han identificado las actividades que hacen perder el tiempo, se deberá idear una estrategia para gestionar el tiempo basada en cinco principios:

1. Debe registrar todos los compromisos, incluidas las reuniones, las tareas que deben realizarse y los plazos, y llevar a cabo una planificación del trabajo de manera regular.
2. Debe mostrarse claro acerca de lo que se DEBE lograr, lo que le permitirá priorizar su trabajo. Es fácil desviarse de lo que estaba planeado y perder tiempo con cuestiones que son interesantes, pero no esenciales.
3. Debe estructurar su tiempo. Divida el tiempo del que dispone en bloques y asigne a cada bloque actividades determinadas. Las tareas que requieren concentración e investigación deben realizarse cuando su nivel de atención esté al máximo. Al contrario, las llamadas telefónicas, los trámites burocráticos y el correo electrónico pueden reservarse para los períodos en los que estamos menos concentrados.
4. Debe definir períodos de tiempo en los que no permite que los que trabajan con usted le molesten.
5. Debe aprender a decir “no”. En vez de dar la impresión de que no trabaja lo suficiente, rechazar peticiones de trabajo cuando esté sobrecargado le ayudará a dar una imagen de eficiencia y el trabajo que realice será mejor.

Algunas estrategias de gestión del tiempo funcionan, o funcionarán, mejor para usted. El hecho de disponer de varias técnicas, como utilizar una lista de quehaceres o trabajar desde casa, se adaptarán a las distintas ocupaciones, estilos de gestión y organizaciones. Lo más importante es tener en cuenta que es imposible recuperar el tiempo perdido.

## B. PREGUNTAS

1. ¿Suele tener dificultades para hacer todo lo que debe?
2. ¿Qué estrategias de las que se han mencionado le serían de ayuda?

# UNIDAD 31



©COI/Jonh Gichigi

## GESTIÓN DE LAS REUNIONES

- A. Introducción . . . . . 172
- B. Consejos para organizar buenas reuniones. . . . . 172
- C. Actas de las reuniones. . . . . 173
- D. Preguntas. . . . . 173

## A. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones deportivas convocan reuniones por un motivo u otro, como reuniones de los comités o asambleas generales, así como reuniones informales e internas con los voluntarios, entrenadores y atletas. La manera en que se lleve a cabo la reunión dependerá del objetivo de la misma y, en gran medida, del grado de formalidad. Las reuniones formales tendrán probablemente una estructura y un proceso establecidos, mientras que las reuniones informales se asemejarán a una conversación entre los participantes.



©Getty/Brian Bahr

## B. CONSEJOS PARA ORGANIZAR BUENAS REUNIONES

Existen varios consejos que se pueden seguir para asegurarse de que cada reunión que organice sea un éxito:

- Tener una razón definida para cada reunión. Las reuniones sin un objetivo claro suponen una pérdida de tiempo para todo el mundo.
- Examinar cada punto del orden del día antes de convocar la reunión. ¿Es posible tratar las cuestiones sin convocar la reunión?
- Invitar a las reuniones únicamente a las personas a las que incumben los temas del orden del día. Cuanta más gente asista, más larga será la discusión y la reunión.
- Asegurarse de que los participantes conocen el propósito de la reunión a tiempo para que puedan prepararse para ella. Procure que traigan todos los materiales pertinentes.
- Escoger un lugar de reunión donde no haya interrupciones y donde la atmósfera sea agradable y cómoda.
- Procurar que todo el mundo apague sus teléfonos móviles, ordenadores portátiles y otros dispositivos electrónicos.
- Planear de antemano todo el material que se necesitará en la sala de reunión y asegurarse de que funciona correctamente.
- Distribuir las mesas y las sillas para que todos los participantes puedan verse unos a otros.
- Procurar dirigir la reunión de forma eficaz.
- Empezar puntualmente, sin tener en cuenta a los que lleguen con retraso. Fomente la puntualidad anotando en el acta de la reunión no sólo los nombres de los presentes y ausentes, sino también los de aquellos que llegaron tarde.
- Fijar un límite de tiempo para cada punto del orden del día y respetarlo.
- Hacer que el redactor de actas se sienta en un lugar donde pueda ver el rostro de todos los participantes.



## C. ACTAS DE LAS REUNIONES

Es importante tener un buen registro de lo que ha ocurrido durante una reunión. Las actas son importantes porque:

- Son un registro autenticado de las reuniones.
- Son la base de cualquier acción que se emprenda a raíz de las decisiones adoptadas durante la reunión.
- Son puntos de referencia importantes para una organización.
- Representan un importante registro histórico y de archivo para la organización.

Las actas de las reuniones deberían incluir:

- El encabezamiento, que incluye la fecha, el lugar y el nombre de la organización y del comité.
- La lista de asistentes.
- La lista de los que se han excusado su asistencia y de los que han llegado con retraso.
- La ratificación de actas anteriores con todas las enmiendas debidamente registradas.
- Las cuestiones que surjan.
- Los temas debatidos en el orden en que se debatieron.
- La fecha de la próxima reunión.
- Una lista de actividades que deberán realizarse.

Antes de su distribución, las actas deberían ser revisadas y aprobadas por la persona que presidió la reunión. Posteriormente, dichas actas deben distribuirse a todos los que deberían tener acceso a la información.

Es importante archivar correctamente las actas y toda la documentación relacionada con las reuniones a fin de poder hacer un seguimiento de cualquier información cuando sea necesario y de garantizar la transferencia continua y adecuada de la información.

## D. PREGUNTAS

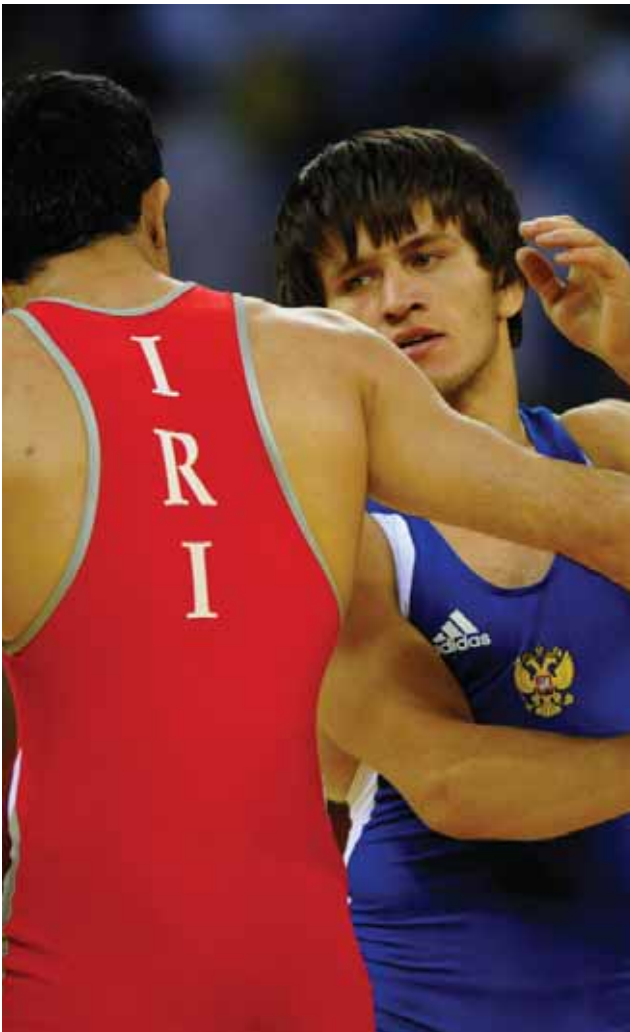
1. ¿Hasta qué punto son eficaces las reuniones en su organización?
2. ¿Cómo pueden mejorarse?



© 2011 / Comité Olímpico Internacional (COI) / VANDORY, Martin



# UNIDAD 32



©COI/Hélène-Tobler

## GESTIÓN DE CONFLICTOS

- A. Introducción..... 176
- B. Abordar las situaciones de conflicto ..... 176
- C. Preguntas..... 176

## A. INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones hay conflictos entre las personas y los equipos debido a que, a veces, existen rivalidades por obtener los recursos económicos o el tiempo de los responsables, o por el uso de los equipamientos e, incluso, por los atletas. El conflicto dentro de las organizaciones no siempre es algo negativo. En algunos casos, puede ser útil, ya que permite:

- Alentar a las personas para que trabajen conjuntamente a fin de luchar contra un problema común. Por ejemplo, una reducción de la financiación puede favorecer que todos los entrenadores se unan para convencer a los organismos de financiación para que aumenten los recursos.
- Ayudar a definir los papeles que desempeña cada uno y aumentar la comprensión respecto de los sentimientos de los demás. Por ejemplo, debatir sobre quién debería ser nombrado capitán de un equipo nacional pondrá de relieve lo que es importante para aquellos que llevan a cabo el debate, así como las competencias de aquellos que son candidatos al puesto.
- Ayudar a que los demás entiendan el problema, ya que, normalmente, el conflicto surge cuando las personas no son conscientes de las preocupaciones de todos los que participan.

Así pues, los conflictos que sean constructivos deben considerarse como algo positivo. No obstante, como los conflictos destructivos suelen estar basados en diferencias de personalidad relacionados con la conservación del poder, se debe disponer de una estrategia para gestionarlos.

## B. ABORDAR LAS SITUACIONES DE CONFLICTO

Antes de abordar un conflicto, hay que tener en cuenta varias cuestiones:

- ¿Vale la pena intervenir? Si el conflicto no afecta a la labor de los que participan y parece que se resolverá por sí mismo, su intervención sólo puede empeorar la situación.
- ¿Posee las características personales y las competencias de comunicación necesarias que le permitan afrontar el conflicto de manera tranquila, racional y justa? Si carece de dichas competencias, probablemente sea mejor que otra persona se encargue de la situación.
- ¿Cuál es el mejor momento para intervenir? La intervención debe hacerse cuando pueda realmente ser de utilidad. Si se actúa demasiado pronto o demasiado tarde, podría intensificar o exacerbar el conflicto. Por ejemplo, si ve que un entrenador está discutiendo con un asistente e intenta intervenir, puede que empeore la situación si trata de imponer una solución que ambos habían empezado a desarrollar. Por otro lado, si ignora varias discusiones, el rendimiento del equipo puede verse afectado negativamente. Una vez se ha tomado la decisión de intervenir, es necesario tener una estrategia para afrontar la situación.

Si ignora el conflicto, es probable que haya consecuencias negativas para la organización. La mejor estrategia consiste en ser consciente de dónde puede surgir un conflicto y atajarlo de raíz. Todo esto se conseguirá gracias a una distribución justa de los recursos y un trato equitativo para todos aquellos que forman parte de la organización. Sin embargo, no siempre es posible evitar el conflicto y, una vez se ha identificado, se debe gestionar de forma eficaz.

## C. PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las causas de conflicto en su organización?
2. ¿Cómo se afronta los conflictos?
3. ¿Cómo puede mejorar la manera de abordar los conflictos?



# SECCIÓN

## TEMA 2 – GESTIÓN DEL ENTORNO

El entorno, tanto interno como externo, en el que opera una organización afectará a la eficacia de la misma.

<b>Unidad 33</b>	El entorno operativo de las organizaciones deportivas . . . . .	179
<b>Unidad 34</b>	Trabajar en asociación. . . . .	183
<b>Unidad 35</b>	Gobernanza de las organizaciones deportivas . . . . .	187
<b>Unidad 36</b>	Puestos clave en las organizaciones deportivas . . . . .	199
<b>Unidad 37</b>	Constitución de una organización . . . . .	205
<b>Unidad 38</b>	Salud y seguridad . . . . .	209
<b>Unidad 39</b>	Protección. . . . .	213







# UNIDAD 33



©VANOC

## EL ENTORNO OPERATIVO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

A. Su sistema deportivo.....	180
B. Comprender su entorno deportivo .....	181
C. Herramientas .....	182
D. Preguntas.....	18

## A. SU SISTEMA DEPORTIVO

Para gestionar su organización de manera eficaz debe comprender su entorno operativo, tanto a nivel interno como externo, lo que significa saber qué lugar ocupa su organización dentro del Movimiento Olímpico. Es importante asimismo saber cómo encaja su organización en el sistema deportivo de su país, lo que le indicará con quién necesita trabajar a fin de que su organización tenga éxito.

El sistema deportivo de un país está formado por varias organizaciones que influyen en el deporte, tanto a través de las políticas como de la financiación o la ejecución de programas. El sistema estará compuesto de organizaciones directamente relacionadas con el deporte, como los clubes o las ligas, y organizaciones que no estén relacionadas directamente con el deporte, pero que tengan impacto en él, como los patrocinadores y los departamentos gubernamentales.

### Las partes interesadas

Una parte interesada es cualquiera que tenga una participación o interés en su organización. Este interés puede que no sea ni material ni económico, puede ser emocional, como el interés del público en general por la actuación de los atletas de su país en los Juegos Olímpicos. Por ejemplo, las partes interesadas de un club deportivo pueden ser:

- Los miembros, atletas y oficiales
- Los padres
- Las escuelas
- La federación nacional
- Los patrocinadores
- Los voluntarios
- Los miembros del comité ejecutivo
- El personal remunerado (si procede)
- El Gobierno

Debe saber quiénes son sus partes interesadas, ya que dichas personas tendrán una serie de expectativas respecto de su organización. Pueden afectar a su estrategia o proporcionar oportunidades de asociación (véase Unidad 34). También debe saber qué partes interesadas son las más importantes para poder centrarse en sus expectativas y necesidades.

### La influencia del Gobierno

El Gobierno de su país es una pieza clave de su sistema deportivo a la hora de desarrollar políticas, ejecutar programas y proporcionar fondos. Todos estos elementos tendrán un efecto sobre su organización, aunque sea pequeña.

En particular, la actitud de los políticos respecto del deporte, la importancia del deporte como política, o herramienta política, y las relaciones entre las organizaciones responsables del deporte en su país tendrán una gran influencia en su organización. Por ejemplo, si las políticas del Gobierno consideran el deporte como un medio para mejorar la salud o reducir la delincuencia juvenil, probablemente sea más fácil tener acceso a fondos para aquellos ámbitos en los que el deporte pueda ayudar a aplicar ese tipo de servicios. Si la relación entre las organizaciones deportivas y los departamentos gubernamentales es escasa, es posible que tenga más dificultades para promover y apoyar su deporte. La estabilidad de los gobiernos y los políticos clave también afectará a su capacidad para planificar y financiar actividades. Tal vez, lo que definirá si un país valora o no el deporte es, justamente, la importancia que las políticas del Gobierno conceden a la educación física de los niños.

La influencia del Gobierno puede ser significativa para muchas organizaciones deportivas, ya que los gobiernos dictan qué políticas son importantes, lo que a su vez determina dónde se destinan los fondos. Por consiguiente, tiene la responsabilidad de comprender cómo enfoca el Gobierno el deporte, cómo le afecta y lo que puede hacer, si es posible, para ayudar a elaborar políticas al respecto.

## B. COMPRENDER SU ENTORNO DEPORTIVO

### Evaluar el entorno externo

A pesar de que esté operando en el marco del sistema deportivo de su país, cada organización de dicho sistema opera en un entorno único. Algunos factores del entorno externo le brindarán oportunidades, pero también plantearán desafíos para su organización. Por lo tanto, debe ser consciente de que los siguientes ámbitos del entorno operativo pueden influir en su gestión:

- **Factores políticos** – Incluidos la legislación y las políticas, como las elaboradas por el COI o la Agencia Mundial Antidopaje.
- **Factores socioculturales** – La manera en que una sociedad está estructurada y se comporta, como el envejecimiento de la población y la tendencia a mirar el deporte, en vez de participar en él.
- **Factores económicos** – Como el poder de la economía y la distribución de recursos para proyectos específicos que se adaptan a los objetivos de las políticas gubernamentales.
- **Factores jurídicos** – Las organizaciones deportivas no actúan separadamente del resto de la sociedad y, por lo tanto, las normas jurídicas de su país afectarán a su organización. Como resultado, deberá tener un cierto conocimiento de las leyes que pueden afectarles.

### Evaluar el entorno interno

La evaluación del entorno interno deberá centrarse en cuatro ámbitos básicos:

1. **Los recursos físicos** – Los elementos de los que dispone realmente su organización, como material o instalaciones, la antigüedad o el estado de dichos elementos y la posibilidad de utilizarlos para mejorar los servicios y los beneficios.
2. **Los recursos humanos** – Los voluntarios y el personal remunerado según las funciones que se deban desempeñar, las competencias y la experiencia disponibles, así como la capacidad de las personas para adaptarse a los posibles cambios.
3. **Los recursos económicos** – La financiación de la organización, la gestión de los ingresos y los gastos, así como la relación con las partes interesadas clave en materia de financiación.
4. **Los recursos operativos** – Como, por ejemplo, la manera en que los servicios funcionan, dónde funcionan y los recursos necesarios, además de cómo se perciben estos servicios.

En el marco de estas áreas, debe examinar y evaluar las actuaciones anteriores a fin de poder explicar las razones que motivaron el éxito o el fracaso de su organización en el pasado. Este paso es necesario para poder extraer lecciones del pasado. A continuación, debería evaluar las prácticas actuales de la organización. Para ello, tendrá que centrarse en lo que está ocurriendo actualmente, y no en lo que las políticas o documentos estratégicos consideran que debería pasar, para que la evaluación sea realmente un reflejo del entorno interno existente.

## C. HERRAMIENTAS

Debería plantearse regularmente las siguientes cuestiones para garantizar que su organización se gestiona de la forma más eficaz posible. Estas cuestiones le aportarán asimismo información para el desarrollo de estrategias:

- ¿Qué importancia otorga el Gobierno al deporte?
- ¿En qué medida mi organización es importante para el deporte en mi país?
- ¿Cómo afecta la estructura deportiva de mi país al deporte? ¿Qué ayudaría a mejorarlo?
- ¿Valoran las partes interesadas el trabajo de mi organización?
- ¿Fomentan las políticas relativas a la educación física en las escuelas la participación?
- ¿Valora la gente el deporte en mi país?
- Concretamente ¿valoran los padres la participación de los niños en el deporte?
- ¿Cómo se financia el deporte en mi país?
- ¿Qué debo hacer para recibir fondos?
- ¿Puedo aumentar mi financiación o puede ésta desaparecer?
- ¿Qué debo hacer para probar que mi organización es eficaz?
- ¿Qué actividades alejan a las personas de mi organización? ¿Qué puedo hacer al respecto?
- ¿Qué deportes son los mayores competidores para mi disciplina deportiva? ¿Qué puedo hacer al respecto?
- ¿Cuáles son las responsabilidades jurídicas de la organización?
- ¿Cuáles son las responsabilidades jurídicas del comité ejecutivo?
- ¿Qué riesgos están asociados con mi deporte? ¿Cómo puedo gestionarlos?
- ¿Qué es lo que se considera una actividad negligente en el deporte según el sistema jurídico de mi país?
- ¿Existen problemas de salud y seguridad que afecten a mi organización?
- ¿Es fácil encontrar voluntarios? ¿Continuará siendo así?

## D. PREGUNTAS

1. ¿Dónde se encuentra su organización en el sistema deportivo del país?
2. ¿Quiénes son sus principales partes interesadas?
3. ¿Qué influencia tienen en su organización?
4. ¿Trabaja bien con ellas?



# UNIDAD 34



©COI/Yo Nagaya

## TRABAJAR EN ASOCIACIÓN

- A. Introducción..... 184
- B. Creación de asociaciones eficaces..... 184
- C. Preguntas..... 185

## A. INTRODUCCIÓN

Gran parte del trabajo que realiza usted y su organización requerirá que se asocie con otras organizaciones (“partnership”). Estas asociaciones le permitirán ofrecer servicios que no podría proporcionar por su cuenta. Por ejemplo, si trabaja en colaboración con una universidad, podrá ofrecer a sus atletas apoyo en materia de ciencia del deporte, lo que no sería posible únicamente con sus propios recursos. En este punto es importante introducir el concepto de sinergia. La idea de este concepto es que, si se trabaja en asociación, dos organizaciones pueden aportar más de lo que podrían aportar por sí solas.

## B. CREACIÓN DE ASOCIACIONES EFICACES

Las asociaciones pueden ayudar con:

- La organización de una manifestación deportiva.
- La facilitación de conocimientos técnicos y servicios de expertos.
- El cumplimiento de los objetivos del Gobierno en materia de deporte, salud y educación.
- Un mayor acceso a fondos y otros recursos.
- La preparación de equipos para eventos importantes.
- La formación del personal y los voluntarios.

Establecer y mantener asociaciones es un trabajo duro que requiere encontrar a un socio dispuesto a colaborar y, posteriormente, que tanto usted como él se comprometan a colaborar completamente. Las asociaciones serán eficaces si:

- Existen objetivos claros para la asociación. En caso contrario, tal vez no quede claro porque es necesaria la asociación. De hecho, si no puede establecer unos objetivos claros, deberá cuestionar las razones que han motivado dicha asociación.
- Se distribuyen claramente las funciones, que determinarán lo que ha de lograrse y quién es el responsable de qué.
- Se determinan de común acuerdo los objetivos e indicadores de rendimiento, que permitirán controlar el progreso y el rendimiento y mostrarán si la asociación es eficaz o no.
- Se acuerdan los recursos. No es necesario que las distintas partes aporten la misma cantidad de recursos, pero sí deben ponerse de acuerdo. Posteriormente deberán facilitarse los recursos acordados.
- Las relaciones interpersonales son sólidas y se basan en la confianza y la honestidad. Estas relaciones son, a menudo, más importantes que los puntos que se acaban de mencionar, ya que, sin ellas, la asociación no funcionará.
- Se dispone de un método para solucionar las disputas. Es inevitable que surjan conflictos en cuanto al funcionamiento de la asociación, lo que se quiere lograr y de qué recursos se debería disponer. Debe anticipar estos problemas y disponer de un mecanismo para afrontarlos.

Cuando se crea una asociación, debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Metas y objetivos:
  - ¿Cuál es el propósito de la asociación?
  - ¿Qué valor añadido tendrá?
  - ¿Sobrepasa este valor añadido los “costos” de trabajar en colaboración?
  - ¿Cómo se determinará el éxito de la asociación?



- Estrategia y actividades:
  - ¿Cómo logrará la asociación sus objetivos?
- Afiliación:
  - ¿Quién debería formar parte de la asociación?
  - ¿Quién debería ser el socio principal?
- Gestión de la asociación:
  - ¿Cómo se tomarán las decisiones?
  - ¿Cuáles son las cuestiones principales que deben tratarse y cómo se abordarán?
  - ¿Con qué normas básicas debería contar la asociación?
  - ¿Cómo se compartirán las responsabilidades de la asociación?
  - ¿Cómo y cuándo se examinará el rendimiento?
  - ¿Cómo se afrontarán los conflictos?
- Recursos:
  - ¿De qué recursos dispondrá la asociación?

La necesidad de trabajar en asociación con otras organizaciones aumentará a medida que los recursos sean más difíciles de encontrar e incrementen las expectativas de los miembros en relación con lo que su organización aportará. Para facilitar este proceso, puede considerar la posibilidad de contar con socios “no tradicionales”, como organizaciones de salud, así como socios más tradicionales, como los colegios. La clave es saber qué organizaciones pueden ayudar a aumentar el valor de lo que su organización ofrece.



©Kishimoto

## C. PREGUNTAS

1. ¿Existen áreas para crear posibles asociaciones en el trabajo que su organización lleva a cabo?
2. ¿Qué necesita para crear dichas asociaciones?
3. ¿Hasta qué punto son efectivas sus asociaciones actuales?





# UNIDAD 35



©Kishimoto

## GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

- A. ¿Qué es la gobernanza? . . . . . 188
- B. Principios clave de una buena gobernanza. . . . . 189
- C. Principios universales de buena gobernanza del Movimiento Olímpico y deportivo . . . . . 192
- D. Preguntas. . . . . 198

## A. ¿QUÉ ES LA GOBERNANZA?

*“Puesto que el deporte se basa en la ética y la competición justa, la gobernanza del deporte debe cumplir los más altos estándares en términos de transparencia, democracia y responsabilidad”.* Jacques Rogge, presidente del COI.

*“[La gobernanza es el conjunto de] los sistemas y procesos que garantizan la dirección, eficacia, supervisión y responsabilidad generales de una organización”.* The National Hub of Expertise in Governance (UK).

A medida que el deporte depende cada vez más de la financiación del Gobierno y del patrocinio de empresas privadas y particulares, los que dirigen el deporte tienen la obligación de garantizar que éste se gestiona de manera adecuada. Esto plantea la siguiente pregunta: ¿quién es el principal responsable en una organización deportiva?

### El comité ejecutivo y la gestión de la organización

Las organizaciones deportivas tienen siempre una serie de estatutos o una constitución que establecen sus metas y objetivos, así como la manera en que llevarán a cabo su labor. Esto incluye la elección de cargos directivos, como el presidente y los miembros del comité ejecutivo, los responsables de dirigir las labores de la organización.

El trabajo diario de una organización lo llevan a cabo los voluntarios o un director general y el personal remunerado. Estas personas tienen la responsabilidad de la gestión de la organización, mientras que el comité ejecutivo tiene la responsabilidad de su gobernanza.

### Obligaciones del comité ejecutivo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ha establecido la manera en que debe actuar un comité ejecutivo y cita algunas de sus obligaciones. Con respecto a la actuación de los miembros de dicho comité ejecutivo, se estipula que deben:

- Estar completamente informados y actuar de buena fe y teniendo en cuenta los mejores intereses para la organización.
- Actuar de manera justa.
- Cumplir con la legislación y actuar de acuerdo con los intereses de las partes interesadas.
- Hacer uso de un juicio objetivo en los asuntos de la organización.
- Dedicar el tiempo necesario.
- Tener acceso a información precisa, relevante y oportuna.

Por consiguiente, estos puntos establecen las pautas para la dirección, integridad, objetividad y responsabilidades del comité ejecutivo, y dejan claro que usted, como gestor, desempeña un papel crucial para que el comité ejecutivo pueda cumplir con sus obligaciones de forma eficaz aportando información apropiada y oportuna sobre la que dicho comité basa sus decisiones.

El comité ejecutivo puede cumplir con sus obligaciones haciendo lo posible para que la organización utilice técnicas de gestión modernas y las herramientas necesarias para comprender y controlar la labor de la organización. Todo esto puede resumirse de la siguiente forma:

- **Valores, misión, metas y objetivos de la organización** – Usted y su comité ejecutivo deberán examinar periódicamente los valores, la misión, las metas y los objetivos de la organización. Por ejemplo, un CON puede encargarse de esta tarea al inicio de la Olimpiada. Lo importante es que estas premisas se comuniquen a toda la organización y que todo el mundo las acate.
- **Desarrollo de estrategias (Unidad 40)** – Todas las organizaciones eficaces disponen de un plan estratégico claro; el desarrollo y la aplicación de dicho plan es competencia del comité ejecutivo

y de los gestores mediante un trabajo conjunto. En la mayoría de las organizaciones, los gestores iniciarán el plan estratégico para presentarlo posteriormente ante el comité ejecutivo para ser debatido, enmendado, si es necesario, y, finalmente, aprobado. Los gestores desarrollarán a continuación los planes operacionales, presupuestos y planes de trabajo apropiados. Sin embargo, la labor del comité ejecutivo no se limita a esto, ya que debe asimismo hacer un seguimiento de los planes operacionales, usando indicadores de rendimiento, y asegurarse de que los presupuestos que se han adoptado también se cumplen.

- **Gestión y control de los riesgos (Unidad 49)** – El comité ejecutivo debe asegurarse de que controla detenidamente los riesgos a los que se enfrenta la organización. Esto se puede lograr si existe un proceso de gestión de riesgos sólido para que se puedan prever los posibles riesgos.
- **Estructura de la gestión** – El comité ejecutivo tiene la responsabilidad de garantizar que existe una estructura de gestión eficiente, lo que supone nombrar a personas para los puestos clave, fijar una remuneración adecuada para ellos y asegurar que su rendimiento se revisa periódicamente.
- **Plan de sucesión** – Debería existir asimismo una política para planificar la sucesión, no sólo de los directores clave, sino del comité ejecutivo en sí.
- **Cumplimiento** – El comité ejecutivo debe asegurar el cumplimiento de la organización en los ámbitos correspondientes, como pueden ser:
  - La legislación local y nacional.
  - La *Carta Olímpica* si la organización es un CON, o los estatutos de una federación internacional si se trata de una federación nacional.
  - La propia constitución de la organización.
  - Las mejores prácticas, como en lo que respecta a la dirección del comité ejecutivo y los gestores, o los conflictos de intereses.
- **Integridad de los sistemas de contabilidad** – El comité ejecutivo debe garantizar la integridad del sistema de contabilidad de la organización e informar de forma regular y transparente del estado financiero de la misma. Esto incluirá realizar auditorías independientes y anuales de las cuentas de la organización, tomar nota de todas las recomendaciones de los auditores, realizar un control estricto del presupuesto, garantizar la rentabilidad de gastos, y establecer prácticas financieras claras y transparentes en toda la organización. Debería presentarse un informe financiero periódico, actualizado y claro.
- **Control y evaluación del rendimiento (Unidad 46)** – El comité ejecutivo debería controlar su propio rendimiento de manera periódica (anual o bianualmente), reexaminar la forma de llevar a cabo su labor durante un cierto período y establecer normas para acciones futuras.

## B. PRINCIPIOS CLAVE DE UNA BUENA GOBERNANZA

### Liderazgo del comité ejecutivo

Cada organización debería estar dirigida y gobernada por un comité ejecutivo eficaz que garantice colectivamente el cumplimiento de sus objetivos, establezca una dirección estratégica y defienda sus valores. Todos los miembros del comité ejecutivo deberán comprender su responsabilidad individual como miembro de dicho comité, incluidas las responsabilidades jurídicas. Deberán comprender y aceptar las responsabilidades y las obligaciones jurídicas colectivas.

En lo que respecta a la dirección estratégica, el comité ejecutivo debe centrar su atención en ella y evitar los aspectos operacionales del día a día. Debería hacerse una clara distinción entre las responsabilidades del comité ejecutivo y las de los gestores. Sin embargo, cabe destacar que en las organizaciones pequeñas existe la posibilidad de que los miembros del comité ejecutivo deban participar a nivel operacional. En esos casos, debe hacerse un esfuerzo para garantizar la transparencia y distancia entre la supervisión del comité ejecutivo y sus responsabilidades operativas.

## **El comité ejecutivo y el control**

Su comité ejecutivo debería asumir la responsabilidad conjuntamente y encargarse de asegurar que la organización desempeña su labor correctamente, que es solvente y que cumple con sus obligaciones. Debe dirigir los asuntos de modo que cumpla con sus obligaciones jurídicas y otros requisitos de su entorno, por ejemplo, el Movimiento Olímpico, las prioridades gubernamentales, los valores de los patrocinadores, las obligaciones contractuales, etc.

Tal y como se mencionó anteriormente, el comité ejecutivo, y aquellos que gestionan la organización, son los responsables de la gestión de riesgos. En la organización debe imperar la cultura de la buena gestión de riesgos, así como los mecanismos para hacer frente y mitigar esos riesgos de forma oportuna y adecuada.

El comité ejecutivo deberá asimismo tener unas responsabilidades y funciones bien definidas, y organizarse para cumplir con ellas de forma eficaz. Además, las obligaciones y responsabilidades individuales de los miembros del comité ejecutivo deben definirse claramente. Los miembros deben recibir una iniciación, formación y apoyo continuo adecuados (de agencias externas si fuera necesario) a fin de llevar a cabo sus obligaciones.

## **Examen y renovación del comité ejecutivo**

El comité ejecutivo deberá examinar periódicamente su eficacia y la de la organización. En las organizaciones eficaces es fundamental reexaminar la actuación de la organización en su conjunto a través de indicadores de rendimiento y de un examen externo.

Renovar la composición del comité ejecutivo es, a menudo, un tema delicado y difícil, pero de vital importancia. Muchas organizaciones utilizan métodos como los debates o el uso de facilitadores expertos. Es importante que todas las partes tomen nota de las experiencias que van surgiendo.

Muchas organizaciones tienen estatutos que requieren elecciones para el comité ejecutivo, por lo que el reclutamiento de nuevos miembros, para garantizar que el comité ejecutivo esté basado en las competencias de sus miembros, es a menudo un tema delicado que puede necesitar debates y decisiones. Además, los miembros del comité ejecutivo pueden mostrarse reacios a abandonar su puesto en dicho comité. No obstante, cuando se es consciente de las necesidades de la organización en cuanto a competencias específicas, existe la voluntad de reclutar a miembros que demuestren dichas competencias. Muchas organizaciones disponen también de una cláusula en sus estatutos que permite que el comité ejecutivo coopte un cierto número de miembros, lo que evita, en cierta medida, el proceso de elección. Si no dispone de este proceso en su constitución, debería considerar su inclusión.

## **Delegación del comité ejecutivo**

El comité ejecutivo debe establecer el papel y las funciones de los subcomités, los dirigentes de la organización (presidente, secretario general, vicepresidentes y tesorero), el director general y otros miembros del personal y representantes, así como controlar sus resultados. Esto implica:

- Establecer funciones claras y diferenciadas.
- Delegar y atribuir las responsabilidades de forma eficaz.
- Establecer mandatos claros e inequívocos siempre que sea apropiado.
- Controlar el rendimiento de la organización en su conjunto, del comité ejecutivo, los miembros del personal y los subcomités correspondientes.

## **La integridad del comité ejecutivo y de sus miembros**

El comité ejecutivo y sus miembros deberán actuar de conformidad con un alto nivel de ética y asegurar que los conflictos de intereses se tratan adecuadamente. El comité ejecutivo no deberá obtener ningún beneficio personal de la labor de dicho comité. Deberá haber un procedimiento regular para tratar los conflictos de intereses. A menudo, el presidente se encarga de pedir a los miembros que declaren si tienen algún conflicto de intereses y, si lo tienen, se asegura de que no participan o afectan al resultado del debate sobre la cuestión en particular.



### **Transparencia del comité ejecutivo**

Su comité ejecutivo debe ser transparente, receptivo y responsable ante las partes interesadas, beneficiarios, socios y otras personas que tengan interés en su labor. Debería haber una cultura de comunicación y consulta, no sólo entre los miembros del comité ejecutivo entre las reuniones, sino también por otros medios y con otras partes interesadas. La tecnología moderna puede desempeñar un papel crucial para conseguir este objetivo (Unidad 45).

La organización debe ser transparente, responsable y, en la medida de lo posible, implicar a las partes interesadas. Por ejemplo, actualmente, cada vez más organizaciones crean comisiones de atletas a fin de garantizar que sus opiniones se tienen en cuenta en la toma de decisiones. El COI apoya y promueve esta iniciativa.

### **Acatamiento de los estatutos**

La consigna “Es imposible perderse en un camino recto” se aplica a los estatutos de una organización. Si los estatutos no están actualizados, deben reexaminarse. Sin embargo, una vez se han acordado, deben cumplirse estrictamente.

### **Buenas prácticas de gestión**

La elaboración de planes estratégicos, planes operacionales, indicadores de rendimiento, la gestión de riesgos y finanzas, las prácticas de marketing, la gestión de los recursos humanos y muchas otras prácticas de gestión modernas garantizan que el comité ejecutivo dirige correctamente las organizaciones eficaces. Además, relacionar los objetivos operacionales y estratégicos contribuirá significativamente a obtener buenas prácticas en la organización.

### **Cultura de buena gobernanza**

Si bien es posible marcar las casillas de “buena gobernanza” en una lista, lo más importante es que la cultura de buena gobernanza domine la organización y que usted y su comité ejecutivo se adhieran a este principio. En una organización se puede manifestar este concepto de la siguiente forma:

- Agenda de las reuniones. Estas agendas son un reflejo de la cultura de gobernanza que impera en la organización. ¿Ofrecen estas agendas y los documentos anexos una imagen real de la organización que permita al comité ejecutivo tomar las decisiones correctas de forma oportuna?
- Una presentación clara de la información en las reuniones que tienen lugar periódicamente.
- Ser consciente de las responsabilidades de gobernanza del comité ejecutivo, que usted también debe comprender.
- Tener voluntad para resolver los problemas.
- Ser consciente de los riesgos.

### **Un buen modelo de asociación**

Una organización bien dirigida depende de una asociación sana entre el comité ejecutivo, encabezado por el presidente, y el equipo encargado del funcionamiento de la organización. La relación entre el presidente y la persona responsable de gestionar la organización, a saber, el secretario general o director general, es de vital importancia. Es esencial que ambos comuniquen regularmente para que haya una transparencia absoluta entre la gobernanza y los aspectos relativos a la gestión de la organización. Un liderazgo fuerte tiene lugar si ambas partes trabajan intensamente para lograr esta relación de trabajo sana.

## C. PRINCIPIOS UNIVERSALES DE BUENA GOBERNANZA DEL MOVIMIENTO OLÍMPICO Y DEPORTIVO

En 2008, el COI definió los principios universales de buena gobernanza para el Movimiento Olímpico y deportivo, que recibieron un gran respaldo en el Congreso Olímpico de 2009 en Copenhague. A continuación les presentamos estos principios:

### 1. VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA

#### 1.1 Visión

- Han de definirse claramente y comunicarse la visión y objetivos de las organizaciones.

#### 1.2 Misión

- La misión debe incluir:
  - El desarrollo y promoción del deporte a través de organizaciones sin fines lucrativos.
  - La promoción de los valores deportivos.
  - La organización de competiciones.
  - La garantía de competiciones justas siempre.
  - La protección de sus miembros, particularmente de los atletas.
  - La solidaridad.
  - El respeto al medio ambiente.

#### 1.3 Estrategia

- La estrategia ha de alinearse con la visión y ha de adaptarse regularmente al entorno.
- La estrategia de las organizaciones deportivas debe elaborarse al máximo nivel de la organización.

### 2. ESTRUCTURA, REGULACIONES Y PROCESO DEMOCRÁTICO

#### 2.1 Estructuras

- Todas las organizaciones deportivas integradas en el Movimiento Olímpico y deportivo deben basarse en el concepto de afiliación a entidades establecidas de acuerdo con la legislación vigente.
- Las organizaciones deportivas deben incluir como miembros a personas físicas o jurídicas que constituyen la organización y contribuyen a sus objetivos.
- Se consideran personas asociadas con la organización a todos sus miembros, así como a todas las entidades externas comprometidas, relacionadas o interesadas en la organización.

#### 2.2 Regulaciones claras

- Todas las regulaciones de las organizaciones y sus órganos directivos, incluyendo pero no exclusivamente sus estatutos y reglamentos, deben ser claras, transparentes, conocidas, propagadas, fácilmente accesibles y aplicables.
- Unas regulaciones claras facilitan la comprensión, la previsibilidad y la buena gobernanza.
- El procedimiento para modificar las regulaciones debe ser también claro y transparente.



©COI/Hélène Tobler

### 2.3 Órganos directivos

- El tamaño de los órganos directivos debe corresponder al tamaño de las organizaciones deportivas.
- Los objetivos y responsabilidades de los órganos directivos deben definirse claramente en las regulaciones aplicables y deben revisarse y adaptarse si es necesario.
- Para ayudarles en su misión, los órganos directivos deben estar facultados para constituir comités ad hoc con responsabilidades específicas.
- La organización debe establecer y adoptar criterios apropiados para la elección o nombramiento de los integrantes de los órganos directivos, garantizando así un alto nivel de competencia, calidad y buena gobernanza.

### 2.4 Órganos directivos representativos

- Los miembros de la organización deben estar representados en los órganos directivos, en particular las mujeres y los atletas.
- Debe cuidarse especialmente la representación y protección de los grupos minoritarios.

### 2.5 Proceso democrático

- Los procesos democráticos, como las elecciones, deben regirse por reglamentos claros, transparentes y justos.

### 2.6 Atribuciones de los órganos respectivos

- Debe determinarse una atribución clara de responsabilidades entre los diferentes órganos, como la asamblea general, el comité ejecutivo, las comisiones y los órganos disciplinarios.
- Debe haber un equilibrio de poder entre los órganos responsables de la gestión, supervisión y control de las organizaciones deportivas.
- Principio de equilibrio de poderes.

### 2.7 Toma de decisiones

- Todos los miembros de las organizaciones deportivas tendrán derecho a manifestar su opinión sobre los temas del orden del día a través de los canales apropiados.
- Los miembros tendrán derecho de voto y lo podrán ejercer adecuadamente, tal y como se defina en las regulaciones del órgano directivo.
- Los órganos de toma de decisiones deben conocer toda la información pertinente antes de tomar decisiones.
- Los órganos de la organización deben reunirse regularmente, teniendo siempre en cuenta sus obligaciones específicas (por ejemplo, se recomienda la celebración de una asamblea general anual).

### 2.8 Conflictos de intereses

- Como regla general, los integrantes de cualquier órgano de toma de decisiones deben ser independientes al actuar.
- Nadie con intereses personales o comerciales en el tema que se va debatir debe estar involucrado en la toma de decisiones sobre el mismo.
- Deben establecerse procedimientos adecuados para evitar conflictos de intereses.

### 2.9 Duración de los mandatos

- Deben limitarse los mandatos para permitir una renovación regular de los cargos directivos.
- Se debe estimular la incorporación de nuevas personas.

## **2.10 Decisiones y recursos**

- Cualquier miembro afectado por una decisión disciplinaria adoptada por cualquier organización deportiva debe tener la posibilidad de presentar un recurso a un órgano independiente dentro de la jurisdicción deportiva.
- Cuando se adopten decisiones contra un miembro, ha de prestarse especial atención a que exista equilibrio entre la transparencia y la protección de la privacidad.

## **3. MÁXIMO NIVEL DE COMPETENCIA, INTEGRIDAD Y NIVEL ÉTICO**

### **3.1 Competencia de los vocales del órgano ejecutivo**

- Los vocales del órgano ejecutivo deben elegirse en función de sus capacidades, competencias, cualidades, dotes de liderazgo, integridad y experiencia.
- Cuando sea necesario, debe considerarse recurrir a expertos externos.

### **3.2 Firmas y poderes**

- Una buena gobernanza implica controles financieros adecuados.
- Con objeto de evitar abusos en los poderes de representación (particularmente en lo referente a las firmas), deben establecerse, aprobarse y aplicarse normas adecuadas al máximo nivel.
- Deben establecerse y aplicarse regulaciones precisas, claras y transparentes, así como sistemas de control y exámenes de los balances.
- Como regla general, debe evitarse la firma individual en operaciones vinculantes de la organización.

### **3.3 Gestión interna, comunicación y coordinación**

- Una buena coordinación interna refuerza la eficacia de las organizaciones deportivas.
- La adecuada circulación de información dentro de las organizaciones deportivas garantiza una buena comprensión de las actividades realizadas por sus miembros y permite a los directivos tomar decisiones puntuales con conocimiento de causa.
- Unas buenas condiciones y un buen ambiente de trabajo, así como una política de estímulo resultan esenciales para el eficaz funcionamiento de la organización.

### **3.4 Gestión del riesgo**

- Debe implementarse un adecuado proceso de gestión del riesgo:
  - Identificación de riesgos potenciales para las organizaciones deportivas
  - Evaluación de los riesgos
  - Control de los riesgos
  - Verificación de los riesgos
  - Comunicación/transparencia

### **3.5 Nombramiento de los gestores**

- El liderazgo está por encima de la gestión.
- La mayoría de los gestores deben ser profesionales.
- Los candidatos deben contar con competencia profesional y un impecable currículum profesional.
- El proceso de selección debe basarse en criterios objetivos y establecerse claramente.

### **3.6 Código y temas éticos**

- Se deben desarrollar, adaptar y aplicar normas y principios éticos.
- Las normas éticas deben inspirarse y referirse al *Código de ética* del COI.
- Se debe controlar la aplicación de las normas y principios éticos.

## 4. RESPONSABILIDAD, TRANSPARENCIA Y CONTROL

### 4.1 Responsabilidad

- Todos los órganos, ya sean elegidos o nombrados, son responsables ante los miembros de la organización y, en algunos casos, ante sus asociados.
- El órgano ejecutivo será responsable ante la asamblea general de la organización.
- Los gestores serán responsables ante el órgano ejecutivo.
- Todos los empleados serán responsables ante la dirección.

### 4.2 Procesos y mecanismos

- Deben establecerse niveles y procesos de responsabilidad para todas las organizaciones y que se apliquen rigurosamente.
- Deben establecerse objetivos claros y mensurables para la organización, sus órganos directivos, su dirección y su personal, así como las medidas e instrumentos adecuados para lograrlos.

### 4.3 Transparencia y comunicación

- Debe facilitarse gradual y apropiadamente información a los miembros, a los asociados y al público.
- La información financiera debe comunicarse anualmente.
- Los estados financieros de las organizaciones deportivas deben presentarse de una manera coherente para que se puedan comprender fácilmente.

### 4.4 Cuestiones financieras – leyes, normas y procedimientos aplicables

- Debe aplicarse una contabilidad conforme a la legislación vigente y al principio de verdad y transparencia.
- Debe fomentarse entre las organizaciones deportivas la aplicación de los criterios reconocidos internacionalmente y que se exigen a los organismos internacionales.
- Los estados financieros de todas las organizaciones deben ser examinados anualmente por auditores independientes y calificados.
- Se deben presentar regularmente informes financieros.
- La información sobre remuneraciones y otros arreglos financieros de los integrantes de los órganos directivos deben incluirse en las cuentas anuales.
- La remuneración de los integrantes de los órganos directivos y de la dirección ha de regirse por normas claras.
- Los procedimientos de remuneración deben ser transparentes y claros.

### 4.5 Sistema de control interno

- Deben establecerse operaciones y procesos de control interno en las organizaciones deportivas.
- Debe estimularse la adopción de sistemas de conformidad, retención de documentos y seguridad de la información.
- La estructura del sistema de control interno debe depender del tamaño e importancia de la organización.
- Deben nombrarse comités de auditoría para las organizaciones deportivas grandes.

### 4.6 Formación y puesta en práctica

- Debe organizarse un programa de presentación para el personal nuevo, los voluntarios y los integrantes de los órganos directivos.
- La formación continua de los directivos, voluntarios y empleados debe formar parte del sistema.
- Debe estimularse la promoción de la formación continua y de la autoformación en las organizaciones deportivas.

## 5. SOLIDARIDAD Y DESARROLLO

### 5.1 Distribución de recursos

- Como principio general, los recursos financieros procedentes del deporte deben distribuirse al deporte, particularmente para su desarrollo, tras haber cubierto los gastos necesarios relacionados con el mismo.
- Los recursos financieros deben distribuirse de manera eficaz y equitativa.
- Una distribución equitativa de los recursos financieros facilita la organización de competiciones equilibradas y atractivas.
- Es fundamental una política de distribución clara y transparente de los recursos financieros.

### 5.2 Equidad

- Los recursos deben distribuirse equitativamente.
- Debe fortalecerse la equidad en el deporte.
- Debe estimularse y garantizarse el derecho a participar en las competiciones a un nivel apropiado para los atletas interesados.
- Deben darse oportunidades para organizar grandes manifestaciones deportivas.
- Los criterios para elegir las instalaciones de las pruebas deportivas debe ser equitativos y transparentes.

### 5.3 Desarrollo

- Debe fomentarse el desarrollo de relaciones entre diferentes organizaciones deportivas en los países en vías de desarrollo.
- Debe promoverse la creación de instalaciones deportivas en los países en vías de desarrollo.

## 6. COMPROMISO, PARTICIPACIÓN Y CUIDADO DE LOS ATLETAS

### 6.1 Derecho de los atletas a participar en el Movimiento Olímpico y deportivo y en los órganos directivos

- Debe protegerse el derecho de los atletas a participar en competiciones deportivas al nivel que les corresponda.
- Las organizaciones deportivas deben evitar cualquier tipo de discriminación.
- Debe oírse la voz de los atletas en las organizaciones deportivas.



JO Londres 2012, Villa Olímpica - Esquina del COI  
“My vote, My future”. En el centro, Pedro YANG, miembro de  
la Comisión de atletas del COI

© 2012 / Comité Olímpico Internacional (COI) /  
EVANS, Jason



## 6.2 Protección de los atletas

- Deben adoptarse medidas para impedir la explotación de los atletas jóvenes.
- Se debe proteger a los atletas contra reclutadores y agentes sin escrúpulos.
- Se debe desarrollar la cooperación con los gobiernos de los países correspondientes.
- Todas las organizaciones deportivas deben firmar un código de buenas practicas.

## 6.3 Salud

- Las organizaciones deportivas adoptarán normas de protección de la salud de los atletas para evitarles riesgos innecesarios (chequeos médicos, número de días de competición, polución, etc.).

## 6.4 Lucha contra el dopaje

- Las organizaciones deportivas lucharán contra el dopaje y respaldarán la política antidopaje.
- Se estimulará la tolerancia cero en la lucha contra el dopaje a todos los niveles de las organizaciones deportivas.
- Las organizaciones deportivas protegerán a los atletas contra el dopaje, sobre todo a través de la prevención y la educación.

## 6.5 Seguros

- Se recomienda la suscripción de pólizas de seguro de vida y accidente para todos los atletas, que debería ser obligatoria en el caso de los atletas jóvenes.
- Siempre que sea posible, debe facilitarse a los atletas la cobertura de la seguridad social.
- Los atletas profesionales deben beneficiarse de pólizas de seguro especiales.
- Los organizadores de manifestaciones deportivas deben contar con cobertura de seguro adecuada.

## 6.6 Juego limpio

- El juego limpio constituye el elemento central de la competición.
- El juego limpio es el espíritu del deporte.
- Se deben fomentar los valores del deporte y de la amistad.
- Debe evitarse la influencia maligna de las apuestas.

## 6.7 Gestión de la formación y carrera de los atletas

- Deben estimularse los programas de formación, particularmente los programas “deporte y estudios”.
- Deben fomentarse los programas de gestión de carrera.
- Debe fomentarse la formación de los atletas para que tengan nuevas oportunidades profesionales después de su carrera deportiva.

## 7. RELACIONES ARMONIOSAS CON LOS GOBIERNOS SIN PERDER LA AUTONOMÍA

### 7.1 Cooperación, coordinación y consulta

- Las organizaciones deportivas deben coordinar sus actividades con los gobiernos.
- La cooperación con los gobiernos constituye un elemento esencial en el marco de las actividades deportivas.
- La cooperación, la coordinación y la consulta son la mejor manera para que las organizaciones deportivas preserven su autonomía.

## **7.2 Misiones complementarias**

- Los gobiernos, los integrantes del Movimiento Olímpico, otras organizaciones deportivas y las partes interesadas deben trabajar juntos en la consecución de los mismos objetivos.

## **7.3 Mantener y preservar la autonomía del deporte**

- Debe garantizarse el justo equilibrio entre los gobiernos, el Movimiento Olímpico y las organizaciones deportivas.

# **D. PREGUNTAS**

1. ¿Existe una separación clara de las funciones y responsabilidades entre los niveles de gobernanza y de gestión en su organización?
2. ¿Cumple su comité ejecutivo con las funciones establecidas anteriormente?
3. ¿Qué aspectos de la gobernanza debe mejorar?



# UNIDAD 36

## PUESTOS CLAVE EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

A. Introducción.....	200
B. Puestos clave.....	200
C. Comisiones clave.....	201
D. Preguntas.....	203



©Fritz Behrendt

## A. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deportivas tienen una serie de cargos clave que deben desempeñarse a fin de poder funcionar eficazmente. A menudo, esos cargos están mencionados o establecidos en la constitución o los estatutos, por lo que no pueden alterarse sin el acuerdo de los miembros de la organización. Además, hay una serie de comités (o comisiones) que son comunes a las organizaciones deportivas. Dichos comités se encargan, normalmente, de las funciones principales de la organización, aunque no todos están establecidas en todas las organizaciones deportivas.

La mayoría de las organizaciones deportivas se estructuran de una forma similar. Tienen unos miembros que constituyen la asamblea general, que se encarga de elegir el comité ejecutivo. La asamblea general se reúne regularmente (normalmente, una vez al año) bajo la dirección del presidente o el secretario general. La asamblea general es el máximo órgano de toma de decisiones de la mayoría de las organizaciones deportivas y se encarga de debatir y ratificar las principales decisiones propuestas por el comité ejecutivo.

El comité ejecutivo está normalmente constituido por representantes elegidos en la asamblea general. También puede estar formado por miembros nombrados por sus competencias, como competencias financieras o jurídicas, siempre que se respeten los estatutos de la organización. El comité ejecutivo puede asimismo estar compuesto por miembros que desempeñan esta función en virtud de otro cargo, como los miembros del COI en los comités ejecutivos de los CON. Además, se recomienda elegir, por lo menos a un representante de los atletas (en esa calidad) para formar parte del comité ejecutivo. El comité ejecutivo tiene la responsabilidad de establecer y controlar la dirección estratégica de la organización (Unidad 40).

Finalmente, las organizaciones suelen tener gestores y personal administrativo que se encargan del funcionamiento diario de sus operaciones. Las organizaciones con personal remunerado tienen, normalmente, un director general que, a su vez, responde ante el comité ejecutivo. También existe la posibilidad de que la administración sea simple, esté formada por miembros voluntarios y cuente con pocos empleados remunerados, si los hay. En este caso, la administración deberá probablemente responder ante el secretario general (un voluntario), el cual informará al comité ejecutivo. En las organizaciones pequeñas es posible que sólo exista el comité ejecutivo y que no haya personal administrativo. En este caso, los miembros del comité ejecutivo asumirán las funciones administrativas.

## B. PUESTOS CLAVE

### Presidente

Las principales responsabilidades del presidente son:

- Actuar en nombre de la organización.
- Aplicar las decisiones aprobadas en las reuniones.
- Representar las opiniones de la organización ante grupos, agencias e individuos externos.
- Resolver conflictos o aclarar asuntos en la preparación para las reuniones.
- Aportar liderazgo, dirección y estrategias de planificación así como favorecer la reflexión.

En muchas organizaciones, el presidente preside las reuniones y se encarga, por tanto, de:

- Declarar abierta la sesión.
- Gestionar el orden del día.
- Velar porque los participantes tengan la oportunidad de presentar sus opiniones.
- Controlar que se tomen y adopten las decisiones.
- Dirigir las votaciones.
- Defender y respetar las normas y la constitución.

Cabe destacar que el presidente debe mantenerse en una posición neutra y que es el responsable de dirigir la reunión. Para ello, debe ser consciente de que:

- Los procedimientos deben seguir un protocolo.
- Existe un criterio para seleccionar a los oradores.
- Es importante mantener un tono positivo.
- Se debe alentar a los oradores a que sean breves y concisos.
- Es importante alcanzar decisiones claras y dejar constancia de ellas.

### **Secretario general**

El secretario general suele encargarse de la administración de la organización. Es el enlace entre la gobernanza, la gestión y la administración de la organización. Las responsabilidades del secretario general pueden variar considerablemente, en función de si trabaja a tiempo parcial o completo y de si está remunerado o no.

### **Tesorero**

El tesorero es el encargado de supervisar la contabilidad y establecer procedimientos financieros adecuados (Unidad 43). El tesorero deberá trabajar en colaboración con: la comisión de auditoría, que controla las actividades de la organización para garantizar las buenas prácticas; la comisión de finanzas, que examina y gestiona las finanzas; los auditores, encargados de controlar las cuentas, así como otros profesionales encargados del control financiero, los procedimientos e informes en este ámbito. En las organizaciones más pequeñas, el tesorero desempeñará el papel de todos los puestos mencionados, además del de contable (si está capacitado para ello). El tesorero deberá:

- Ser honesto.
- Estar capacitado para supervisar los registros y la contabilidad de manera clara y exacta.
- Ser capaz de gestionar cantidades de dinero más o menos importantes en función de la actividad de la organización.
- Estar capacitado para la gestión financiera.
- Respetar las metas y objetivos de la organización.

En las reuniones el tesorero deberá:

- Presentar las cuentas y los informes financieros.
- Presentar presupuestos de gastos para su aprobación.
- Comentar la viabilidad financiera de los proyectos.

Anualmente el tesorero deberá:

- Presentar la contabilidad anual provisional ante el comité ejecutivo.
- Remitir la contabilidad del comité ejecutivo a los auditores.
- Presentar las cuentas auditas a la asamblea general anual para su aprobación.

## **C. COMISIONES CLAVE**

Las comisiones son nombradas por el comité ejecutivo para que lleven a cabo las funciones clave de la organización. Se encargan de supervisar las operaciones dentro de sus competencias, establecer y revisar las políticas y los procedimientos en este ámbito y, posteriormente, de informar al comité ejecutivo. La estructura y los mandatos del comité ejecutivo y de cada una de sus comisiones deben estar documentados para ayudar a garantizar que los miembros de dicho comité y los gestores entienden claramente la función de las comisiones.

### **Comisión de auditoría y finanzas:**

- Trabaja conjuntamente con el tesorero para asegurar que las auditorías financieras se realizan de manera eficaz y rentable.
- Supervisa los sistemas financieros de la organización y sus controles internos.
- Hace recomendaciones al comité ejecutivo acerca de la aprobación de los estados financieros anuales de la organización.
- Hace recomendaciones acerca del nombramiento del auditor externo, así como de los honorarios adecuados.
- Evalúa si los fondos están o estarán disponibles para cumplir con los compromisos relativos a los gastos.
- Evalúa la eficacia de los presupuestos, el control financiero y los procedimientos de informes financieros.
- Revisa y hace recomendaciones con respecto a todas las propuestas de contratos de la organización
- Aprueba, examina y hace recomendaciones sobre los gastos o los compromisos que van más allá de los límites de aprobación del director general o del presidente de esta comisión.
- Supervisa y controla los estados financieros y los presupuestos.
- Hace recomendaciones sobre políticas y procedimientos para evitar y tratar los conflictos de intereses; supervisa el cumplimiento de las políticas y procedimientos relativos a los conflictos; investiga cualquier caso específico relacionado con acusaciones o cuestiones relativas a los conflictos de intereses, e informa al comité ejecutivo sobre las conclusiones de la comisión.
- Informa periódicamente al comité ejecutivo sobre la situación financiera de la organización y las deliberaciones de la comisión.

### **Comisión de atletas:**

- Representa a los atletas ante el comité ejecutivo.
- Proporciona información, apoyo y asesoramiento a los atletas.
- Alienta a la organización a que mejore el desarrollo de los atletas.
- Consulta con los atletas sobre temas clave.

### **Comisión de mujer y deporte:**

- Ofrece liderazgo a las mujeres que participan en su deporte.
- Representa a las mujeres ante el comité ejecutivo.
- Desarrolla iniciativas para aumentar la participación de las mujeres y las jóvenes en la organización.
- Ayuda a las atletas, entrenadoras y oficiales femeninas a alcanzar sus ambiciones deportivas.

### **Comisión de marketing:**

- Estudia y aprueba los planes de marketing, publicidad y promoción de la organización.
- Supervisa la actuación del personal encargado del marketing de la organización.
- Examina todos los contratos de marketing propuestos y hace recomendaciones.
- Examina los planes y actividades de recaudación de fondos de la organización y hace recomendaciones.
- Evalúa la efectividad e idoneidad de los recursos de marketing de la organización y hace recomendaciones.
- Ayuda al personal encargado del marketing cuando es necesario, como en las presentaciones, la creación de una lista de contactos y otras actividades.



**Comisión de selección de los equipos:**

- Propone los principios sobre los que se basará la selección de los equipos.
- Recomienda criterios específicos para la selección de los equipos.
- Hace recomendaciones sobre el proceso y los plazos para el proceso de selección.
- Establece, junto con cada organización deportiva nacional, los criterios de selección específicos relativos a su deporte, y prepara acuerdos escritos con cada una de ellas, por lo menos dos años antes de los Juegos.
- Verifica la consecución de los criterios relativos a los atletas designados por las organizaciones deportivas nacionales.
- Examina las solicitudes en nombre de los atletas que no cumplen con los criterios establecidos
- Recomienda al comité ejecutivo los atletas que deben seleccionarse.
- Ofrece al comité asesoramiento e información si una organización deportiva nacional apela contra su recomendación.

**Comisión de medio ambiente:**

- Desarrolla políticas para reducir o eliminar los impactos medioambientales que pueden afectar negativamente a la salud y a la seguridad de los atletas, los espectadores o la comunidad.
- Fomenta el aspecto medioambiental de las instalaciones deportivas .
- Asegura que las estrategias medioambientales de la organización se desarrollan tras haber consultado con los grupos interesados, y que éstas se comunican al público.
- Controla las actividades de la organización para determinar su conformidad con las normas medioambientales.



©Todos los derechos reservados

Una organización deportiva puede tener muchas otras comisiones que cubran áreas como los nombramientos, la cultura y la educación, el deporte para todos, las cuestiones jurídicas, etc.

**D. PREGUNTAS**

1. ¿Se adapta la estructura de comisiones a las actividades que desarrolla su organización?
2. ¿Cómo puede ser más efectiva su estructura?
3. ¿Con qué frecuencia debería reexaminar la estructura y el funcionamiento de las comisiones en su organización?





# UNIDAD 37



©COI/Richard Julliard

## CONSTITUCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

A. Introducción . . . . .	206
B. Herramientas . . . . .	206
C. Preguntas . . . . .	208

## A. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las organizaciones deportivas se basan en una constitución, que también se conoce como las normas o los estatutos. La constitución establece las metas y objetivos de la organización y determina la manera en que ésta debe realizar su trabajo.

La *Carta Olímpica* es el documento que contiene las reglas del COI y del Movimiento Olímpico. En la *Carta Olímpica* aparecen muchas referencias a los CON (concretamente en el capítulo 4), incluida la noción de que cada CON debe contar con su propia constitución y cómo esto se relaciona con el COI.

Además, en los países donde se ha aprobado una legislación relativa al deporte, por la que el Gobierno puede apoyar y reconocer el deporte, es importante que los CON y las organizaciones deportivas entiendan la legislación deportiva y cómo les afecta.

Por lo general, la constitución establece la manera en que los miembros desean que se estructure la organización. Las normas deben aplicarse una vez se han determinado e incluido en la constitución. Sólo pueden modificarse de una forma predeterminada que también esté contemplada en la constitución. La estabilidad de la organización depende de que las personas “no puedan cambiar las reglas durante el partido”.

Los especialistas jurídicos en su país pueden ofrecerle asesoramiento. Los CON deberán garantizar que sus estatutos cumplen con la *Carta Olímpica*, si bien las federaciones nacionales deberán remitirse a sus CON y federaciones internacionales respectivas, y los clubes a su federación nacional correspondiente.



©COI

## B. HERRAMIENTAS

### Modelo de constitución

A continuación se presenta un modelo de constitución para un organismo deportivo nacional. Los términos sugeridos pueden cambiarse o modificarse en función de los deseos o circunstancias particulares de cada caso.

### - CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN – (deporte) – (país)

#### Título

El nombre de la organización deberá ser: organización – (deporte) – (país) – en adelante (nombre).

#### Objetivos

- Fomentar el desarrollo del – (deporte) – en – (país)
- Organizar campeonatos a nivel nacional y regional
- Participar en los eventos internacionales que se decidan de manera ocasional
- Organizar equipos nacionales y regionales

## Admisión

Entre sus miembros figurarán aquellos clubes que se acepten durante una reunión general de la organización y que estén afiliados a la misma. Cada miembro tendrá derecho a un voto en la asamblea general anual (AGA).

## Finanzas

- Todos los clubes pagarán una suscripción anual que será determinada por la AGA cuando lo considere oportuno.
- El año económico empezará el (fecha) y terminará el (fecha).
- Las suscripciones deberán pagarse el (fecha) de cada año.

## Los directivos

Se debe elegir un comité ejecutivo para la organización.

Los integrantes serán:

- El presidente
- (Número) vicepresidentes
- El secretario
- El tesorero
- Otros directivos elegidos (lista)

Los integrantes del comité ejecutivo pueden ser miembros de las comisiones con poder de voto. Deben ser elegidos por los miembros durante la AGA y podrán optar a la reelección. Una vacante causada por defunción, enfermedad o dimisión puede ser suplida a criterio del comité ejecutivo.

## La asamblea general anual

La asamblea general anual debe celebrarse cada año civil y deberá, por lo menos:

- Recibir las cuentas y el balance del año anterior
- Recibir y adoptar el informe anual
- Designar a los subcomités cuando lo considere necesario
- Elegir al comité ejecutivo
- Nombrar a los auditores

Cada club tendrá derecho a asistir a la asamblea anual y sólo podrá tener un voto. Los integrantes del comité ejecutivo tendrán derecho a un voto. El presidente tendrá derecho a un voto y, además, tendrá un segundo voto que será decisivo en caso de empate.

## El comité ejecutivo

El comité ejecutivo deberá estar formado por directivos (con poder de voto) y un representante de cada región.

El comité ejecutivo deberá reunirse, por lo menos, una vez cada (número) semanas/meses y encargarse del funcionamiento diario de la organización. Deberá establecer políticas y procedimientos para asegurar la gestión eficaz y el desarrollo continuo de la organización a todos los niveles.

## Las comisiones

El comité ejecutivo deberá establecer las comisiones cuando lo considere necesario.

## Desarrollo de las reuniones

- El lugar y fecha de la siguiente reunión de todas las comisiones se fijará en cada reunión.
- El quórum de cada reunión deberá ser del 50% de los miembros más uno.
- Puede convocarse una reunión extraordinaria tras la petición escrita de (número) clubes para tratar los temas solicitados en la petición. Dicha reunión deberá convocarse en (período) tras recepción de la solicitud.
- El secretario deberá recibir los puntos del orden del día (número) semanas previas a la reunión.
- El orden del día de una reunión deberá distribuirse por lo menos (número) semanas antes de la misma.

## Cambios en la constitución

No se deberá modificar ni eliminar ninguna norma de la organización, ni tampoco se deberá añadir ninguna nueva, a menos que se haya notificado con una antelación de (número) días hábiles a cada órgano constituyente y, que dicho cambio haya sido aceptado a continuación por dos tercios de la mayoría de los presentes y con derecho a voto. Votar en una asamblea general anual o una reunión extraordinaria debe incluir información completa de los cambios propuestos.

## C. PREGUNTAS

1. ¿Debe reexaminar su constitución para asegurarse de que refleja los deseos de los miembros?
2. ¿Es su constitución adecuada para que el comité ejecutivo pueda dirigir la organización de forma eficaz?
3. ¿Cubre su constitución los aspectos clave de la organización con la precisión suficiente?





# UNIDAD 38



©Todos los derechos reservados

## SALUD Y SEGURIDAD

A. Salud y seguridad .....	210
B. Herramientas .....	211
C. Preguntas .....	211

## A. SALUD Y SEGURIDAD

El deporte está intrínsecamente relacionado con el riesgo. Algunos deportes son peligrosos por sí mismos, mientras que otros utilizan materiales que pueden ser peligrosos. Todos ellos conllevan una actividad física que puede provocar lesiones.

Por este motivo, usted tiene la responsabilidad de preocuparse por la salud y la seguridad de sus participantes y miembros. Esta cuestión está contemplada, a menudo, en la legislación de su país, en particular en el marco del derecho de responsabilidad civil. Una falta de responsabilidad civil es “un incumplimiento de las obligaciones - que no sea bajo contrato - que conduce a la responsabilidad por daños y perjuicios”. La negligencia y violación de las obligaciones puede tener consecuencias económicas graves para su organización. En estos casos los expertos jurídicos pueden ser muy útiles.

Los administradores deportivos se encargan de la gestión, incluida la de los riesgos. Debido a estas consideraciones jurídicas, tienen la gran responsabilidad de actuar de manera adecuada y prudente. En lo que respecta a la salud y seguridad de los atletas, la prudencia es esencial, lo que implica, evidentemente, evitar los riesgos. De hecho, todas las personas que participen en el deporte tienen este “deber de diligencia”, incluidos los entrenadores, los oficiales, los padres, los gestores y los participantes.

Otras responsabilidades relacionadas con la salud y la seguridad implican que:

- Tiene la obligación de proporcionar un entorno seguro a los participantes – las instalaciones y el material deben ser seguros.
- Tiene la responsabilidad de velar por que el material se inspeccione regularmente y se realice el mantenimiento correspondiente.
- No debería haber desigualdades en los deportes de contacto, en lo que respecta a la altura, peso, nivel de habilidad y experiencia.
- Los participantes y los oficiales deberían estar protegidos de las lesiones intencionadas causadas por los oponentes, espectadores o procedimientos insuficientes por su parte.
- Los oficiales tienen la responsabilidad de garantizar la seguridad de los participantes en todo momento.
- Los espectadores y las personas presentes tienen derecho a la seguridad.



© 2012 / Comité Olímpico Internacional (COI) / EVANS, Jason

Para gestionar la salud y la seguridad debería realizar:

- Una evaluación del riesgo de todas las actividades nuevas y una evaluación periódica del riesgo durante el año.
- Una auditoría sobre seguridad que evalúe las operaciones de la organización con respecto a la legislación vigente.
- Un examen regular de sus operaciones y políticas para garantizar que reflejan las tendencias actuales en materia de salud y seguridad.
- Una formación regular de todo el personal y los voluntarios para asegurar que disponen de seguridad en el trabajo y en la manera de prestar sus servicios.
- Un mantenimiento de registros regular para demostrar las buenas prácticas en este ámbito.

Es esencial que la gente que presta servicios en su organización sea consciente de sus responsabilidades. La ignorancia de las leyes no exime de su cumplimiento.

## B. HERRAMIENTAS

Cuando evalúe la salud y la seguridad en su organización deberá plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Se realiza la actividad deportiva de una forma ordenada y estructurada? ¿Se supervisa de la forma adecuada?
- ¿Están los instructores, educadores, entrenadores y otros profesionales que enseñan y supervisan el deporte lo suficientemente calificados para desempeñar su tarea?
- ¿Son seguros el material y las instalaciones? ¿Y las instalaciones auxiliares, como los vestuarios?
- ¿Concienciamos a la gente sobre los peligros y la importancia de actuar de manera adecuada?
- ¿Estamos obteniendo consentimiento? ¿Los participantes son totalmente conscientes de los riesgos que conlleva una actividad deportiva? Esto se aplica, por ejemplo, a los padres que dan permiso a los niños para que participen en ciertos deportes, como la escalada en la roca, el rugby o el esquí.
- ¿Tratamos las lesiones de forma adecuada? ¿Tomamos las precauciones médicas necesarias durante las pruebas?
- ¿Son seguros nuestros medios de transporte?
- ¿Cuáles son nuestras responsabilidades con respecto a la violencia de los seguidores contra los atletas, los oficiales y otros?



©COI/John Huet

## C. PREGUNTAS

1. ¿Quién tiene la responsabilidad global de la salud y la seguridad en la organización?
2. ¿Cómo garantiza que se mantiene actualizado con respecto a los cambios legislativos?
3. ¿Qué cambios debe realizar en relación con sus prácticas de salud y seguridad?



# UNIDAD 39



©COI/John Huet

## PROTECCIÓN

A. Introducción.....	214
B. Indemnizaciones y exenciones .....	214
C. Seguros .....	214
D. Preguntas.....	216

## A. INTRODUCCIÓN

Tal y como se ha indicado anteriormente, el deporte conlleva riesgos que pueden ir desde litigios de carácter jurídico de poca gravedad hasta la muerte. Por este motivo, aceptar dichos riesgos y tomar las medidas preventivas necesarias para controlarlos es signo de buena gestión.

## B. INDEMNIZACIONES Y EXENCIONES

Una cláusula de indemnización exime de responsabilidad jurídica a una parte por el comportamiento imprudente o ilegal de otra parte, como los miembros o contratistas con los que mantiene una relación jurídica. Este tipo de cláusula es una buena idea para minimizar los riesgos en su organización en caso de litigio. Cada contrato que firme debería prever el resarcimiento a su organización de cualquier comportamiento ilegal por parte de un prestador de servicios contratado.

Las exenciones de responsabilidad se utilizan a menudo para reducir la posibilidad de litigio en el caso de lesión o muerte como resultado de la participación en una actividad de la organización. Normalmente, una exención requiere que el miembro tenga conocimiento del riesgo de lesión y muerte y que exima a la organización de toda responsabilidad jurídica al respecto. A menudo, el atleta debe firmar una exención de este tipo para poder participar en un determinado evento.

## C. SEGUROS

La información que se presenta a continuación es una adaptación del trabajo de la *Australian Society of Sport Administrators*, preparado para su curso de administración deportiva.

Se recomienda estar constituido y tener una constitución formal, como prerrequisitos para que un club funcione correctamente y ofrezca protección a sus miembros contra demandas internas y litigios externos. Sin embargo, el propio club debe también protegerse de las demandas de otras partes. Por esta razón, es importante que el club suscriba una cartera de seguros.

Todas las personas que pertenezcan a un club, ya sean supervisores, entrenadores, jugadores u organizadores deberían estar asegurados adecuadamente. Muchas organizaciones deportivas proporcionan a todos los miembros seguros de responsabilidad civil, responsabilidad profesional o accidentes personales. Los miembros deberán comprobar con su organización que reciben la cobertura apropiada y, si este no es el caso, contratar un seguro individual a través de su club.

Existen muchas razones por las que es necesario estar asegurado. En primer lugar, existe el riesgo de lesiones físicas, que se extiende a los formadores, árbitros, entrenadores, oficiales y espectadores.

En segundo lugar, existe la necesidad de cubrirse contra las lesiones provocadas a un tercero. El asegurado puede ser un jugador declarado responsable de causar daños a otro jugador o a un espectador. Puede que el asegurado sea responsable por hecho ajeno. Cada vez más, el asegurado puede tener una cierta responsabilidad con respecto a la seguridad de los jugadores, los otros participantes y los espectadores a través de la facilitación de instalaciones deportivas, control de la instalación o del juego o partido, tanto de forma general como en ocasiones concretas.

El deporte también es un negocio. El seguro por lluvia puede evitar una situación catastrófica al promotor de una manifestación deportiva, por lo que a toda organización que se expone a una interrupción de su labor por daños materiales le convendría asegurarse. Se puede incurrir en una responsabilidad por pérdidas económicas en relación con una actividad deportiva.

Actualmente, las aseguradoras están muy interesadas en la manera de practicar y gestionar el deporte porque tienen un interés en que:



- Existan normas que reduzcan el riesgo de lesión y el riesgo de responsabilidad.
- Los participantes utilicen materiales seguros.
- La construcción y el control de las instalaciones deportivas permita disminuir el riesgo de lesión de los jugadores, participantes y espectadores.

Los siguientes tipos de seguro pueden resultar adecuados:

### Seguro de responsabilidad profesional

El seguro de responsabilidad profesional cubre a los individuos contra la responsabilidad civil cuando se ha producido un error, omisión o negligencia por un empleado u individuo en el cumplimiento de sus obligaciones profesionales. Debido a que el error o la negligencia pueden provocar que el profesional sea demandado por daños y perjuicios, la cobertura de responsabilidad profesional asegura contra las demandas por negligencia. Las pólizas pueden incluir daños por difamación y calumnias. En el deporte, es importante cubrir la negligencia o el error accidental por parte de los entrenadores, los gestores, los fisioterapeutas y los médicos.

Se recomienda que una organización deportiva contrate un seguro de responsabilidad profesional para cubrir a los entrenadores, el personal médico y los formadores, o a cualquier otra persona que aporte asesoramiento profesional o transmita conocimientos.

### Seguro de responsabilidad civil

Los propietarios y ocupantes de instalaciones deportivas tienen la responsabilidad de mantenerlas en condiciones seguras para que las personas que las utilizan no sufran ningún daño. Las organizaciones deportivas deben dedicar la atención y las competencias necesarias para garantizar que las personas que entran o se encuentran cerca de una instalación deportiva no sufran ningún tipo de lesión como resultado de la negligencia de un propietario o participante.

El seguro de responsabilidad civil es un tipo de seguro importante, ya que protege a los voluntarios, empleados y miembros de la organización. Este seguro proporciona indemnidad a su organización ante su responsabilidad jurídica de pagar los daños surgidos a raíz de una lesión accidental (incluida la muerte) o los daños accidentales a una propiedad. También cubre las demandas por negligencia de la organización o uno de sus empleados, así como por el estado de los locales. Establece asimismo el pago de los gastos judiciales relacionados con dichas demandas. La póliza debe redactarse específicamente para la organización a la que debe proteger. Es prudente incluir a todos los miembros de la organización en la lista de los asegurados. El seguro también se puede ampliar para cubrir los bienes vendidos o suministrados a los clientes y las demandas de un miembro contra otro. Si desea más detalles sobre los seguros complementarios, puede ponerse en contacto con una compañía de seguros.

### Seguro de accidente de los jugadores

Actualmente, el seguro para los participantes en el deporte se considera una prioridad. Existe una obligación, tanto moral como administrativa, de ofrecer protección frente a lesiones causadas por la participación en actividades deportivas, que pueden incluir tanto los entrenamientos como los viajes. Existen varios tipos de cobertura:

- **Indemnización por tragedia** – Basada en un capital con una escala de indemnizaciones por discapacidades permanentes.
- **Pérdida de ingresos** – Diseñada para reemplazar los ingresos que los participantes perderán si la lesión les impide desempeñar su ocupación habitual.
- **Subvención de ayuda a los estudiantes** – Para rembolsar los costos contraídos para los gastos de tutoría o ayuda a domicilio.

- **Ayudas para los padres** – Reembolso de los costos contraídos para visitar a los hijos víctimas de una tragedia.
- **Otros gastos médicos** – Reembolso de los gastos médicos que no cubre el seguro de base.

### Seguro de responsabilidad para los dirigentes

Este tipo de seguro está destinado a los miembros del comité y directores de los clubes y organizaciones que corren el riesgo de ser demandados por su propia organización por actos de negligencia. En esos casos, se alegraría que han vulnerado el deber de diligencia con su organización. Estos seguros tienen una importancia especial para las organizaciones con un gran volumen de facturación u obligaciones fiscales.

### Seguro de bienes

Los planes de seguro que se acaban de describir están diseñados para proteger a una organización y a sus miembros contra las reclamaciones de responsabilidad. Sin embargo, también se deberían contratar seguros que protejan los activos de la organización. Estos seguros pueden incluir:

- **Incendio** – Una póliza de seguro de incendios es aconsejable si la organización posee edificios o material inflamable.
- **Robo** – Cubre el robo de material deportivo y artículos vendibles.
- **Dinero** – Teniendo en cuenta que las grandes sumas de dinero no están generalmente cubiertas por las pólizas de robo (valores), a menudo se requiere tener una cobertura separada.
- **Daños indirectos** – Cubre la pérdida de ingresos sufrida por una organización comercial como resultado de los daños causados por un incendio en sus locales. También compensa el aumento de costos operativos tras el incendio.
- **Lluvia** – Generalmente hace referencia a la cancelación de eventos por condiciones meteorológicas adversas.
- **Garantía de fidelidad** – Hace referencia al riesgo de que los miembros roben los fondos de la organización.
- **Vehículos de motor** – Cualquier vehículo de motor que la organización posea o utilice requerirá un seguro para proteger tanto su propio valor como el de los vehículos que sean propiedad de otros conductores en caso de accidente.
- **Dinero en tránsito** – Toda la recaudación procedente de eventos y actos a cargo de la organización pueden asegurarse. Existen muchos ejemplos de situaciones en las que se recolectan fondos en un evento durante el fin de semana y no se pueden ingresar en el banco hasta el lunes siguiente. En esos casos, una póliza de seguro para el dinero en tránsito puede aportar protección ante el robo u otras causas de pérdida hasta que el dinero llegue al banco.

Las aseguradoras pueden influir en la manera en que se puede practicar su deporte. A nadie le parecería preocupante que una compañía aseguradora no aceptara cubrir un riesgo a menos que se mejorara la seguridad ante incendios de la tribuna de una instalación deportiva o que se protegieran (con almohadillas) los postes de las porterías. No obstante, ¿qué pasaría si una aseguradora rechazara cubrir a una escuela por responsabilidad con respecto a los alumnos en el terreno deportivo, a no ser que la escuela cambiara la práctica del rugby por el fútbol? De este modo, las aseguradoras pueden afectar a la manera en que se practica su deporte.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Está su organización adecuadamente protegida contra riesgos y accidentes?
2. ¿Reexamina sus políticas de protección periódicamente?
3. ¿Está asegurado adecuadamente para todas sus actividades?



### TEMA 3 – GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Un recurso es una ayuda o apoyo al que puede recurrir para conseguir un objetivo.

<b>Unidad 40</b>	Planificación estratégica . . . . .	219
<b>Unidad 41</b>	Gestión de los recursos humanos . . . . .	223
<b>Unidad 42</b>	Evaluación de las necesidades de formación del personal y de los voluntarios . . . . .	229
<b>Unidad 43</b>	Gestión financiera y presupuestos. . . . .	233
<b>Unidad 44</b>	Fuentes de financiación. . . . .	239
<b>Unidad 45</b>	Tecnología de la información. . . . .	243
<b>Unidad 46</b>	Gestión y evaluación del rendimiento . . . . .	249





# UNIDAD 40



©Todos los derechos reservados

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A. Introducción . . . . .	220
B. Elementos de un plan estratégico . . . . .	220
C. Elaboración de un plan estratégico . . . . .	221
D. Preguntas . . . . .	222

## A. INTRODUCCIÓN

A fin de utilizar sus recursos de la forma más eficaz posible, deberá tener un plan estratégico pertinente y actualizado para dirigir su organización.

*“Un plan es la disciplina básica de preparación que nos da las pautas necesarias para crear un cambio y adaptarnos al mismo con agilidad. La preparación nos permite gestionar la velocidad, la incertidumbre, la complejidad y la diversidad del cambio a favor de las ventajas personales y colectivas. Nuestro plan nos lleva del lugar donde estamos al que queremos y debemos llegar. A este respecto, se trata de una hoja de ruta que nos guía para alcanzar nuestro destino. Tiene un propósito, una dirección y un programa: por qué, dónde y cuándo. Además, debe cubrir lo qué se debe hacer, quién debe hacerlo y, al unir los valores con las perspectivas, cómo hacerlo.”* Franck Dick, ex entrenador del equipo nacional británico

Elaborar un plan o una estrategia es, en teoría, un proceso relativamente sencillo. Está compuesto de cinco fases:

1. Investigar el entorno operativo interno y externo para decidir cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas existentes que pueden afectar a su capacidad para lograr sus objetivos.
2. Decidir qué deberá lograr su organización (sus objetivos).
3. Desarrollar estrategias que tengan en cuenta sus investigaciones y que permitan alcanzar sus objetivos.
4. Poner en práctica esas estrategias.
5. Evaluar las estrategias con respecto a los objetivos deseados y utilizar los resultados de esta evaluación para el desarrollo de estrategias futuras.

Existen varias razones para desarrollar una estrategia para su organización:

- Una estrategia proporcionará un marco para la toma de decisiones, ya que definirá las prioridades de la organización.
- El establecimiento de objetivos le obligará a interrogarse sobre varias cuestiones importantes y a encontrar una respuesta a ellas, como, por ejemplo, cuáles son las oportunidades futuras para la organización.
- El proceso de evaluación del entorno le ayudará a ser consciente de las cuestiones clave, de los puntos fuertes y débiles internos y de las oportunidades y amenazas externas.
- Una estrategia le ayudará a definir claramente los papeles que desempeña el personal, le permitirá distribuir los recursos y fomentar la consulta con los miembros del personal.

En muchas organizaciones, este proceso conducirá al desarrollo de dos tipos de planes:

- **Un plan estratégico** – Define la misión, la visión, los valores y los objetivos, así como las estrategias que permitirán lograrlos y evaluarlos. Este proceso se lleva a cabo, normalmente, cada cuatro años.
- **Un plan operacional o de trabajo** – Este plan establece la manera de hacer avanzar el plan estratégico, los riesgos, los desafíos, los programas y acciones específicas, los costos de las diversas acciones, los plazos y las responsabilidades. El plan operacional o de trabajo debe reexaminarse anualmente.

## B. ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

**Visión y valores** – La visión y los valores describen las aspiraciones de la organización. La visión corresponde a lo que usted aspira que sea la organización a largo plazo, como “Nuestro club quiere convertirse en el club de natación con más éxito del país”. Los valores son las bases que respaldan las ideas que la organización quiere promover, como el respeto, la solidaridad, la igualdad y la excelencia.

**Misión** – La misión define lo que debe hacer para lograr su visión respondiendo a preguntas como ¿Por qué existe la organización?, ¿Qué aporta? y ¿A quién sirve? Por ejemplo, “Nuestro CON apoya el desarrollo del deporte en nuestro país y al Movimiento Olímpico internacional mediante la creación de



oportunidades de desarrollo deportivo para los entrenadores, los atletas y las organizaciones deportivas nacionales”.

**Objetivos estratégicos** – Los objetivos estratégicos establecen la manera en que pueden lograrse su visión, los valores y la misión. Dichos objetivos representan lo que su organización necesita para poder ser competitiva y para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Por ejemplo, “Lograremos nuestro éxito como club de natación gracias a la contratación de los mejores entrenadores que lleven a cabo un programa de entrenamiento diario e intensivo”.

**Planes de acción** – Es la manera de asegurar que se alcanzan su visión, valores, misión y objetivos. Los planes de acción cubren los principales productos y servicios de la organización, como el desarrollo del entrenamiento, el apoyo a los atletas, las misiones para los Juegos y el Día Olímpico. Estos planes describen asimismo la manera en que su organización utilizará sus recursos para lograr sus objetivos. Cada plan de acción deberá describir:

- Qué ocurrirá
- Quién lo realizará
- Qué recursos se necesitan
- Cómo ocurrirá
- Para cuándo debe ocurrir

Por ejemplo: “A fin de celebrar el Día Olímpico el 23 de junio, nuestro CON reunirá a los voluntarios de los colegios públicos hasta el 15 de mayo y hará participar a los estudiantes”.

**Los indicadores clave de rendimiento** – Los indicadores clave de rendimiento son las medidas cuantificables que evalúan si ha logrado sus objetivos. Por ejemplo, los indicadores pueden ser los resultados de los atletas, el número de atletas seleccionados, la ampliación de programas que apoyen a los atletas y los entrenadores o el aumento del número de miembros. Un indicador clave de rendimiento puede ser también tener a 10 atletas que ganen medallas en un campeonato nacional.

## C. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Existen dos aspectos relacionados con el desarrollo de estrategias que afectarán al éxito de los objetivos que quiera alcanzar, a saber, revisar sistemáticamente su entorno operativo y establecer objetivos claros.

### Evaluar el entorno

La elaboración de una estrategia de éxito se basa en la buena información y el conocimiento de los entornos operativos que afectan a su organización. Si utiliza la información recogida en la Unidad 33 debería ser capaz de recopilar información útil para el desarrollo de estrategias. El proceso de evaluación interna y externa le permitirá:

- Entender la posición de su organización en su mercado específico.
- Estar informado sobre las características de sus miembros y de los competidores.
- Ser consciente de los puntos fuertes que pueden utilizarse para aprovechar las oportunidades, así como de los puntos débiles que se deberán proteger de las amenazas externas.

La precisión de la evaluación y la subsiguiente estrategia serán satisfactorias dependiendo sólo de la información en la que se base la evaluación. Por ello, es importante que pueda tener acceso a información actualizada y relevante sobre las tendencias y los cambios tanto en el entorno interno como en el externo. Obtener información sobre el entorno interno debería ser relativamente sencillo, ya que los datos internos deberían ser fácilmente accesibles. El entorno externo es más complejo y deberá identificar las fuentes de información correspondientes. La cuestión más importante es tener en cuenta que la información debe buscarse de forma activa; no puede presuponer lo que ocurre en su entorno.

### Establecer objetivos claros

Los objetivos guían las operaciones de la organización, ya que establecen lo que se debe llevar a cabo. Así pues, es importante que sean claros y que se comuniquen y sean comprendidos por todos los que trabajan en la organización. Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser recordados, por lo que deberán ser:

- **Específicos** – Hace referencia directamente al servicio que se planifica, como los beneficios obtenidos por la inscripción de los miembros.
- **Medibles** – Debe ser posible medir si se han logrado los objetivos.
- **Alcanzables** – La organización debe ser capaz de alcanzar los objetivos con sus recursos.
- **Clasificados** – Los objetivos se deben priorizar. A pesar de que tenga la esperanza de lograr todo lo que se había propuesto, tal vez no sea posible en algunos casos, por lo que deberá tomar una decisión sobre lo que se desea lograr.
- **Limitados en el tiempo** – Se debe establecer un período de tiempo para lograr el objetivo.

Una vez se ha fijado un objetivo, se le pueden asociar metas que ayuden a centrarse en las estrategias que se seguirán. Por ejemplo, un objetivo definido podría consistir en “aumentar el número total de miembros de nuestra organización en un 5% durante los dos próximos años”, lo que proporciona un objetivo claro y una meta para el desarrollo de estrategias.

### Elaborar un plan estratégico

Usted deberá dirigir el proceso de planificación, en consulta con su comité ejecutivo y otras partes interesadas, como las fuentes de financiación, el Gobierno y los patrocinadores. Será asimismo el responsable de redactar planes que permitan alcanzar las expectativas y deseos de sus partes interesadas. El siguiente proceso le puede ser de ayuda:

- Establezca plazos para completar el plan.
- Consulte con las partes interesadas sobre lo que piensan que la organización debería hacer y lo que esperan de ella.
- Elabore un proyecto de visión, valores y misión en vista de esta información.
- Evalúe el entorno.
- Elabore un perfil de la organización, donde identifique los temas y cuestiones estratégicos relacionados con:
  - Quiénes somos
  - Dónde nos encontramos en este momento
  - Qué estamos haciendo ahora
  - Por qué lo estamos haciendo
  - Dónde queremos llegar
  - Por qué queremos llegar allí
  - Cómo y cuándo llegamos allí
  - Qué es lo que cambiamos y quién lo hace
  - Lo que se necesita, pasos siguientes
- Establezca objetivos estratégicos.
- Establezca el proyecto de un plan estratégico inicial (visión y valores, misión, objetivos) y proponga las prioridades de la acciones futuras.
- Emprenda una segunda ronda de consultas con las partes interesadas y determine su aportación sobre las prioridades, la asignación de recursos y los criterios de evaluación.
- Desarrolle un plan estratégico final.
- Elabore un plan operacional de uno o dos años que permita ejecutar el plan estratégico.
- Presente planes estratégicos y operacionales al comité ejecutivo para su aprobación.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Cómo puede asegurarse de que sabe lo que ocurre en su entorno externo?
2. ¿En qué medida contribuye su plan operacional a lograr sus objetivos estratégicos?
3. ¿Cómo se podría mejorar su proceso de planificación?



# UNIDAD 41



©COI/John Gichigi

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

A. Introducción . . . . .	224
B. Gestión de los recursos humanos . . . . .	224
C. Herramientas . . . . .	228
D. Preguntas . . . . .	228

## A. INTRODUCCIÓN

No cabe ninguna duda de que las personas, el personal remunerado y los voluntarios, son el mayor recurso del que dispondrá su organización. A menudo, son el recurso que peor se gestiona, lo que puede provocar que se pierda la pericia, el tiempo y el entusiasmo que aportan al deporte.

Para asegurarse de que gestiona este recurso de la forma adecuada, deberá seguir los siguientes pasos:

- Reclute a las mejores personas posibles, utilizando una variedad de fuentes tanto del mundo del deporte como de fuera. Para ello, puede utilizar la publicidad, el boca a boca o los servicios de cazatalentos.
- Asigne a esas personas las funciones que mejor les permitirán utilizar sus competencias y conocimientos, lo que significa que deberá ser muy claro con respecto a lo que implica el trabajo y a las competencias y capacidades de la persona reclutada.
- Facilite formación para superar las deficiencias (véase Unidad 42).
- Mantenga el nivel de interés alto, así como el entusiasmo y, sobre todo, la motivación. Para ello, deberá comprender por qué esas personas han escogido trabajar para la organización y qué es lo que les interesa, y deberá, además, encontrar una forma de recompensarles adecuadamente.

Si gestiona correctamente al personal, su organización tendrá más posibilidades de lograr sus objetivos, ya que las personas bien dirigidas prestan servicios de alta calidad, cometen menos errores y, por consiguiente, hacen ahorrar dinero a la organización.

## B. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### Gestión de expertos

Los expertos pueden aportar un importante valor añadido a su organización, especialmente si se les apoya de forma eficaz y si se muestra abierto a lo que tienen que decir. El uso de expertos es común en las organizaciones deportivas; suelen dividirse en dos categorías: expertos técnicos, como los entrenadores, y otros consultores.

Las tareas que puede realizar un experto pueden ser:

- Proporcionar formación especializada en ámbitos como la nutrición y la preparación física.
- Trabajar con los atletas para evitar lesiones.
- Trabajar con los atletas sobre técnicas particulares.
- Ayudar a crear un plan estratégico, un plan de marketing y un plan financiero.
- Asistir en la recaudación de fondos.
- Mejorar y gestionar la tecnología de la información.

Además, los expertos también pueden ayudarle cuando:

- El proyecto sea a corto plazo o represente un problema aislado.
- Nadie más disponga de tiempo para encargarse del proyecto.
- Desea tener una perspectiva externa sobre la cuestión.
- Una fuente de financiación le exija que utilice a un experto en un proyecto que esté financiando.

Es importante que aproveche al máximo la labor de los expertos y el tiempo que estén en la organización, ya que contratarlos suele ser caro. Las siguientes pautas le ayudarán a conseguirlo:

- Sea muy claro con respecto al por qué necesita a un experto y qué es lo que espera de él.
- Especifique claramente el ámbito de trabajo del proyecto y utilice esta información para reclutar a su experto.
- Busque la mejor ayuda posible. Pregunte a los demás con quién han trabajado en el pasado o infórmese en los órganos de financiación para ver a quién le pueden recomendar.
- Decida el método de reclutamiento: ¿utilizará un proceso de concurso público o contactará a alguien en función de la información que haya recibido?
- Tome en consideración la posibilidad de establecer una relación contractual con el experto que elija. Esto es esencial si tiene la intención de remunerarle.
- Fije un presupuesto para el proyecto y asegúrese de que se le comunica al experto.
- Convengan el resultado final y la forma que deberá tener, por ejemplo, un plan de marketing o una serie de sesiones de formación para determinados atletas.
- Dirija al experto para que cumpla con los plazos establecidos y asegúrese de que le proporciona toda la información y recursos acordados.

### Gestión de los voluntarios

Cada vez existe una necesidad más grande de voluntarios para apoyar a las organizaciones deportivas. Los voluntarios ayudan con el entrenamiento, la gestión de los equipos, la administración de los clubes y ligas, los eventos, la gobernanza y las políticas. Al mismo tiempo, sin embargo, cada vez es más difícil encontrar voluntarios debido a los problemas de tiempo e ingresos, lo que significa que los voluntarios deben gestionarse con el mismo nivel de eficiencia que el personal remunerado. A pesar de que los voluntarios son un recurso relativamente barato, también conlleva algunos costos para la organización.

### Reclutar a los mejores voluntarios posibles

La gente se ofrece voluntaria por varias razones:

- Para servir a los demás – para “devolver algo al deporte”
- Para ganar experiencia laboral
- Por la participación familiar
- Por razones sociales
- Por el prestigio
- Para influir en las políticas

Debe identificar esos motivos, tenerlos en cuenta a la luz de los requisitos del programa y colocar al voluntario en una situación beneficiosa tanto para él como para el programa. Es importante que se pregunte a los voluntarios por qué participan, para saber si se satisfacen sus necesidades.

Examine los requisitos de sus voluntarios de forma regular, teniendo en cuenta lo que se debe hacer en su organización, incluidas las manifestaciones deportivas y actividades futuras. Su organización debería establecer un plan anual para el reclutamiento y empleo de voluntarios. Antes de empezar a reclutar voluntarios, debe decidir en qué ámbitos necesita ayuda. Para ello, le puede ser útil clasificar a los voluntarios en tres categorías:

1. **Liderazgo administrativo** – Los voluntarios pueden actuar como miembros del comité ejecutivo, secretarios, tesoreros o miembros de una comisión. Los voluntarios que reclute para esos puestos deben poseer las competencias y capacidades necesarias para este tipo de trabajo, así como el tiempo necesario. Según la constitución de su organización, es posible que su nombramiento deba ser sometido a elección y que se deba observar la proporción de organizaciones miembro.

2. **Liderazgo técnico deportivo** – Los entrenadores, oficiales y especialistas médicos y de formación deben estar cualificados y conocer los ámbitos en los que ejercen como voluntarios. Entre los voluntarios que reúnen estos requisitos generales se encuentran ex atletas y entrenadores, estudiantes de educación física y personas que asisten a otros cursos de formación profesional.
3. **Puestos no relacionados con el liderazgo** – Siempre se necesitan voluntarios para puestos que no requieren una capacidad de liderazgo, ya sea para encargarse de las inscripciones, ayudar en la recaudación de fondos o proporcionar transporte. Los voluntarios que desempeñan estas funciones son aquellos que no tienen cualificaciones técnicas o que no disponen de tiempo para un compromiso a largo plazo.

Procure que la tarea de los voluntarios corresponda a los requerimientos específicos del trabajo que deberán realizar. Algunos criterios a tener en cuenta son:

- **Corto plazo frente a largo plazo** – ¿Cuánto tiempo necesita que se comprometan los voluntarios?
- **Intenso frente a relajado** – ¿Permite el trabajo que el voluntario trabaje a un ritmo relajado o debe tomar decisiones difíciles, cumplir plazos de entrega cortos y mantener una atención constante?
- **Responsable frente a no responsable** – ¿Deberá el voluntario tener muchas responsabilidades (respecto a otras personas o al programa) o pocas?

Independientemente de cómo se planifique el trabajo de los voluntarios, todos ellos deberán comprender y promover los objetivos de sus programas. Esto supone que deberá realizar un esfuerzo específico para comunicar los objetivos de los programas antes de que el voluntario se comprometa.

### Fuentes de voluntarios

A continuación se enumeran algunas ideas acerca de dónde se pueden encontrar voluntarios:

- Individuos que se hayan beneficiado de sus programas, es decir ex atletas, participantes o entrenadores
- Estudiantes
- Padres y parientes
- Espectadores
- Militares o empleados del Gobierno

Para reclutar voluntarios puede:

- Ponerse en contacto con oficinas de voluntarios y otras organizaciones similares.
- Concertar citas para reunirse y hablar con grupos específicos a fin de despertar su interés.
- Animar a periodistas y retransmisores para que hagan publicidad de las metas y objetivos de su organización, así como de las oportunidades para los voluntarios que quieran participar.
- Distribuir folletos, carteles, prospectos, panfletos y otros documentos impresos para informar a la gente de las oportunidades del voluntariado.
- Hacer presentaciones en las escuelas y universidades.
- Hacer publicidad en su sitio web y en otras páginas relevantes.

Una vez haya localizado las fuentes de voluntarios, el mejor enfoque es la entrevista personal e individual. Este enfoque le dará la oportunidad de discutir sobre los requisitos del programa, despertar el interés y fijar las metas, los objetivos y la filosofía del mismo. Es importante entrevistar a los candidatos a fin de determinar su interés y sus capacidades y de analizar sus motivaciones. Verifique sus inquietudes con respecto a la personalidad, incluso si existe algún antecedente que debería conocer. Dedique un tiempo a comprobar su buena voluntad a la hora de aceptar supervisión o responsabilidad.



### Atribuya a los voluntarios el puesto más conveniente

Si quiere que su programa de voluntariado funcione y se desarrolle, deberá seguir los siguientes pasos:

- Describa claramente el puesto. Especifique el compromiso esperado, incluyendo los objetivos del programa y la filosofía general de la organización. Señale los recursos que están actualmente disponibles para asumir la tarea y sus posibles procedimientos.
- Forme a los voluntarios para su futuro trabajo. Concédales tiempo para aprender antes de que empiecen realmente a desempeñar su labor.
- Anime a la gente a que evolucione en su trabajo, a que ponga en práctica nuevos procedimientos, siempre y cuando se cumplan los objetivos del programa.
- Dé al voluntario la oportunidad de sugerir ideas o procedimientos nuevos.
- Incluya incentivos. Reconozca el trabajo de los voluntarios y, si corresponde, ofrézcales una recompensa.
- Una vez que haya reconocido la motivación del voluntario, promueva el autodesarrollo para motivarlo aún más para su beneficio y el de la organización.

### Gestión de las relaciones con los voluntarios

Cuando en una organización trabaja personal remunerado, pueden aparecer dificultades en la relación entre esos empleados y los voluntarios. Los conflictos pueden surgir cuando las responsabilidades y la autoridad no se han definido claramente. Asimismo, pueden deberse a conflictos de personalidad o divergencias de opiniones sobre los objetivos y las estrategias. Los comités ejecutivos, que probablemente sólo se reúnen unas veces al año, pueden tener la impresión de que los empleados a tiempo completo dirigen la organización a su manera, en lugar de estar subordinados al comité ejecutivo.

Por este motivo, en todas las organizaciones donde se depende de voluntarios, es necesario que los empleados, los voluntarios y el comité ejecutivo definan claramente sus funciones y responsabilidades, así como a quién debe informar en cada caso. Y, lo que es más importante, el éxito depende de que cada uno esté dispuesto a trabajar en equipo para el bien del deporte, a apoyar y alentar los esfuerzos de los demás y a reconocer la contribución de cada persona. Su papel es vital para asegurar que se cumplen estas condiciones.



©COI/Hélène Tobler

## C. HERRAMIENTAS

### Evaluar su estrategia de voluntariado

Tenga en cuenta las siguientes cuestiones cuando evalúe su forma de trabajar con voluntarios:

- ¿Qué tareas realizan los voluntarios?
- ¿Hay un coordinador al que los voluntarios informen y que asuma la responsabilidad por ellos?
- ¿Se han establecido por escrito los objetivos, propósitos y políticas del programa de voluntariado (por ejemplo, descripción de los puestos)?
- ¿El programa de voluntariado se planifica, organiza y revisa periódicamente con la participación del comité ejecutivo, el personal, los grupos de usuarios y comunitarios, según sea necesario?
- ¿Se ofrece a los voluntarios una introducción a la organización, así como una descripción de su papel como voluntarios?
- ¿Qué criterios se siguen para reclutar a los voluntarios y para asignarles tareas?
- ¿Qué formación se proporciona a los voluntarios?
- ¿Conserva la organización expedientes de los voluntarios?
- ¿Qué gastos cubre la organización para los voluntarios (por ejemplo, transporte, cuidado de los niños)?
- ¿Se efectúa una evaluación del rendimiento individual de los voluntarios?  
¿Quién la efectúa y cuándo?
- ¿Reciben los voluntarios apoyo administrativo? ¿Se les asigna un espacio de trabajo y el material necesario?

## D. PREGUNTAS

1. ¿Resulta satisfactorio su proceso de reclutamiento?
2. ¿Sabe si las personas ocupan los puestos de trabajo que más se adaptan a sus competencias?
3. ¿Cómo puede mejorar la manera de gestionar al personal?



## UNIDAD 42



© 2012 / Comité Olímpico Internacional (COI) / JUILLIART, Richard

### EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL PERSONAL Y DE LOS VOLUNTARIOS

A. Introducción . . . . .	230
B. Análisis de las necesidades de formación. . . . .	230
C. Plan de formación . . . . .	231
D. Preguntas. . . . .	231

## A. INTRODUCCIÓN

Debe analizar las necesidades de formación para asegurarse de que está ayudando al personal y los voluntarios a realizar su trabajo correctamente. Se recomienda hacer este análisis cuando el empleado o voluntario empieza a trabajar en su organización por primera vez, cuando su puesto o las herramientas tecnológicas utilizadas cambian o cuando se modifican las prioridades en la organización.

Puede que algunos problemas en la organización se deban a una falta de competencias. Por ejemplo, puede ocurrir que su equipo no se clasifique para la final de una competición porque el entrenador jefe no lo haya preparado adecuadamente. Por lo tanto, cuando intente resolver problemas de rendimiento, debería tener en cuenta las cuestiones siguientes:

- ¿Ha contribuido la falta de competencias al problema?
- ¿Cuáles son las razones de esta falta de competencias?
- ¿Se puede compensar esta falta de competencias mediante la formación?

## B. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

El análisis de las necesidades de formación consta de los siguientes pasos:

- Desglose las actividades requeridas como parte del trabajo en una serie de tareas.
- Defina los conocimientos y competencias necesarios para realizar cada tarea.
- Evalúe a la persona en relación con los conocimientos y competencias identificados.
- Estudie con el titular del puesto las necesidades que él observa.
- Tome en consideración las necesidades de desarrollo personal.

Estos pasos proporcionarán la información que necesita para elaborar un plan de formación que le permitirá colmar las lagunas que usted y la persona pertinente hayan identificado y que causen problemas en la organización.



©COI/John Huet

Es importante que “venda” las ventajas de la formación. Normalmente, podrá garantizar la formación necesaria para el personal remunerado, pero en el caso de la formación de los voluntarios es más difícil. Es posible que los voluntarios no dispongan de tiempo necesario para la formación o que consideren que ya poseen las competencias necesarias. Por este motivo, deberá promover las ventajas de la formación, como el desarrollo personal.

## C. PLAN DE FORMACIÓN

La formación puede ser formal, como un curso organizado y dirigido por un experto, o informal, que depende de la experiencia práctica, como la experiencia adquirida en el trabajo. A menudo se piensa que la formación formal tiene más valor porque la imparte un “experto”. Sin embargo, este tipo de formación tiende a proporcionar información, pero no competencias prácticas. A fin de obtener los máximos resultados de la formación, deberá procurar que sea lo más práctica posible. Por ejemplo, una organización puede celebrar reuniones informativas sobre varios temas dirigidos por diferentes personas que trabajen en la organización.

La preparación de un plan de formación deberá contemplar los siguientes puntos:

- **Los objetivos de la formación** – Qué es lo que se quiere lograr, (por ejemplo, competencias relativas a la tecnología de la información).
- **El grupo de personas que se debe formar** – Quién debe participar, (por ejemplo, el comité ejecutivo).
- **La elección de los métodos de formación** – Cómo se impartirá la formación, (por ejemplo, cursos presenciales).
- **Cómo se medirá el éxito de la formación.**
- **La evaluación de la formación.**



©Todos los derechos reservados

### Evaluar el plan de formación

El plan de formación debe evaluarse en comparación con los objetivos establecidos. Sin esta evaluación no es posible comprobar la eficacia de la formación. La evaluación se puede llevar a cabo a tres niveles:

1. **Competencias y conocimientos adquiridos** – ¿Se han adquirido las competencias requeridas?
2. **Práctica aplicada** – ¿Se han puesto en práctica las competencias?
3. **Impacto en la organización** – ¿Han contribuido las competencias adquiridas a que la organización funcione de forma más eficaz?

El éxito de la formación deberá demostrarse mediante las mejoras registradas tanto a nivel del rendimiento individual y de la organización.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Cómo identifica la falta de competencias en su organización?
2. ¿Qué oportunidades de formación informal existen en su organización?
3. ¿Qué debe hacer para mejorar esta situación?







# UNIDAD 43



©COI/Yo Nagaya

## GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTOS

A. Introducción . . . . .	234
B. Gestión financiera . . . . .	234
C. El presupuesto . . . . .	237
D. Herramientas . . . . .	238
E. Preguntas . . . . .	238

## A. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera se refiere al control y la comunicación de los asuntos financieros de su organización, de acuerdo con las prácticas contables aprobadas y con la legislación. Gestionar los fondos de manera transparente y eficiente es esencial para que su organización pueda crecer y obtener unos ingresos continuos.

Todos los miembros del comité ejecutivo y el personal de su organización son responsables de la gestión financiera. Todo el mundo -desde la sala del comité ejecutivo hasta el equipo en el terreno- debe utilizar los fondos de manera ética y responsable. Hay pocas personas tan importantes en el proceso como la persona que se encarga de la gestión de las finanzas, conocido como tesorero o director financiero. Esta persona desempeña un papel crucial a la hora de establecer presupuestos realistas y mantenerlos bajo control. El control es totalmente imprescindible para una buena gestión financiera. Deberá saber cuánto debe gastar, en qué se gastará y, posteriormente, registrar y dar cuentas de cómo se ha gastado. Sin este control, es posible que no administre correctamente sus finanzas.

A pesar de que el comité ejecutivo y el personal deben trabajar conjuntamente para que la organización funcione correctamente, un buen tesorero se encargará de mantener el nivel de solvencia, incrementar los activos y gestionar eficazmente el flujo anual de caja. Toda la organización es responsable de la gestión financiera; no obstante, la responsabilidad final recae en el tesorero y el personal financiero correspondiente.

## B. GESTIÓN FINANCIERA

### Definiciones financieras clave

Probablemente ya conozca algunas de las siguientes definiciones. Sin embargo, uno de los pasos principales hacia una buena gestión financiera es que todo el mundo tenga un conocimiento claro de lo que se está debatiendo cuando se examinan las finanzas. Por este motivo, es importante asegurarse de que todos los que tengan una responsabilidad financiera comprendan los siguientes términos:

- **Activos** – Todo bien de valor que su organización posee o puede usar. Se puede tratar de activos corrientes, que pueden convertirse en efectivo rápidamente, como activos de caja, o de activos fijos o a largo plazo, como los inmuebles.
- **Pasivos** – Lo que se debe a otra persona; los pasivos son las deudas de la organización. Una vez más, se puede tratar de pasivos corrientes, que deben pagarse dentro de un plazo de tiempo bastante corto, como el dinero que se debe a las agencias de viajes, o los pasivos a largo plazo, como el dinero que se debe al banco por una hipoteca de la sede de la organización.
- **Gastos de funcionamiento** – Los gastos que se necesitan para realizar las operaciones diarias. Entre ellos se incluyen los gastos de calefacción, la electricidad y el personal.
- **Superávit** – Situación en la que hay más ingresos que gastos.
- **Déficit** – Situación en la que hay más gastos que ingresos.
- **Liquidez** – La cantidad de dinero a la que puede tener acceso inmediato para cumplir con las obligaciones de pago a tiempo.
- **Reservas** – La cantidad de fondos no utilizados en un momento dado.
- **Balance** – Una lista de todos los activos y pasivos de la organización en un momento dado.
- **Estado de ingresos y gastos** – Un registro de los ingresos generados y de los gastos realizados durante un período determinado. Este registro muestra si tiene un superávit o un déficit.
- **Gastos de inversión** – Los gastos producidos por la adquisición de activos fijos o la mejora de los mismos, por ejemplo los inmuebles.
- **Gastos de explotación** – Los gastos realizados en las operaciones de la organización o en el mantenimiento de la capacidad de efectuar ganancias que tiene un activo fijo, como el mantenimiento de un edificio.



### **Contabilidad**

La contabilidad es el proceso de seguimiento y catalogación de los ingresos y los gastos. Es también una herramienta clave para el control financiero. El tesorero o la persona responsable de las finanzas debe ser capaz de mantener registros y cuentas claras. La mayoría de las organizaciones tienen un tesorero que se encarga de todos los asuntos financieros; las más grandes tienen una comisión de finanzas que ayuda con la gestión financiera. Usted deberá llevar una contabilidad que muestre las transacciones diarias, así como un panorama general del funcionamiento financiero de la organización. Las cuentas deben mostrar los ingresos y los gastos y realizar un seguimiento de los activos y pasivos.

Como se trata de un área importante de las operaciones de su organización, puede buscar ayuda para establecer un sistema de contabilidad financiera para la organización. Existen asimismo varios programas informáticos de contabilidad destinados a las organizaciones pequeñas, que simplifican considerablemente la gestión de los registros financieros.

El comité ejecutivo de una organización también puede establecer los límites de gastos que pueden ser realizados por personas autorizadas, de modo que la aprobación del comité ejecutivo sea necesaria para autorizar los gastos más allá de estos límites. También, para asegurar un control adicional, es una buena práctica exigir la firma conjunta de dos miembros directivos para todos los pagos. Finalmente, deberá tener a disposición un experto contable para verificar y examinar sus registros.

### **Fondo para gastos menores (caja chica)**

La mayoría de las organizaciones necesitan dinero en efectivo en un momento u otro. El control del dinero en efectivo es una cuestión vital y deberá disponer de procedimientos claros para la obtención y la contabilidad de este dinero. Para contabilizar el efectivo actual de la organización, se abre una cuenta aparte para gastos menores. Deberá registrar los gastos cuidadosamente en un registro de caja y conservar todos los recibos correspondientes. El dinero para gastos menores debe guardarse en un lugar seguro. Además, se deben llevar a cabo controles periódicos del saldo de caja.

### **Cuentas de cierre**

Los dos principales documentos que deben presentarse a los miembros de la organización son el balance y el estado de ingresos y gastos (o el estado de pérdidas y ganancias). Además, se pueden exigir otros documentos de acuerdo con las leyes específicas de cada país. Estos documentos darán a los miembros una idea de la estabilidad financiera de la organización y, como se ha indicado anteriormente, son herramientas para el control financiero.

## El balance

El balance es la lista de activos y pasivos que su organización posee en un momento determinado. El balance establece la imagen financiera más completa de su organización en un momento concreto; la lectura, interpretación y explicación del balance es, por lo tanto, responsabilidad de todos aquellos que participan en la gobernanza y gestión de su organización. El propósito de un balance es poner un valor al patrimonio neto de una organización. Para ello, hace falta una lista de los bienes de valor (activos) que la organización posee, como edificios y dinero en efectivo, y una lista de lo que la organización debe a terceros (pasivos), como los préstamos. La diferencia entre estas dos cifras es el valor neto, o patrimonio neto, de la organización. El balance debe contener lo siguiente:

- El balance final del ejercicio del año financiero anterior.
- El desglose del capital empleado.
- Detalles de los bienes propios y de los arrendamientos financieros.
- El valor de las patentes y las marcas.
- El valor contable de los activos fijos y método para el cálculo del valor.
- Los detalles de todas las inversiones y su valor.
- Los préstamos.
- El dinero efectivo y las deudas.
- El monto de los inventarios (stock) y método para el cálculo del valor.
- El total de los préstamos y descubiertos bancarios.

## El estado de ingresos y gastos

Este estado es un análisis de la manera en que el capital o patrimonio neto de su organización ha variado a lo largo de un período determinado. Es un registro de los ingresos generados y los gastos realizados durante ese período. A pesar de su valor, ya que informa de los cambios en el patrimonio, es importante comprender que la cuenta de ingresos y gastos no muestra la liquidez ni presenta un panorama completo del rendimiento financiero de la organización; es el balance el que cumple con esta función. Una cuenta de ingresos y gastos debe mostrar:

- El volumen de negocios: el valor total de los ingresos que recibe su organización durante un período de tiempo determinado.
- Los ingresos procedentes de las rentas y las inversiones.
- Los gastos de alquiler de material.
- Los costes de amortización y método para el cálculo.
- El interés de los préstamos.
- Las cargas fiscales (si procede).
- Las transferencias a y desde las reservas.
- Cualquier ajuste excepcional de la contabilidad.

Dado que cada organización tiene necesidades distintas, cada una de ellas tendrá también prácticas financieras diferentes. Sin embargo, es importante controlar las finanzas cuidadosamente y que las cuentas utilizadas demuestren la existencia del control. Los problemas pueden presentarse cuando hay una variación demasiado grande en los informes financieros y cuando se hace imposible comparar el rendimiento anterior con el rendimiento actual. Estas variaciones pueden indicar una falta de control y un posible uso indebido o abuso. Esta es la razón por la que las cuentas finales deben ser auditadas por un organismo externo.

## C. EL PRESUPUESTO

Un presupuesto es el plan de sus programas expresado en términos financieros. Se trata de una estimación de los ingresos y los gastos, generalmente para un período de un año. La mayoría de las organizaciones elaboran tanto un presupuesto anual, para los planes a corto plazo, como un presupuesto cuatrienal, para los planes cuatrienales o estratégicos.

### La elaboración del presupuesto

Para elaborar su presupuesto, necesitará saber cuánto dinero ingresa, cuánto gasta y cuánto dinero debería gastar. Para ello, debe identificar lo siguiente:

- Las fuentes de ingresos, cuánto dinero va a ingresar, sobre todo las contribuciones en especie.
- Los costos de los servicios que ofrece su organización.
- Los gastos generales, incluidos los salarios, los alquileres y la electricidad.
- Cualquier otro gasto, como la inversión en material, el mantenimiento, el valor en especie, las indemnizaciones y/o compensaciones de los voluntarios y los cargos sociales.

Una vez disponga de esta información podrá elaborar un presupuesto y determinar las áreas a las que se destinarán los ingresos. Cuando calcule los gastos, no olvide tener en cuenta la inflación o el aumento de los costos, como el incremento del precio del combustible o los aumentos anuales de salario. Tenga cuidado de no sobreestimar los ingresos y subestimar los gastos. El último paso es obtener la aprobación de su presupuesto. En muchas organizaciones deportivas, es el comité ejecutivo el que se encarga de aprobar el presupuesto y las peticiones de cambio posteriores. Debería evitar:

- Gastar recursos sin un presupuesto.
- Empezar iniciativas a las que no se ha atribuido un presupuesto en el año correspondiente.
- Reasignar recursos del presupuesto de un concepto a otro, ya que indica una falta de control financiero.
- Pedir a las fuentes de financiación más recursos porque no estimó su presupuesto con precisión.
- Multiplicar los gastos para buscar ingresos adicionales utilizando más de una fuente de financiación para cubrir los gastos, como facturar los gastos de viaje tanto al club como a la federación.
- Adjudicar precios elevados a los conceptos del apartado “asuntos diversos/varios”.
- Elaborar presupuestos generales elevados, que incluyan salarios altos o alquileres innecesariamente caros.

Deberá controlar los gastos del presupuesto mediante informes periódicos que permitan comparar los resultados reales y los previstos. Las diferencias normalmente se llaman “variaciones” y se clasifican según si son favorables o desfavorables. Este análisis le ayuda a:

- Identificar rápidamente si las cosas se desarrollan según lo previsto.
- Identificar dónde se requieren medidas correctivas.
- Reexaminar los planes, políticas y decisiones en vista de los resultados.
- Revisar los presupuestos, si es necesario.
- Planificar y coordinar el uso de los recursos.
- Predecir potenciales problemas.

El presupuesto y el control del mismo serán herramientas de gestión indispensables. La clave de su eficiencia reside en la participación de cada persona que tenga responsabilidades financieras y en la presentación de la información necesaria, con los detalles adecuados y en el momento apropiado.

## D. HERRAMIENTAS

Las siguientes cuestiones le pueden ayudar a averiguar si está gestionando las finanzas de su organización de una manera prudente y sensata.

- ¿Dónde se guarda el dinero de su organización?
- ¿Qué interés le está dando?
- ¿Es el mejor lugar para su dinero?
- ¿Quién puede retirar dinero, qué cantidad y por qué razones?
- ¿Cuáles son las directivas establecidas para controlar el monto y los conceptos de los gastos?
- ¿Cómo contabiliza los gastos realizados?
- ¿Quién mantiene un registro de dichos gastos?
- ¿Quién controla los registros? ¿Quién audita sus cuentas?
- ¿Qué controles financieros existen en su organización?
- ¿Cómo ahorra con respecto a los gastos previstos? Por ejemplo:
  - *Viajes* – Descuentos, tarifas de grupo
  - *Alojamiento* – Descuentos para grupos, negociaciones con un hotel para utilizarlo cuando lo necesiten
  - *Busque donaciones de recursos* – Por ejemplo, espacio de oficina, material de oficina, vehículos, combustible, seguros y prendas de vestir. ¿Existen otros?
- ¿Hasta qué punto fueron satisfactorias sus prácticas de gestión financiera en el pasado?
- ¿Qué debe mejorar?

## E. PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el método para elaborar un presupuesto en su organización?
2. ¿Qué necesita mejorar?
3. ¿Comprende la gente la necesidad de ceñirse a un presupuesto?
4. ¿Cómo evalúa globalmente su sistema de gestión financiera?
5. ¿Dispone de los procedimientos de control adecuados?
6. ¿Presenta sistemáticamente los documentos financieros necesarios?





# UNIDAD 44



©Todos los derechos reservados

## FUENTES DE FINANCIACIÓN

A. Introducción.....	240
B. Fuentes de financiación.....	240
C. Preguntas.....	242

## A. INTRODUCCIÓN

Una de las actividades más importantes de cualquier organización deportiva es la recaudación de fondos. Generar sus propios ingresos es necesario para el desarrollo, la planificación eficaz y el mantenimiento de la independencia. No obstante, pocas organizaciones logran todo a lo que aspiran en este ámbito. La recaudación de fondos suele ser difícil y requiere tiempo, por lo que se debe concebir y poner en práctica de la forma adecuada. Además, es una necesidad permanente, y sus planes para recaudar fondos deberían elaborarse para cubrir cada cuatrienio.

## B. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Es probable que tenga que recaudar fondos procedentes de varias fuentes a fin de obtener todos los recursos que necesita para los servicios y programas que desea. Deberá tener en cuenta todas las posibilidades de las que dispone y aplicar un plan para poder aprovecharlas. Se pueden obtener fondos de:

- **Los miembros** – Los miembros de algunas organizaciones deportivas pagan cuotas. Si se aumentan las cuotas de los miembros o la base de miembros se pueden obtener ingresos adicionales.
- **Organismos de financiación** – En muchos países, los programas deportivos reciben el apoyo de un organismo de financiación externo, como el Gobierno, el CON, los colegios o las federaciones deportivas nacionales. Es importante que sepa exactamente lo que puede esperar y lo que necesita hacer para incrementar los fondos procedentes de estas organizaciones.
- **Actividades de recaudación de fondos** – Véase más abajo.
- **Subvenciones** – Véase más abajo.
- **Patrocinios** – Véase Unidad 48, es posible que necesite asistencia especializada en este ámbito.
- **Concesión de licencias** – Como propietario de algunos bienes puede conceder a un tercero el derecho de utilizar dichos bienes junto con un producto por un período de tiempo limitado. Este método sólo funciona si posee los derechos de algo por lo que una empresa esté dispuesta a pagar, como el emblema de su organización o las imágenes de sus atletas o su deporte. Se trata de un proceso comercial y, como en el caso de los patrocinios, necesitará ayuda especializada.

### Actividades para recaudar fondos

Existen varias actividades que le ayudarán a recaudar fondos para su organización:

- Venta de productos
- Acontecimientos sociales (bailes, picnics, cenas, recepciones)
- Bazares, subastas, venta de artesanía
- Juegos de azar (bingos, loterías, noches de casino)
- Espectáculos con famosos (conciertos)
- Acontecimientos deportivos (carreras, torneos de tenis)
- Prestación de servicios (jardinería, lavado de coches)

Al decidir la actividad que realizará, tenga en cuenta los siguientes puntos:

- **El compromiso del recaudador de fondos** – Las actividades sólo tienen éxito si sus responsables se comprometen y están motivados. Por ejemplo, no tiene mucho sentido organizar un sorteo en el club si sus miembros no están dispuestos a vender números para éste.
- **La originalidad de la actividad** – Por norma general, cuanto más novedosa sea una actividad, más interés despertará.
- **Los beneficios netos estimados** – Algunas actividades pueden producir beneficios, pero si estos

tienen que utilizarse para poner en marcha la actividad, no vale la pena hacerla. Por ejemplo, los costos de una cena formal pueden ser tan elevados que lo que pueda añadir al precio de entrada para generar ingresos es tan pequeño que no merece la pena organizarla.

- **Los recursos que se necesitan** – Tiene que asegurarse de que dispone del material, las instalaciones y, lo más importante, las personas necesarias para llevar a cabo una actividad de manera satisfactoria. De lo contrario, es probable que tenga que pagar por todo ello, con lo que su beneficio disminuirá.
- **Fecha de la actividad** – Necesita contar con el tiempo necesario para organizar correctamente la actividad y llevarla a cabo cuando haya menos competencia. Intentar vender números de un sorteo a un precio elevado justo antes de celebraciones festivas no es una buena idea, ya que la gente no dispone de mucho dinero para gastar.
- **Evaluación del riesgo e implicaciones jurídicas (Unidad 49)** – Debe tener en cuenta lo que puede salir mal y cómo hará frente a esa situación. Asimismo, deberá tener conocimiento de los permisos o licencias que puede necesitar para realizar la actividad.



©Kishimoto

Se debe prestar especial atención a la elección de la actividad “más apropiada”, que atraiga al público y que fomente la participación. A continuación encontrará una lista que le servirá de orientación a la hora de escoger:

- Su organización representa una causa que vale la pena apoyar.
- Se ha designado a un líder de proyecto.
- Se han identificado posibles voluntarios.
- Se han identificado los comités y sus presidentes (cuando proceda).
- Se han diseñado los planes publicitarios iniciales.
- Tiene un objetivo financiero para el proyecto.
- Sabe cómo utilizará los fondos.
- Se han determinado sus recursos económicos y humanos.
- Se ha realizado un proyecto de presupuesto.
- Se ha establecido su mercado de destino.
- Se ha tomado una decisión con respecto a la actividad especial que se quiere organizar.
- Se ha escogido la fecha para la actividad.

- Se ha elaborado un plan de reconocimiento para las personas que ayudaron a que su actividad fuera un éxito.
- Se ha programado una reunión para evaluar la actividad de recaudación de fondos.
- Se ha organizado una fiesta después de la actividad para dar las gracias a los que trabajaron en el proyecto por sus esfuerzos.

No importa cómo decida recaudar fondos, lo importante es que la actividad se gestione correctamente para utilizar lo mejor posible los recursos y la buena voluntad de los asistentes. Esto ayudará a maximizar la cantidad de dinero recaudada.

### **Subvenciones**

Una fuente de fondos que a menudo no se tiene en cuenta son las agencias de subvención. En muchos países, la situación económica no se presta a la recaudación de fondos local de empresas o individuos. Por este motivo, puede ser interesante examinar las opciones disponibles a través de fundaciones internacionales o agencias gubernamentales de financiación extranjeras. Estas organizaciones disponen de pautas para ayudarle con el proceso de solicitud. Además, Internet ofrece una gran cantidad de información y orientación sobre cómo redactar una buena solicitud de subvención. Sólo tiene que entrar en cualquier motor de búsqueda y utilizar palabras como “deporte”, “financiación”, “subvenciones” y “desarrollo”.

## **C. PREGUNTAS**

1. ¿De dónde procede la mayoría de sus fondos?
2. ¿Examina regularmente otras fuentes de financiación?
3. ¿Dispone su organización de una estrategia de recaudación de fondos?



# UNIDAD 45



©COI/John Gichigi

## TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

A. Introducción . . . . .	244
B. Uso de la tecnología de la información . . . . .	244
C. Redes de información . . . . .	245
D. Glosario . . . . .	246
E. Preguntas . . . . .	247

## A. INTRODUCCIÓN

La información es vital para los gestores de organizaciones deportivas. La información permite gestionar los recursos de manera eficaz y comunicar con las partes interesadas. Es especialmente importante que intercambie información con los que prestan servicios, a saber, el personal remunerado y los voluntarios a todos los niveles de la organización. Cada vez más, esta información proviene de fuentes electrónicas. De hecho, existe el peligro de que reciba demasiada información, parte de la cual puede tener un valor dudoso. La buena información tiene las siguientes características:

- **Es completa** – La información, cuanto más completa sea, mejor. Debería recopilar información de varias fuentes distintas cuando tenga que tomar una decisión.
- **Es relevante** – La información debe ser relevante para el problema o decisión que se está estudiando o, de lo contrario, puede llegar a desviar la atención del problema o conducir a decisiones incorrectas.
- **Es oportuna** – La información sólo puede ser de utilidad si se dispone de ella en el momento oportuno. Debe tener presente que la información puede llegar de manera demasiado frecuente o demasiado poco frecuente.
- **Es precisa** – La precisión es la característica más importante de la buena información. La información debe ser lo más concisa posible.
- **Es clara** – La información fácil de entender es útil porque no se debe perder tiempo para interpretarla. Así, la información que requiere que los usuarios posean unos conocimientos previos que es probable que no tengan, o la que contiene jerga, no es útil a la hora de tomar decisiones.

## B. USO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

La gestión de las organizaciones deportivas cada vez es más compleja y, con el paso del tiempo, tendemos a confiar más en la tecnología de la información. Hay varios tipos de tecnología de la información que quizás pueda o desee utilizar en su organización:

- **Teléfonos** – fijos, móviles, VoIP.
- **Ordenadores** – servidores de archivos, ordenadores de escritorio, ordenadores portátiles.
- **Dispositivos móviles** – Blackberry, iPhones.
- **Cámaras** – digitales, de teléfono, cámara web.
- **Vídeo** – cintas, digital, en tiempo real.
- **Internet** – por satélite, cable, inalámbrico, línea (a través de líneas telefónicas).
- **Televisión** – por cable, satélite, Internet.
- **Almacenamiento** – discos, CD, DVD, llaves USB.
- **Redes** – cables de fibra óptica, inalámbricas, Bluetooth.

Su organización puede tener una amplia gama de necesidades de información. El uso integrado de diversas formas de tecnología de la información permite responder a esas diferentes necesidades de manera eficaz y rentable. Debe considerar cómo se pueden utilizar de la mejor manera en su organización. Por ejemplo, tal vez quiera desarrollar una página web que se pueda utilizar para comunicar información sobre la organización a aquellos que están dentro y fuera de ella. No obstante, es importante que tenga claro el propósito de su página web y los recursos de los que dispone para actualizarla.

También puede utilizar la tecnología de la información para desarrollar varios servicios para sus miembros, como los boletines electrónicos, blogs, clubes de Facebook y aplicaciones en línea para productos de promoción o inscripciones a competiciones. Por ejemplo, la asociación continental de los CON de Oceanía ofrece *Oceania Sport*, un sistema interactivo de información en Internet que reúne a todos los comités olímpicos nacionales de la región. *Oceania Sport* contiene software de gestión de las competiciones que



permite a las organizaciones deportivas organizar sorteos y encuentros de competiciones deportivas, imprimir resultados y estadísticas y ofrecer un sistema de base de datos de los miembros.

Puede contribuir a las reuniones de personal y del comité ejecutivo facilitando el acceso electrónico a los órdenes del día, las actas y los debates, y se puede comunicar a nivel interno y externo gracias al correo electrónico. Como Internet se ha convertido en una interfaz mundial, ofrece la posibilidad de descargar a la red registros de los miembros y archivos de información y, así, ponerlos a disposición de las partes interesadas en cualquier momento y en cualquier lugar.



©Getty/KeviorK Djansezian

## C. REDES DE INFORMACIÓN

Existen varias redes que le pueden ayudar a gestionar su organización:

- **Internet** se ha convertido en un medio de comunicación y un almacén de información que da acceso a millones de recursos en todo el mundo. Internet cuenta con miles de referencias sobre deporte y contiene cientos de sitios web para diferentes organizaciones, incluidos el COI, las federaciones internacionales y muchos comités olímpicos nacionales.
- **Una intranet** es una red interna de comunicación electrónica disponible únicamente para los que trabajan en la organización. Crear una intranet agilizará la transferencia de conocimientos y la eficacia de la comunicación dentro de la organización. Por ejemplo, si se publican en la intranet documentos sobre políticas y procesos operativos, las personas que trabajen en la organización podrán acceder a ellos en cualquier momento.
- **Una extranet**, que puede ser creada por una organización y a la cual se puede acceder con una contraseña de seguridad, le permite crear una vía privada de comunicación para sus miembros, clubes, principales partes interesadas o, incluso, proveedores. Además, es posible personalizar el acceso para cada grupo específico, incluso para particulares, de manera que se limitan las secciones de su red a ciertos grupos. Poner a disposición las actas, los requisitos técnicos, el progreso de los atletas y las instrucciones de entrenamiento a través de la extranet estimula la transferencia de conocimientos entre las partes interesadas.

Las redes de información y la tecnología de la información le ayudarán, sin duda, con la gestión de su organización. Sin embargo, existen varios factores que debe tomar en consideración antes de hacer una gran inversión en este tipo de tecnologías:

- **Cultura organizativa, actitud y experiencia** – Estos elementos influyen en la eficacia y el uso de la tecnología de la información. Existen muchos ejemplos de mala utilización de la tecnología de la información, que no están causados por un mal diseño o funcionalidad, sino porque las personas que trabajan en la organización no la han adoptado.
- **Formación** – La nueva tecnología de la información requiere formación y se debe facilitar la adquisición de competencias específicas.
- **Factores externos** – Incluyen factores como el acceso a Internet y la disponibilidad de la banda ancha en el país. No tendría sentido desarrollar un sistema al que nadie pueda tener acceso o que sea demasiado lento para funcionar eficazmente.

## D. GLOSARIO

- **Correo electrónico** – El correo electrónico permite a la gente intercambiar texto e imágenes en los mensajes. Ejemplos de software de correo electrónico son aplicaciones como Outlook y varios servicios de correo electrónico de Internet como Gmail (de Google), o Hotmail (de Microsoft).
- **Dirección IP** – Es la dirección numérica atribuida a un ordenador que se utiliza para comunicar con otros ordenadores a través de sus direcciones IP.
- **FTP** – Protocolo de transferencia de archivos permite transferir archivos entre dos ordenadores conectados a Internet. El FTP se utiliza para descargar o bajar archivos de gran tamaño.
- **Internet Explorer** – Es un navegador popular desarrollado por la empresa Microsoft.
- **Localizador uniforme de recursos (URL)** – Se trata de una dirección única para recursos en Internet, y está formado por tres partes: un protocolo://nombre de dominio/ y un camino opcional al archivo. Por ejemplo, para la página de inicio del COI la dirección es: <http://www.olympic.org>.
- **Módem** – Le permite conectarse a un ordenador remoto, a menudo en Internet, utilizando una línea telefónica. Este método es el que normalmente se utiliza para conectarse a Internet desde casa.
- **Motor de búsqueda** – Permite a los usuarios buscar un índice de sitios web. Algunos ejemplos son Google y Yahoo.
- **Navegador** – Es el software utilizado para acceder y navegar en la web, como MS Internet Explorer o Mozilla Firefox.
- **Página de inicio** – Es la página principal o la primera página que los usuarios ven cuando visitan un sitio web.
- **Protocolo de Internet (IP)** – Es un protocolo que se utiliza para transferir datos a través de Internet.
- **Red de área local (LAN)** – Es una estructura de comunicación de datos que permite a los usuarios de la misma área geográfica compartir software, datos y recursos, como las impresoras.
- **Servicio de mensajes cortos (SMS)** – Mensaje de texto – es un tipo de mensajería de texto para los teléfonos móviles.
- **Servidor de archivos** – Se trata de un servidor en red con una gran capacidad de almacenaje que permite a las organizaciones almacenar datos que se pueden compartir con otras personas dentro de la organización.
- **Sistema de mensajes multimedia (MMS)** – Como los SMS, los MMS sirven para enviar mensajes de un móvil a otro. La diferencia es que los MMS pueden incluir sonido, imágenes y vídeo, además de texto.
- **Virus** – Un virus es un código informático realizado por el hombre que se adjunta a un archivo de forma permanente y que se copia a sí mismo en la memoria del ordenador, por lo que puede dañar también el trabajo de otras personas. Si copia trabajos de un ordenador a otro, corre el riesgo de transferir virus informáticos.
- **Voz sobre Protocolo de Internet (VoIP)** – Se trata de las llamadas telefónicas o las transmisiones vocales realizadas a través de Internet, por ejemplo, Skype.
- **WWW (World Wide Web)** – Es un sistema hipermedia mundial de recuperación de información. La WWW es una gran red de ordenadores en Internet, conectados por enlaces de hipertexto.

### Aplicaciones de software

A continuación encontrará una lista de software que le puede ser útil para su organización. La elección del software se debe hacer teniendo en cuenta quién tiene las competencias necesarias para utilizarlo y los recursos financieros disponibles.

- **Software de procesamiento de textos** – El software de procesamiento de textos le permite crear un documento, guardarlo electrónicamente, visualizarlo en una pantalla, modificarlo introduciendo órdenes y caracteres con el teclado, e imprimirlo en una impresora. El procesador de texto más utilizado es Microsoft Word. También es conocido Adobe Acrobat Reader. Estas aplicaciones se utilizan comúnmente para presentar información con un diseño fijo parecido al de las publicaciones en papel.
- **Software de hojas de cálculo** – Presente en la mayoría de los ordenadores el programa Microsoft Excel es una aplicación informática que le permite crear hojas de cálculo. Dichas hojas muestran celdas múltiples que, en su conjunto, forman una cuadrícula compuesta por filas y columnas, de manera que en cada celda se puede introducir texto o valores numéricos. La característica más importante es que la celda de una hoja de cálculo puede contener una fórmula que defina cómo deben calcularse los contenidos de esa celda con respecto a los de cualquier otra celda (o combinación de celdas) cuando se actualiza cualquiera de las celdas de la hoja. Por este motivo, las hojas de cálculo son muy útiles para la información financiera.
- **Software de presentación** – Existen varios tipos de paquetes de software que le permiten crear presentaciones electrónicas. El más conocido de ellos es Microsoft PowerPoint, que permite crear presentaciones, así como imprimirlas, visualizarlas en directo en un ordenador o navegar a través de ellas según las órdenes que reciba del presentador. Para un público más amplio, la visualización en el ordenador se realiza normalmente a través de un proyector de vídeo.
- **Software de bases de datos** – Una base de datos es una colección de registros o archivos informáticos que están organizados de modo que se pueda acceder a ellos, gestionarlos y actualizarlos, gracias a un software que permite almacenar, buscar y actualizar datos fácilmente. Es especialmente útil para gestionar los registros de los miembros. Un ejemplo de este tipo de software es Microsoft Access.
- **Software para las finanzas y la contabilidad** – Este tipo de software es una herramienta eficaz para hacer un seguimiento de las finanzas de la organización. Le permite llevar los registros contables de manera clara y precisa y producir los documentos financieros de manera automatizada.
- **Software antivirus** – Estos programas se usan para prevenir, detectar y eliminar códigos “maliciosos”, incluidos virus, gusanos informáticos y caballos de Troya. Estos programas también pueden prevenir y eliminar los programas publicitarios, programas espía, y otras formas de programas “maliciosos” en su ordenador. Si se conecta a Internet o comparte información con otros ordenadores, deberá asegurarse de que su sistema informático dispone de un sistema antivirus en funcionamiento.
- **Software de comunicación (VoIP y mensajería instantánea)** – El software de Voz sobre Protocolo de Internet (VoIP) se utiliza en las conversaciones de voz como un teléfono a través de Internet y permite realizar llamadas de voz baratas o gratuitas (en el caso de Skype) a través de su ordenador. La mensajería instantánea es un tipo de comunicación escrita en tiempo real entre dos o más personas. El texto se transmite a través de dispositivos conectados a una red como Internet. Algunos ejemplos de este tipo de programas de comunicación son Skype, Microsoft Messenger y iChat.

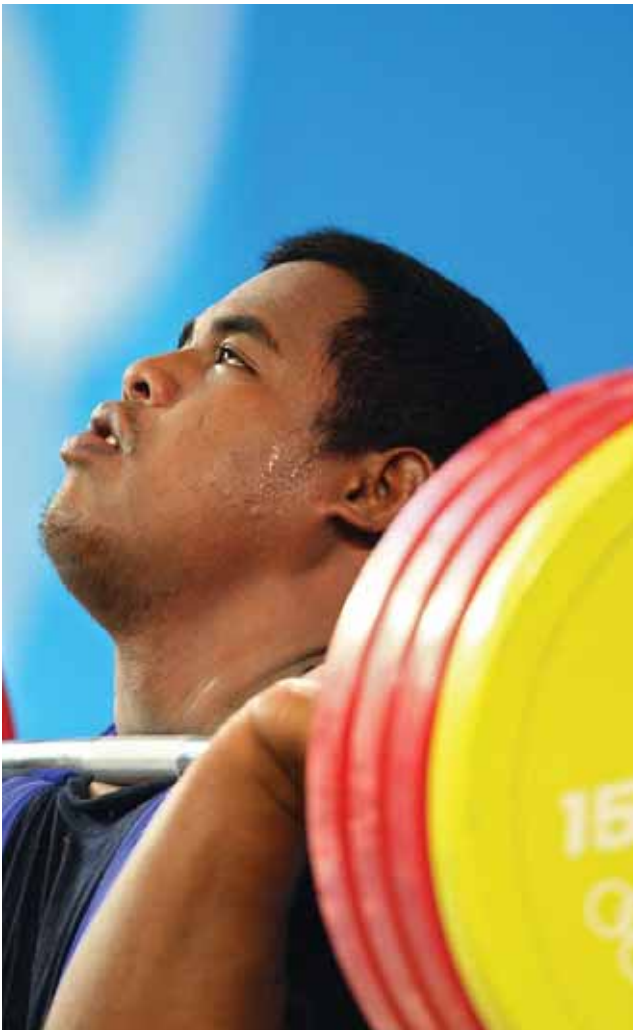
## E. PREGUNTAS

1. ¿Con qué frecuencia revisa la tecnología de la información de la que dispone su organización?
2. ¿Con qué frecuencia la actualiza?
3. ¿Cómo podría mejorar su uso de tecnología de la información?





# UNIDAD 46



©Getty/Julian Finney

## GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

- A. Gestión y evaluación del rendimiento . . . . . 250
- B. Preguntas . . . . . 252

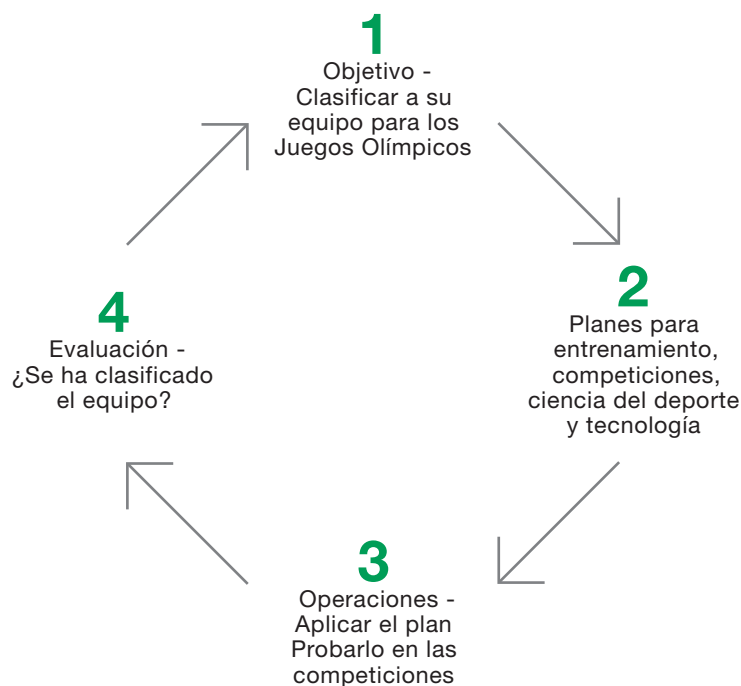
## A. GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

La gestión del rendimiento se puede definir como la gestión y el seguimiento de las actividades de la organización para conseguir que sean lo más eficaces posible. Se trata de un proceso que hace uso de los sistemas y procedimientos que tiene su organización a fin de satisfacer tanto los requisitos de las partes interesadas como los objetivos establecidos en el plan estratégico.

El proceso de gestión del rendimiento es simple y respalda la aplicación de los planes operacionales. Debería empezar con los objetivos de su plan operacional, asegurándose de que se expresan en términos adecuados (Unidad 40) y con los planes que elaboró para lograr dichos objetivos. Los planes establecen las actividades que se deben realizar, cómo deben realizarse y los recursos necesarios para realizarlas, como el tiempo, el material, los atletas y los entrenadores.

A continuación, esos planes se ponen en práctica, y constituyen los servicios ofrecidos a los miembros y otras partes interesadas. La fase operativa requiere una gestión precisa, así como unos recursos adecuados, bien organizados, en el lugar apropiado y ofrecidos de la manera correcta. Posteriormente, deberá evaluar esas operaciones mediante los indicadores clave de rendimiento que estableció durante el proceso de desarrollo estratégico. Esta evaluación puede implicar cambios en el plan o en las operaciones o, en última instancia, una revisión de los objetivos.

Esta fase de evaluación deberá llevarse a cabo a intervalos regulares a fin de garantizar que se alcanza el objetivo final. Por ejemplo, en el cuadro siguiente, que muestra un proceso de gestión del rendimiento para clasificar a un equipo para los Juegos Olímpicos, la evaluación de los planes debería realizarse después de cada competición en la que el equipo participe para evaluar si se sigue el buen camino para clasificarse para los Juegos Olímpicos.





## Ventajas de la gestión del rendimiento

La gestión del rendimiento ayuda a los gestores de varias maneras:

- Ayuda con la planificación, ya que:
  - Proporciona una estructura para controlar la aplicación de los planes para lograr los objetivos.
  - Aporta información sobre el rendimiento de la organización con respecto a las metas.
  - Genera información que puede utilizarse en las planificaciones futuras.
- Le permite evaluar y, posteriormente, comunicar el éxito de la organización en el desarrollo de las estrategias, lo que hará que su organización funcione de forma más transparente y responsable.
- La gestión del rendimiento le ayuda a responder a las expectativas de las partes interesadas. Si establece objetivos de rendimiento acordados por las partes interesadas, podrá, posteriormente, gestionar el servicio para alcanzar dichos objetivos.
- Le permite centrarse en los aspectos clave del servicio, como la participación o el rendimiento de élite, ya que la información conseguida con este proceso le da la oportunidad de evaluar la labor que está realizando con respecto a los objetivos establecidos en los ámbitos deseados.



©COI/John Huet

## Barreras para la gestión del rendimiento

A pesar de que el proceso de gestión del rendimiento tiene unas ventajas claras, también existen barreras que obstaculizan su eficacia.

- Debe aceptar el hecho de que la gestión del rendimiento es necesaria y que debe utilizarla como una herramienta de gestión clave. Si su actitud ante el proceso es negativa, su uso no será eficaz.
- En la organización se deben establecer procedimientos y procesos que contemplen la fijación de los objetivos, procedimientos para recopilar y analizar información, así como para realizar comparaciones con los objetivos. Carecer de estos procesos será un obstáculo.
- Utilizar esas técnicas requiere ciertas capacidades, sin las cuales la gestión del rendimiento no será eficaz. En realidad, si no se comprende claramente el proceso iniciado y lo que significa cada uno de sus componentes, se corre el riesgo de cometer errores, lo que provocará que el rendimiento de la organización sea bajo.

## Evaluación del rendimiento

En la mayoría de los casos, la evaluación implica realizar una comparación entre lo que “es” y lo que “debería ser”. Debe fijar metas y objetivos para su organización y debatir sobre cuáles deberían ser sus prioridades y cómo le gustaría que fuese el deporte en su país. La evaluación se centra en descubrir si ha seguido correctamente los planes establecidos y, además, mide si la labor que ha realizado ha tenido los resultados esperados.

Para poder ser evaluado, el rendimiento debe medirse. Deberán analizarse todos los aspectos de las operaciones para poder informar a la dirección. Tal y como se menciona en la Unidad 40, la evaluación del rendimiento se hace, normalmente, mediante el uso de indicadores clave de rendimiento. Para que estos indicadores sean más útiles para la gestión, suelen asociarse con objetivos que los gestores deben alcanzar. Por ejemplo, un objetivo financiero puede consistir en poner en marcha un sistema mensual de información financiera, para el que el indicador sería el logro del mismo en una fecha específica.

Para que los indicadores de rendimiento sean válidos para la evaluación hay que tener en cuenta varios factores:

- Los datos en los que se basan los indicadores de rendimiento deben ser fidedignos, en particular si los datos se utilizan para comparaciones externas. Por ejemplo, sus registros financieros deben ser precisos si está midiendo el rendimiento financiero.
- Los datos utilizados para crear estos indicadores deben obtenerse de las mismas fuentes y de la misma manera, lo que asegurará que el rendimiento se evalúa con precisión y permite las comparaciones. Por ejemplo, si está informando sobre el éxito de un acontecimiento destinado a fomentar su deporte entre los niños, debe decidir si la cifra que indicará el éxito del acontecimiento es el número de asistentes o el número de los niños que se inscriben al club.
- Los indicadores de rendimiento también deben medir lo que se considera que deben medir, de lo contrario pueden conducirle a cometer errores a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, el número de miembros no es siempre un reflejo exacto de los participantes en un deporte concreto. El número de miembros no incluye a los que no son miembros que practican ese deporte y, a menudo, incluye a personas que ya no lo practican.
- Los indicadores de rendimiento deberían usarse sólo como una guía, ya que no aportan una explicación del rendimiento. Por ejemplo, un indicador de rendimiento indicará que sus atletas se han clasificado para la final, pero no explicará por qué no han obtenido una medalla. Usted y el comité ejecutivo deben proporcionar una explicación en lo que respecta al rendimiento.
- Los indicadores de rendimiento carecen de sentido a menos que se evalúen con respecto a unos objetivos determinados. Por ejemplo, tal vez consiga aumentar el número de miembros, pero es posible que lo haya logrado porque ha ofrecido inscripciones gratuitas. En este caso, su resultado ha sido satisfactorio desde la perspectiva del número de miembros, pero ineficaz a nivel económico. La evaluación del resultado real debe tomar en consideración el contexto del objetivo que se ha fijado.

## B. PREGUNTAS

1. ¿Qué procesos y procedimientos ha establecido que le ayuden a gestionar el rendimiento de su organización?
2. ¿Qué información adicional necesita?
3. ¿Cómo la obtendrá?



# SECCIÓN

## TEMA 4: GESTIÓN DE ACTIVIDADES

Como gestor, existen varias actividades que deberá tomar en consideración o implementar a fin de dirigir correctamente su organización.

<b>Unidad 47</b>	Gestión de proyectos .....	255
<b>Unidad 48</b>	Promoción y patrocinio .....	259
<b>Unidad 49</b>	Gestión de riesgos .....	265
<b>Unidad 50</b>	Planificación de un viaje deportivo .....	269
<b>Unidad 51</b>	Organización de un evento deportivo .....	279
<b>Unidad 52</b>	Gestión y funcionamiento de las instalaciones .....	285





# UNIDAD 47



©COI/John Huet

## GESTIÓN DE PROYECTOS

A. Introducción . . . . .	256
B. Gestionar un proyecto . . . . .	256
C. Herramientas . . . . .	258
D. Preguntas . . . . .	258

## A. INTRODUCCIÓN

Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se planifica y se lleva a cabo en un orden concreto para crear un servicio dentro de un plazo determinado. Un ejemplo de proyecto es la organización de un evento. La gestión de proyectos es necesaria para obtener los resultados deseados en un plazo de tiempo determinado, con un nivel de calidad específico y con un nivel de recursos concreto. Un proyecto presenta las siguientes características:

- Resultados definibles y cuantificables, como un evento.
- Una fecha de inicio y de finalización.
- Equilibrio entre el tiempo, los costos y la calidad – el evento debería ser lo mejor posible independientemente de las limitaciones.
- Una estructura de gobernanza, como un comité de organización.
- Un equipo de proyecto multidisciplinario y bien definido que posea las competencias necesarias para lograr que el evento sea un éxito.
- La participación de las partes interesadas, como los atletas y los patrocinadores.
- Los criterios para medir el rendimiento del proyecto, como el nivel de satisfacción de los atletas y los oficiales o el dinero recaudado.

## B. GESTIONAR UN PROYECTO

La gestión de un proyecto requiere los elementos siguientes:

### Planificación y definición del alcance

Por muy pequeño que sea el proyecto, se debe destinar tiempo para definir claramente las áreas del mismo. El alcance de un proyecto va más allá del trabajo que implica realizarlo y también incluye:

- **Los resultados** – El proyecto en sí – el evento.
- **Las partes interesadas** – Los individuos o grupos con intereses personales en el proyecto.
- **El trabajo requerido.**
- **Los recursos** – El dinero, el tiempo y los voluntarios.

### Gobernanza

La estructura de gestión de un proyecto se conoce como la gobernanza del proyecto. La estructura define los actores específicos, sus papeles y sus responsabilidades, así como su interacción, por ejemplo, quién hace qué.

### Gestión de las partes interesadas

Las partes interesadas son las personas u organizaciones que tienen un interés en el proceso del proyecto, los logros y los resultados, y que participarán en el proyecto para garantizar que sea un éxito. Deben participar desde el principio y se debe mantener una comunicación regular con ellos; su participación se debe planificar y gestionar con mucha atención.

### Gestión de riesgos

La gestión de riesgos implica identificar, analizar y planificar una respuesta a las posibles amenazas a las que se puede enfrentar el proyecto. Debe tener en cuenta:

- Los riesgos que puedan surgir, como un espectador que se haga daño o la retirada de un patrocinador.
- La probabilidad de que esto suceda.
- Lo que se puede hacer para evitar que ocurra.
- Qué se puede hacer si los riesgos se materializan.



### Gestión de los problemas

Durante la ejecución del proyecto, surgirán problemas y preocupaciones, como las dificultades para recaudar fondos. Estos problemas los plantearán los responsables de ejecutar el proyecto, así como las partes interesadas. Se debe establecer un enfoque estructurado destinado a tratar estos problemas, que debe tener en cuenta:

- El alcance del problema
- La importancia del problema
- Quién planteó el problema

### Gestión de recursos

Este tipo de gestión implica otras tareas, aparte de la gestión del dinero, como pueden ser:

- Gestionar lo que las personas deben hacer.
- Planificar sus tareas y cómo las realizarán.
- Gestionar la información entre las partes interesadas.
- Trabajar con el presupuesto acordado.
- Cumplir con los plazos.

### Gestión de la calidad

Es importante ponerse de acuerdo sobre el nivel de calidad que el titular del proyecto, como el CON, desea obtener, ya que tendrá consecuencias en el presupuesto. La calidad se puede gestionar por medio de:

- Contratando a personal y voluntarios con las competencias adecuadas.
- Cifrándose al esquema del proyecto.
- Resolviendo los problemas que surjan lo más rápidamente posible y de manera satisfactoria para las partes interesadas.
- Haciendo un seguimiento de los avances con respecto al calendario acordado.
- Entregando un proyecto que cumpla con los requisitos.
- Finalizando el proyecto dentro del presupuesto y los plazos acordados.

### Informes sobre el estado

Los informes sobre el estado del proyecto deberán presentarse periódicamente e incluir los siguientes detalles:

- **Hitos** – Las principales actividades y tareas que se han realizado y que permiten avanzar el proyecto.
- **Presupuesto** – Resultados con respecto al presupuesto adoptado, en particular en lo que se refiere a los gastos excesivos.
- **Problemas** – Las preocupaciones que surgieron y que se trataron o que deben tratarse.
- **Riesgos** – Los riesgos que han surgido y se han tratado o deben tratarse.

### La evaluación

Todos los proyectos deben ser evaluados con criterios bien definidos para demostrar que su trabajo ha sido satisfactorio. La evolución ayudará a determinar:

- Si el proyecto se está realizando dentro de los plazos establecidos, si avanza según lo dispuesto y si se respeta el presupuesto.
- El nivel de adherencia al plan y normas establecidos.
- El nivel de consecución de los resultados.

### La conclusión

La formalidad del proceso de conclusión estará determinada por el propio proyecto. Este proceso puede consistir en:

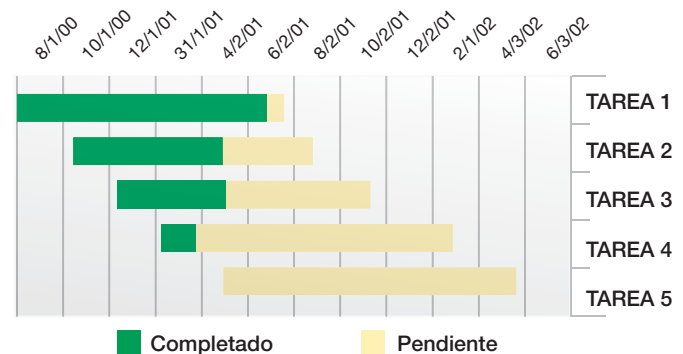
- Una revisión de los logros y resultados del proyecto con respecto al plan.
- La finalización o redistribución de las tareas pendientes.
- La finalización de los registros y la documentación.
- La decisión de cómo se procederá con el personal y los voluntarios que han trabajado en el proyecto.
- Los “cabos sueltos”, es decir, todo lo que haya quedado pendiente.

## C. HERRAMIENTAS

### Herramientas para la planificación de proyectos

El concepto esencial de la planificación de proyectos es la noción de que algunas actividades dependen de otras actividades que deben completarse en primer lugar. Por ejemplo, no es una buena idea empezar a construir un estadio deportivo antes de haberlo diseñado. Estas actividades dependientes deben realizarse por orden. Algunas actividades no dependen de que se finalicen otras actividades, por lo que se pueden realizar en cualquier momento antes o después de una fase determinada.

Existen varias herramientas para la planificación de proyectos que pueden ayudar a entregar su proyecto a tiempo y con el máximo nivel de calidad posible. La más útil de ellas es el diagrama de Gantt, un instrumento que le ayuda a planificar y controlar todos los aspectos de su proyecto. Los diagramas de Gantt se pueden crear fácilmente mediante notas escritas en post-its o en una pizarra blanca. También se puede utilizar un procesador de texto básico que utilice un formato de tabla. Si tiene la intención de gestionar un proyecto a media o gran escala, deberá familiarizarse con el proceso de creación y uso de un diagrama de Gantt, como lo muestra el sencillo ejemplo a continuación.



### Criterios para evaluar nuevos proyectos

A continuación encontrará una lista con los criterios para evaluar nuevos proyectos, programas y actividades a fin de evaluar su mérito relativo y, si procede, ayudarle con la asignación de recursos limitados:

- ¿Está en consonancia con la misión, metas y objetivos de la organización?
- ¿Está en consonancia con la normativa y constitución de la organización?
- ¿Es coherente con respecto a las políticas?
- ¿Dispone actualmente de recursos materiales y humanos suficientes? Si no es el caso, ¿tiene probabilidades de disponer de ellos?
- ¿Está realizando alguna otra organización, la misma actividad o proyecto o es probable que lo haga?
- ¿Requiere el proyecto la participación o el apoyo de organismos externos (por ejemplo, mediante asociaciones)?
- ¿Está orientado hacia los intereses nacionales o regionales?
- ¿Contribuye a las necesidades de la organización? (futura financiación, programas actuales y oportunidades)
- ¿Interfiere en el alcance de una actividad existente?
- ¿Demuestran las investigaciones y evaluaciones previas que este proyecto o actividad puede llegar a tener un efecto significativo?
- ¿Se podrán medir los resultados de este proyecto o actividad?
- Si existen, ¿cuáles son las consecuencias (positivas y negativas) de llevar a cabo este proyecto o actividad?
- ¿Qué tipo de beneficios es probable que se logre?

## D. PREGUNTAS

1. Actualmente, ¿cómo gestiona los grandes proyectos en su organización?
2. ¿Cómo podría mejorar esta gestión?



# UNIDAD 48

## PROMOCIÓN Y PATROCINIO

A. Promoción .....	260
B. Patrocinio .....	261
C. Herramientas .....	264
D. Preguntas .....	264



©COI/John Gichigi

## A. PROMOCIÓN

La promoción es una técnica de marketing que se utiliza para comunicar lo que hacen nuestras organizaciones. El objetivo de la promoción es “vender” las características y prestaciones de nuestra organización a aquellos que puedan estar interesados. La promoción tiene tres objetivos principales:

1. Concienciar sobre la existencia de un deporte, un equipo o unos jugadores y explicar lo que se ofrece; por ejemplo, aumentar el conocimiento sobre su deporte para que también aumente la participación.
2. Crear una actitud favorable para fomentar el deporte; por ejemplo, promover la naturaleza saludable del deporte a los patrocinadores y organismos de financiación.
3. Reforzar el apoyo y consolidar la lealtad; por ejemplo, promover las ventajas de ser miembros a los propios miembros y a los patrocinadores existentes.

Las actividades promocionales incluyen:

- **Publicidad** – Se hace publicidad cuando se paga para promover su deporte u organización. Entre los canales publicitarios podemos encontrar los medios impresos y electrónicos, el cine, la radio, las vallas publicitarias y los folletos. En la mayoría de los casos, se trata de un proceso caro, por lo que antes de utilizarlo se deberían tomar en consideración otras formas de promoción.
- **Comercialización** – Son los productos como camisetas, llaveros, llaves USB y gorras que se pueden utilizar para divulgar su mensaje. El nombre o logotipo de su organización se pone en el producto, que se puede vender o regalar para promocionar su organización, deporte o evento.
- **Eventos** – Los eventos se pueden utilizar para desarrollar y crear relaciones con las partes interesadas. Asimismo, se pueden utilizar para atraer la atención de los medios de comunicación y del público.
- **Relaciones públicas** – Véase más abajo.
- **Correo directo** – Se trata de la distribución de material promocional por correo electrónico y postal. Puede tratarse de una carta sobre el valor que tiene su deporte o un folleto sobre un evento. Se puede enviar a personas concretas o sin destinatario específico a una base de datos completa de partes interesadas. Una vez más, se suele tratar de un método caro, sobre todo el correo postal. También debe tener en cuenta la legislación relativa a la protección de datos en vigor en su país.



©Getty/Jeff Vinnik

### Relaciones públicas

Las relaciones públicas comprenden una serie de métodos que puede utilizar para transmitir a las partes interesadas, y a otros miembros de la comunidad, información sobre los servicios que ofrece y la imagen global de su organización. Las relaciones públicas no se limitan sólo a la publicidad, sino que, principalmente, se ocupan de crear una buena imagen de la organización y, si es necesario, contrarrestar cualquier información negativa.

Como parte de sus actividades de marketing, deberá elaborar una estrategia sobre relaciones públicas a fin de mejorar y realzar la imagen de su organización ante sus principales partes interesadas. El objetivo de las relaciones públicas es conseguir que el público tenga una imagen positiva de su organización y de

sus actividades, lo que requiere una comunicación bilateral entre su organización y sus partes interesadas para comprender su comportamiento y actitud hacia su organización.

Las relaciones públicas tienen tres objetivos principales:

1. Crear, mantener y proteger la reputación de la organización, realzar su prestigio y presentar una imagen positiva
2. Crear una buena reputación para la organización
3. Informar a un cierto público sobre la organización

### Llevar a cabo una campaña de relaciones públicas

Una campaña de relaciones públicas eficaz consta de seis pasos:

1. Empieza con el análisis y la investigación para definir todos los aspectos relevantes de la situación a fin de comprender a las partes interesadas y los factores clave que influyen en cómo estos perciben su organización.
2. Se debe establecer una política global con respecto a las necesidades de la campaña para desarrollar y, posteriormente, evaluar la campaña. Esto implica definir los objetivos y los resultados deseados, así como las limitaciones, por ejemplo financieras, de la campaña.
3. A continuación, debe establecer estrategias y tácticas en el ámbito de las relaciones públicas, que deben adaptarse a los diferentes grupos de partes interesadas. Las herramientas más comunes que se utilizan en la relaciones públicas son los medios de comunicación sociales en línea, los comunicados de prensa, (véase la Unidad 26), las conferencias de prensa (véase la Unidad 26), los discursos y los programas de servicio comunitario.
4. La campaña de relaciones públicas se puede entonces poner en marcha y se inicia la comunicación con las partes interesadas que se han definido.
5. Después de la campaña debe informarse sobre las reacciones de los destinatarios de su campaña. ¿Cómo han reaccionado ante la campaña de relaciones públicas? ¿Hay algunos elementos que no se esperaban?
6. En el último paso, debería realizar una evaluación del programa y hacer los ajustes que considere necesarios.

## B. PATROCINIO

El patrocinio es una actividad que crea una asociación directa entre su organización y lo que ofrece, y una organización distinta. Para que el patrocinio funcione, ambas partes deben obtener beneficios. Los patrocinadores pueden proporcionar dinero, bienes y servicios, lo que se conoce con el nombre de valor en especie, o una combinación de todos ellos.

### ¿Qué tiene para vender?

El patrocinio sólo es posible si su organización tiene algo que promover ante un patrocinador y si se pueden definir unos beneficios claros para el patrocinador. A continuación encontrará ejemplos de beneficios que pueden atraer a un patrocinador. Tome cada uno de ellos en consideración con respecto al valor que tienen para el patrocinador y los costos que suponen para su organización y, acto seguido, busque otros:

- **Uso del emblema** – ¿Puede un patrocinador utilizar el emblema de su organización o del evento? Deberá asegurarse de que tiene los derechos jurídicos necesarios para ello.
- **Estatus oficial del patrocinador** – ¿Se les puede conceder el título de patrocinador oficial?
- **Exclusividad** – ¿Habrá un número limitado de patrocinadores? ¿Se le puede asignar a cada uno una categoría exclusiva de productos?

- **Publicaciones** – ¿Posee alguna publicación en la que el patrocinador se pueda anunciar? ¿Puede colocar su logotipo en un lugar destacado?
- **Televisión** – ¿Puede obtener buenas tarifas publicitarias en televisión? ¿Dispone de algún programa de televisión propio en el que puedan aparecer?
- **Atletas** – Los atletas representan siempre un beneficio para los patrocinadores, que pueden solicitar su presencia en actos de la empresa y otras actividades. Es una buena práctica garantizar un cierto número de apariciones por año.
- **VIP** – ¿Tiene acceso a personalidades VIP o de alto rango? ¿Estarían dispuestos a ser anfitriones de una cena o a asistir a ciertos acontecimientos organizados por sus patrocinadores?
- **Internet** – ¿Tiene su propia página web? ¿Puede ofrecer a los patrocinadores un espacio en su sitio web?
- **Entradas para eventos** – ¿Pueden los patrocinadores adquirir entradas para los Juegos Olímpicos u otros eventos regionales o nacionales importantes? ¿Podría proporcionar entradas gratuitas?
- **Hospitalidad** – ¿Organiza algún evento en su país en el que pueda ofrecer hospitalidad a sus invitados?
- **Otras actividades** – Examine atentamente todas las actividades que organice, en especial los eventos importantes, como las celebraciones del Día Olímpico. ¿Podrían representar una oportunidad para un patrocinador?

Los elementos mencionados pueden aportar algunas ideas a partir de las cuales podrá desarrollar un conjunto de beneficios y oportunidades. Esto debería conducir a una propuesta escrita en la que se destaque cada beneficio y cómo se puede utilizar. Esta propuesta suele constituir la base de un acuerdo contractual.

### **Ponerse en contacto con los patrocinadores potenciales**

Después de haber establecido los beneficios y oportunidades disponibles, es necesario identificar las empresas clave que nos interesan. Uno de los criterios para saber con quién entrar en contacto podría ser el cotejo de lo que usted ofrece y lo que el patrocinador desea y/o la aceptabilidad de esto por ambas partes. Por ejemplo, no sería aceptable que su organización estuviera patrocinada por una empresa de tabaco.

Busque empresas que tengan unos valores similares a los del Movimiento Olímpico y escójalas con cuidado. Las instituciones financieras, los fabricantes de coches, las aerolíneas y las compañías de telecomunicaciones son una buena opción, a pesar de que existen muchas otras. Por ejemplo, la *Amateur Swimming Association* de Inglaterra ha recibido un patrocinio considerable de la compañía British Gas, una empresa de servicios públicos.

### **Presentar la oferta**

Este es el aspecto más difícil. Lo mejor es presentarse personalmente, ya que el objetivo es reunirse con las personas clave que toman las decisiones y someterles directamente su propuesta. Si no es posible hacer una primera presentación personalmente, deberá enviar una carta en la que solicite hacer la presentación. La carta debe redactarse con mucha atención para que sea lo suficientemente atractiva e interesante para que el destinatario desee saber más sobre el tema. Asegúrese de que la carta se dirige a la persona correcta y confirme su recepción con una llamada telefónica. Cuando entre en contacto con empresas potenciales de convertirse en patrocinadores deberá seguir los siguientes pasos:

- Asegúrese de que sus marcas y símbolos están registrados y protegidos jurídicamente para que pueda controlar su uso.
- Identifique el producto (emblema, declaraciones como “Patrocinador oficial del equipo”) o los programas (por ejemplo, competiciones, atletas, entrenadores, eventos especiales).
- Elabore una lista completa de productos o programas “en venta”. Los patrocinadores no deberían tener ninguna duda acerca de lo que pueden adquirir.
- Determine el valor de mercado de cada categoría de productos o programa.



- Conceda sus derechos (por ejemplo, su emblema) a una única empresa para una categoría de productos concreta (por ejemplo, una aerolínea, un banco o una marca de calzado) a fin de conseguir la máxima exclusividad. El patrocinador de su organización debe estar seguro de que ningún rival pueda adquirir el mismo símbolo y emprender una promoción competitiva.
- Presente los productos o programas de modo que respondan a las necesidades del patrocinador potencial. Pregúntese por qué una empresa patrocinadora se interesaría por ese proyecto en particular.
- Haga publicidad, promocióne y venda los productos a las empresas haciendo hincapié en que:
  - El deporte es universal y fácil de comprender
  - El deporte atrae la atención y exposición en los medios de comunicación
  - El deporte cuenta con jóvenes con talento que no sólo son un orgullo para su país, sino que también merecen apoyo por su propio derecho
- Organice una reunión con un posible cliente para hacer una presentación.
- Asegúrese de que los acuerdos de patrocinio le garantizan una suma de dinero específica, independientemente del éxito de la promoción de la empresa.

Una vez que un patrocinador ha expresado su interés, el principal obstáculo es conseguir que firme el contrato con su organización. El contrato debe ser jurídicamente vinculante para ambas partes y deberá ser redactado por asesores jurídicos. Como organización, no se comprometa a nada que no pueda cumplir.



©COI/John Gichigi

### ¿Cuánto cuesta?

El costo de un patrocinio variará considerablemente de un país a otro. Puede ponerse en contacto con algunas compañías “con una buena predisposición” y preguntarles si creen que el patrocinio se ha realizado al nivel adecuado. Procure averiguar el costo de otros patrocinadores en su país y manténgase informado de lo que sus competidores pueden ofrecer al patrocinador.

Cuando negocie el valor del patrocinio, deberá tener en cuenta cuánto puede recibir en efectivo y la cantidad aportada como valor en especie. A pesar de que el efectivo siempre es útil, a menudo es más fácil para los patrocinadores proporcionar servicios y material, como los uniformes del equipo o el viaje. Asimismo, no olvide tomar en consideración cuál será, probablemente, el coste real para cada patrocinio. Cabe la posibilidad de que tenga que comprar entradas o acreditaciones para eventos que podrá ofrecer a los patrocinadores, o contratar a un agente de patrocinio que se quedará con un porcentaje de los ingresos.

## Conservar un patrocinador

Cuando haya firmado un contrato con un patrocinador, su objetivo será desarrollar una relación a largo plazo con él. Esta relación de servicio con el patrocinador es crucial y muchos patrocinios fracasan por una mala prestación de dichos servicios. Mantenga una buena comunicación con el patrocinador y proporcionele nuevas iniciativas y oportunidades para que saque el máximo partido de su patrocinio. Manténgales al corriente de forma regular sobre todas sus actividades y hágales publicidad siempre que pueda. Demuéstrele los beneficios que ha obtenido con el patrocinio, por ejemplo, cuántas copias de su revista que contenía el anuncio del patrocinador se han vendido o cuánta gente miró el programa de televisión en el que se mencionó al patrocinador.

## C. HERRAMIENTAS

### Hacer una presentación para los patrocinadores

Una vez se han definido los beneficios y las oportunidades, es esencial que se prepare para presentárselos a sus patrocinadores. ¿Cómo presentará estos beneficios a una empresa? ¿Lo hará solo o a través de una agencia? Debe examinar esta posibilidad atentamente, ya que la agencia puede reclamar una comisión o unos honorarios. Lea siempre la letra pequeña y nunca renuncie a sus derechos. Existen varias posibilidades de presentación:

- Una propuesta escrita
- Una presentación con un proyector
- Una presentación con un rotafolio
- Una presentación hecha por ordenador (multimedia)

Una gran parte del trabajo dependerá del presupuesto disponible. Sin embargo, escoja la opción que escoja, se debe realizar de manera profesional y bien establecida. Ensaye lo que va a decir. Redacte un guión y póngalo a prueba en empresas con las que ya haya colaborado en el pasado. Procure ser conciso y no exceder los 30 minutos para que el público no pierda el interés. El contenido de una presentación a los patrocinadores puede contener:

- **Una presentación de su organización** – El papel de la organización y la labor que desempeña.
- **La oferta de patrocinio** – Los beneficios y oportunidades disponibles.
- **Cómo beneficia al patrocinador** – Qué obtendrán a cambio.
- **Un resumen** – Haga hincapié en los puntos clave y destaque, de nuevo, los beneficios. A continuación, aborde el tema de la “inversión”, es decir, la cantidad de dinero que se necesita. Céntrese en el concepto de asociación y de formar parte de un equipo.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Por qué su organización puede atraer a un patrocinador?
2. ¿Es eficaz su forma de entrar en contacto con los patrocinadores?
3. ¿Cómo se podría mejorar?



# UNIDAD 49

## GESTIÓN DE RIESGOS

A. Introducción . . . . .	266
B. Evaluación de los riesgos a los que se enfrenta la organización . . . . .	266
C. Gestión de riesgos . . . . .	267
D. Preguntas . . . . .	268



©Getty/Harry How

## A. INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos es una parte integrante de la buena gestión de su organización. Todos los que trabajan en la organización tienen la responsabilidad de tomar riesgos calculados y razonables para hacer avanzar la organización. Dado que su comité ejecutivo es el último responsable del buen funcionamiento de la organización, también debe responsabilizarse de la gestión de riesgos. En algunos países, esto le convierte en jurídicamente responsable en caso de accidentes de los espectadores, fracasos financieros y publicidad negativa para los patrocinadores.

La gestión de riesgos es un proceso relativamente sencillo que consiste en:

- Una evaluación de los riesgos a los que se enfrenta la organización y una identificación de los riesgos clave
- La creación de una estrategia para afrontar los riesgos
- Un examen periódico de la estrategia

## B. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA ORGANIZACIÓN

A pesar de que cada organización es diferente, algunos riesgos son comunes para la mayoría de las organizaciones deportivas. Cuando evalúe un riesgo deberá tener en cuenta los siguientes factores:

- **La eficacia del comité ejecutivo** – Como el comité ejecutivo proporciona una dirección estratégica a la organización y es el árbitro final en lo que respecta a las actividades de su organización, es importante que actúe de forma efectiva. Pregúntese lo siguiente: ¿Posee el comité ejecutivo el tipo y nivel de competencias adecuadas para asegurar que la organización funciona eficazmente? ¿Son los miembros totalmente conscientes de sus responsabilidades y obligaciones? ¿Existe un proceso para planificar las sucesiones que garantice que no todos los miembros se presentan a las elecciones al mismo tiempo?
- **El clima financiero** – No se puede subestimar la importancia de las finanzas en una organización deportiva. Para evaluar los riesgos asociados con su entorno financiero, tenga en cuenta lo siguiente: ¿Depende la organización de una sola fuente de financiación? ¿Sería fácil reemplazar esa fuente de financiación? ¿Qué ocurriría si la principal fuente de financiación retirara su apoyo?
- **Política y estrategia** – En este ámbito, los riesgos surgen tanto de dentro como de fuera de su organización. Es posible que la propia organización disponga de una política que conduzca al riesgo, como una mala comunicación con las partes interesadas. Por otra parte, las políticas gubernamentales en materia de educación física en las escuelas o el papel del deporte en la sociedad pueden ser fuentes de riesgos. Cuando evalúe el riesgo en este ámbito, pregúntese si tiene las estrategias apropiadas para los recursos que controla y los servicios que presta.
- **Factores externos** – Tal y como se destacó anteriormente, el contexto externo puede tener un gran impacto en las organizaciones deportivas. Debería utilizar las preguntas sugeridas en la Unidad 33 para evaluar los riesgos del entorno externo.
- **La eficiencia operativa** – La manera en que funciona su organización puede conllevar riesgos, como la pérdida de un patrocinador, de miembros, un uso inadecuado de los recursos o el reclutamiento de personal y voluntarios inadecuados. Las dos cuestiones principales a las que se debería responder, a fin de evaluar el riesgo en este ámbito, son las siguientes: ¿Dispone la organización de una estrategia clara y apropiada para alcanzar sus objetivos? ¿Está esa estrategia respaldada por los principios operativos adecuados?
- **Prudencia financiera y probidad** – El uso eficaz de las finanzas para lograr su objetivo es una responsabilidad ética para todas las organizaciones deportivas. Cuando evalúe los riesgos en este ámbito, pregúntese lo siguiente: ¿Dispone su organización de unos procedimientos de contabilidad

claros y transparentes? ¿Ha establecido la organización controles financieros? Existe el riesgo de que se puedan saltar esos controles? ¿Puede la organización justificar sus ingresos y gastos? ¿Presenta la organización cuentas auditadas a sus partes interesadas?

- **Riesgos jurídicos** – La manera en que su organización está constituida determinará el alcance de la responsabilidad jurídica que pueda asumir como una entidad jurídica independiente, así como el grado de responsabilidad personal de los miembros individuales o los miembros del comité ejecutivo. Además, es importante que un experto jurídico revise todos los contratos realizados a fin de garantizar que se identifican correctamente todos los riesgos jurídicos. Los contratos, incluso los de escaso valor, pueden conllevar un gran riesgo jurídico, por lo que adoptar criterios imprecisos para revisar los contratos no es suficiente; en su lugar, se debe llevar a cabo una evaluación del riesgo adecuada. Asimismo, deberá asegurarse de que la organización cumple con la legislación aplicable, como el derecho laboral, la legislación sobre protección de datos, y la legislación sobre salud y seguridad. Deberá preguntarse lo siguiente: ¿Es la organización una asociación sin personalidad jurídica en la que los miembros individuales tienen responsabilidad individual, o se trata de una asociación o una empresa con responsabilidad limitada por garantía? ¿Son conscientes los miembros del comité ejecutivo del alcance de su responsabilidad jurídica personal? ¿Se revisan los contratos con respecto a los posibles riesgos jurídicos? ¿Están los activos de la organización protegidos correctamente por la ley (esto tiene especial importancia en relación con la protección de la propiedad intelectual de su marca y productos o los derechos de patrocinio)?
- **Cualquier otro riesgo identificable** – Estos riesgos pueden estar relacionados con el propio deporte, por ejemplo, el yudo tiene más probabilidades de comportar riesgos (lesiones) que el bádminton. Puede haber riesgos relacionados con las actividades de su organización, como la responsabilidad económica para los eventos importantes. Finalmente, puede haber sistemas, como los sistemas informáticos, de los que la organización depende y cuyo mal funcionamiento puede provocar dificultades mayores. ¿Disponen de un sistema de salvaguardia y recuperación de datos? ¿Cuál es el nivel de los servicios de mantenimiento y apoyo informático?

A fin de identificar los riesgos potenciales, deberá reexaminar el historial de su organización, lo que le ayudará a encontrar las áreas en las que las cosas no han salido bien o podrían no haber salido bien si no se hubieran identificado como áreas problemáticas. Las experiencias de otras organizaciones similares también pueden ayudar a identificar las potenciales áreas de riesgo de su organización. Por ejemplo, si sabe que se ha reducido la financiación para las organizaciones deportivas que no han obtenido un éxito olímpico, puede estar seguro que su organización corre un riesgo si el rendimiento de sus atletas no es satisfactorio. Finalmente, las reuniones en las que el comité ejecutivo y los gestores puedan poner en común sus ideas y buscar la opinión de consultores y auditores externos le permitirá hacerse una idea detallada de los riesgos potenciales.

## C. GESTIÓN DE RIESGOS

Para determinar el grado de riesgo, puede utilizar la fórmula siguiente:

**Riesgo = posibilidad de que algo ocurra x impacto**

Una vez se ha hecho un examen de riesgos (véase arriba), cada riesgo se debe cuantificar. Por consiguiente, gestionar el riesgo implica seleccionar las herramientas que ofrece la gestión de riesgos para evitar o minimizar el riesgo gracias a la reducción de la probabilidad de que ocurra o su impacto. El seguro es una herramienta que permite reducir el impacto de un riesgo. Por supuesto, otra opción consiste en aceptar el riesgo, aunque esta decisión debe tomarse después de haber estudiado el riesgo y las posibles consecuencias de aceptarlo.

A pesar de que la gestión de riesgos es responsabilidad del comité ejecutivo, debería nombrar a un responsable de riesgos para dirigir



©COI/Lothar Rübelt

la gestión en este ámbito. El responsable de riesgos tendrá la responsabilidad de preparar y actualizar un registro de riesgos como el que se presenta a continuación. Este registro será la base de la estrategia de gestión de riesgos, necesaria para una buena gobernanza.

### Cuadro: registro de riesgos

Riesgo	Probabilidad de riesgo	Impacto potencial	Procedimiento de control	Proceso de seguimiento	Responsable	Adopción de nuevas medidas	Fecha de revisión
Reducción de la financiación por parte del Gobierno	Baja	Alto	Establecer y lograr el rendimiento requerido	Utilizar indicadores de rendimiento	Usted, el comité ejecutivo	Informe mensualmente del rendimiento al comité ejecutivo	Cada tres meses
Pérdida de voluntarios con conocimientos específicos	Alta	Bajo	Comunicación regular con los voluntarios para fortalecer su compromiso. Plan de sucesión para asegurar que no se pierden las competencias	Supervisión del proceso por parte de la dirección	Responsable de los voluntarios	Revisar los planes de sucesión en 6 meses	12 meses desde el inicio del procedimiento

Existen varias formas de reducir los riesgos que afectan a una organización:

- El propio proceso de gestión de riesgos permite evitar ciertos riesgos y gestionar otros de forma adecuada.
- Los cambios en la forma de dirigir la organización también pueden reducir los riesgos potenciales. Si la organización se dirige de forma transparente y responsable, se pueden evitar muchos riesgos relacionados con la imagen pública, la financiación y la satisfacción de las partes interesadas.
- Si es necesario, modifique la dirección estratégica de la organización. Por ejemplo, si las políticas del Gobierno se orientan hacia el deporte de élite y no hacia el deporte de base, y su organización apoya a este último, tal vez tenga que reconsiderar los objetivos de la organización. Por último, deberá tomar en consideración la manera de gestionar los riesgos asociados con el cambio de políticas.
- Reduzca o amplíe los servicios y cambie su manera de actuar para reducir los riesgos. Por ejemplo, introducir los procedimientos de evaluación y control mencionados en la Unidad 46 ayudará considerablemente a gestionar los riesgos.
- Si el deporte conlleva riesgos inherentes, o si la organización debe hacer frente a varios riesgos significativos, puede contratar un seguro para cubrir el riesgo. Por ejemplo, muchos oficiales están asegurados contra la responsabilidad en caso de lesiones de los atletas bajo su responsabilidad.

Como el resto de aspectos de la gobernanza, el proceso de gestión de riesgos deberá ser transparente y comunicarse a toda la organización. El informe anual deberá incluir el reconocimiento de las responsabilidades del comité ejecutivo, el proceso que se ha seguido y una confirmación de los sistemas existentes para controlar las áreas de mayor riesgo, lo que permite que todas las partes interesadas se sientan cómodas con la gestión de riesgos de la organización.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Dispone de un proceso de gestión de riesgos en su organización? ¿Debería tenerlo?
2. ¿El examen de los riesgos a los que se enfrenta su organización es apropiado?
3. ¿Dirige el comité ejecutivo la gestión de riesgos?
4. ¿Cómo se podría mejorar su estrategia de gestión de riesgos?





# UNIDAD 50



©COI/Richard Juilliant

## PLANIFICACIÓN DE UN VIAJE DEPORTIVO

A. Introducción . . . . .	270
B. Planificación . . . . .	270
C. Organización del viaje . . . . .	271
D. Qué más llevarse . . . . .	272
E. El viaje . . . . .	274
F. Herramientas . . . . .	275
G. Preguntas . . . . .	277

## A. INTRODUCCIÓN

Viajar puede ser una experiencia inspiradora, divertida y educativa. Sin embargo, competir fuera de casa puede afectar considerablemente a los miembros del equipo que viaja si no están preparados para todos los cambios a los que deben hacer frente. Por lo tanto, es importante planificar el viaje con antelación, anticipar los problemas que se puedan presentar y eliminarlos para trastornar lo menos posible el rendimiento de los atletas.

La mayoría de los aspectos de un viaje deportivo se pueden organizar y planificar por anticipado, en especial si empieza con la suficiente antelación. No obstante, siempre habrá acontecimientos inesperados y muchas cosas las aprenderá sólo con la experiencia. Es muy importante que, cuando las cosas vayan mal, se mantenga tranquilo, utilice sus recursos y, por encima de todo, no pierda el sentido del humor.

## B. LA PLANIFICACIÓN

A menudo, preparar un viaje permite que este se lleve a cabo tranquilamente y evitar los problemas y dificultades.

### **El jefe de equipo o jefe de misión**

Cuando organice un viaje por primera vez, deberá nombrar a un jefe de equipo o jefe de misión para que se responsabilice de planificar y dirigir el viaje. Debe asegurarse de que la persona escogida tiene la experiencia, capacidad de liderazgo y competencias de organización necesarias para el trabajo. Las obligaciones del jefe de equipo o jefe de misión son:

- Supervisar la coordinación del vestuario, el material, las finanzas, el transporte y los horarios
- Coordinar todos los esfuerzos para responder a las necesidades y deseos de los atletas, entrenadores e instructores para minimizar los problemas (por lo menos, según la opinión de los atletas)
- Actuar como enlace entre el comité organizador y el equipo deportivo
- Encabezar la delegación del equipo y cumplir con las funciones de protocolo durante el viaje

Según las propias palabras de un responsable de equipo: “Los entrenadores entrenan, los jugadores juegan y los gestores hacen el resto”.

### **Saber a qué atenerse**

No es probable que viaje a un lugar al que nadie haya ido antes, así que consulte las fuentes disponibles para descubrir a qué debe atenerse. Estas fuentes incluyen:

- Otros equipos o personas que hayan viajado al extranjero o al país de destino
- Internet
- El departamento de Asuntos Exteriores de su Gobierno
- Libros y otros recursos de la biblioteca

Si la competición en la que participa es muy importante y el país al que viaja presenta grandes cambios culturales y climáticos que afectarán al rendimiento de sus atletas, se aconseja enviar a una persona en una visita previa para que examine la situación. Otra solución consiste en contactar con una persona de confianza en ese país para que le informe sobre todo lo que debe saber. El papel del agregado olímpico se creó para cubrir esas necesidades.

Asimismo, deseará informarse sobre todo lo que afectará a su viaje, como la alimentación, el alojamiento, las instalaciones, el transporte, los horarios e instalaciones de los entrenamientos y la competición, algunas costumbres y leyes del país, la geografía, el idioma, los tipos de cambio, el sistema bancario y los servicios médicos. Asegúrese de que sabe dónde se encuentra la embajada más próxima y a quién debe contactar, además de informarles de su llegada antes de salir de su país de origen.

## C. ORGANIZACIÓN DEL VIAJE

Según el viaje, el transporte es a menudo el aspecto caro del presupuesto destinado al mismo y, por lo tanto, es importante que lo planifique bien.

### El viaje

Póngase en contacto con una agencia de viajes de confianza o trate directamente con la organización que proporciona el transporte, como una aerolínea internacional. Debe encontrar el mejor método de viajar, que se adapte a sus necesidades y que ofrezca mejores tarifas disponibles. Así pues, debe conocer:

- El tamaño de su grupo (atletas, entrenadores, instructores, personal médico y gestores)
- Su presupuesto para el viaje
- Las fechas de salida y llegada (no olvide tener en cuenta el período de adaptación y el desfase horario, si procede), así como la ubicación del aeropuerto, estación de tren o terminal de autobuses más cercanas respecto del lugar en el que se hospedarán
- Las limitaciones de equipaje, incluido el número de maletas permitido por persona
- Cualquier restricción de peso y tasas por exceso de equipaje
- Las condiciones especiales para el material que se enviará por separado:
  - Cuánto tiempo tardará
  - Cuánto costará
  - Cómo se transportará
  - Dónde y cuándo se deberá recoger
  - Qué gestiones deberá realizar con la aduana

### Documentos

Hay una serie de documentos que deberá tener y llevar consigo:

- **El pasaporte** – Cada persona que viaje necesitará un pasaporte válido para poder entrar en la mayoría de los países extranjeros. Póngase en contacto con su agencia de viajes, el departamento de Asuntos Exteriores o las oficinas donde expiden el pasaporte para saber cómo solicitarlo y disponer del tiempo suficiente para que se apruebe el pasaporte. Compruebe las fechas de expiración, ya que es probable que los pasaportes deban tener una validez de seis meses tras la salida del país extranjero. El responsable deberá registrar el número y nombre de todos los pasaportes y conservarlos aparte; procúrese tres o cuatro copias, ya que suelen ser útiles en los hoteles. Si un pasaporte se pierde o lo roban, contacte inmediatamente con su embajada e informe a la policía.
- **El visado de entrada** – Algunos países extranjeros exigen un visado de entrada. Consulte con su agente de viajes, el departamento de Asuntos Exteriores o la embajada en el país en cuestión para averiguar si tienen este requisito. Internet es también una buena fuente de información. Averigüe cuánto tiempo es válido el visado y si le permite llevar cualquier medicación necesaria para el equipo y todo su material especial. Asegúrese de que envía las solicitudes para los visados con suficiente antelación para evitar los problemas de última hora. Evite el riesgo de tener que cancelar un viaje por el retraso en la recepción de los visados.
- **El seguro** – Tenga siempre un seguro de viaje adecuado para cubrir todas las posibles necesidades médicas y reemplazar lo que se extravíe o sea robado. Si viaja en avión, averigüe qué cubre la póliza de la aerolínea, aunque es posible que deba contratar un seguro adicional para que le cubra a usted, a sus atletas y al material.
- **Los documentos para la competición** – Lleve consigo todos los documentos necesarios para competir, como las listas de inscripción del equipo, formularios para registrar a aquellos que toman medicamentos con receta y copias de los formularios.

## Las vacunas

Las vacunas se pueden exigir cuando llega o vuelve de un país al que está viajando. Averigüe qué se necesita y qué se recomienda (teniendo en cuenta el efecto sobre sus atletas) y planifique aplicar la vacunación de todos los que viajen, asegurándose de que dispone de suficiente tiempo para la adaptación y recuperación.

## Normativas aduaneras

Es posible que el país anfitrión limite lo que se puede introducir en el país. Averigüe cuáles son las restricciones en vigor. Asimismo, averigüe qué restricciones existen con respecto a lo que se puede llevar cuando abandone el país. No lleve cartas o regalos de contenido desconocido a personas del país que visita. Será responsable del contenido de los mismos y, si en ese país es ilegal, se le sancionará de acuerdo con su normativa. Además, asegúrese de registrar los números de serie de todo el material y los objetos de valor, como cámaras, con su oficina de aduanas antes de partir para que, cuando vuelva con esos objetos, pueda probar que ya los llevaba consigo. Compruebe la normativa específica a la importación de material deportivo, como las armas de fuego, en un país extranjero.

## Cultura y costumbres locales

Es probable que el país al que viaja sea muy diferente del suyo. Asegúrese de que conoce de la situación local con respecto a:

- El vestuario
- El clima
- La alimentación, incluida la de los vegetarianos y aquellos con dietas especiales
- Los horarios de las comidas
- El comportamiento en público
- La disposición de tiempo adicional para las prácticas religiosas o la siesta
- Las propinas

## D. QUÉ MÁS LLEVARSE

Hay otros elementos que deberá llevar consigo para que todo sea más fácil.

### Documentos

- Detalles personales de todos sus atletas. La sección de herramientas contiene un modelo de formulario que puede utilizar para disponer de todos los detalles necesarios
- Todos los documentos necesarios para la competición
- El itinerario completo del viaje
- Un calendario completo de las pruebas y horarios
- Copias de la documentación del seguro y detalles sobre cómo pedir asistencia, si fuera necesario
- Recetas médicas:
  - Lleve la cantidad necesaria durante el viaje
  - Lleve un documento escrito donde figure el nombre genérico completo
  - Lleve un certificado médico donde se describa la medicación, su objetivo y dosificación
  - Registre la medicación con los oficiales encargados de la competición
  - Obtenga una autorización médica para introducir medicamentos en el país, si fuera necesario

## Vestuario y equipamiento

Se debería incluir todo lo siguiente:

- Un botiquín médico completo
- Los uniformes del equipo
- Ropa para entrenar, incluida para condiciones meteorológicas extremas
- Ropa informal y de vestir, que se adapte a las costumbres del país anfitrión
- Artículos de aseo y otros productos personales para todo el viaje
- Su propio material especial – no espere que se lo proporcionen
- Equipo de vídeo para grabar la actuación del equipo
- Teléfonos móviles para emergencias
- Los que lleven gafas, deberán llevar un par adicional



© 2010 / Kishimoto/COI / NAGAYA, Yo

También se debería tomar en consideración lo siguiente:

- Membrete oficial, papel y bolígrafos
- Cinta adhesiva y rotuladores
- Un adaptador internacional
- Un despertador
- Alargadores
- Regalos para los anfitriones y otros equipos
- La bandera de su país y una grabación de su himno nacional
- Permiso de conducir internacional
- Mapas de la ciudad y el área
- Alimentos adicionales que no caduquen

## Finanzas

Procure pagar todo lo que pueda por anticipado, ya que así reducirá la cantidad de dinero que deberá transportar. Además:

- Averigüe el tipo de cambio e infórmese sobre todos los reglamentos relativos al cambio de moneda, como los límites sobre la cantidad que se puede cambiar y dónde.
- Lleve un poco de dinero suelto a su llegada para taxis o propinas.
- Lleve una tarjeta de crédito reconocida a nivel internacional para utilizarla en caso de emergencia. Normalmente podrá retirar dinero de los cajeros automáticos, aunque puede representar unos costos adicionales.
- Tenga presente que algunos Estados no le permitirán adquirir dinero hasta que llegue al país, ni tampoco sacar dinero del país. Si intercambia dinero con ciudadanos a nivel privado puede correr el riesgo de que le detengan.

## E. EL VIAJE

A fin de que el viaje sea lo más agradable posible, deberá hacer lo siguiente:

### Celebrar una reunión informativa

Celebre una reunión con los atletas y entrenadores antes de iniciar el viaje y explíqueles:

- **El itinerario** – Proporcióneles una descripción diaria de lo que deben esperar.
- **Las expectativas respecto del alojamiento y la alimentación** – Proporcione detalles sobre el alojamiento para que los miembros de la familia tengan un punto de contacto. Además, asegúrese de que todo el mundo conoce el número de móvil oficial.
- **Las costumbres del país anfitrión** – Información sobre la situación religiosa, política y económica.
- **Los ajustes** – Zona horaria, clima, altitud, alimentación y agua, insectos, animales y servicios médicos.
- **El código de conducta requerido** – Espíritu deportivo, amistad, amabilidad y el hecho de que está representando a su país.
- **La seguridad** – Identifique las precauciones de seguridad, incluida la de los efectos personales.
- **Las normas del equipo** – Explique todas las normas del equipo, incluidas las normas sobre el toque de queda. Explique cómo se tratará el tema de la disciplina.
- **Las relaciones públicas** – Aprenda algunas frases en el idioma extranjero correspondiente; vístase con elegancia; respete las leyes y costumbres del país anfitrión; sea discreto cuando exprese e intercambie opiniones políticas, económicas y religiosas.
- **Las entrevistas con los medios de comunicación** – Piense en las preguntas que le pueden plantear y en la manera de responder a los medios de comunicación.
- **Aspectos diversos** – Identifique cualquier cuestión técnica relacionada con el entrenamiento y la competición que debería conocerse antes de llegar.

### Organice el material y el equipaje

- Cada pieza de equipaje debe estar claramente identificada con etiquetas de igual tamaño y color para facilitar la recogida de equipajes.
- Asegúrese de que sabe cuántas piezas se facturaron.
- Puede etiquetar todo el material con tinta indeleble.
- Asegúrese de que se han hecho las gestiones correspondientes con respecto al transporte del equipaje y del equipo.
- Verifique que no se olvida de nada en los desplazamientos; deje una dirección de reenvío en el hotel.

### Gestionar las finanzas

- Asegúrese de que sabe cuánto debe gastar mientras estén fuera.
- Conserve copias de todos los recibos y anote a qué corresponden.
- Conserve los recibos de la tarjeta de crédito.
- Mantenga un registro de lo que se ha gastado y compárelo al final de cada día con los recibos que haya guardado.
- Haga un balance del total al final del viaje y devuelva todo el dinero no utilizado, o reclame la devolución de sus gastos.



### El trabajo con los medios de comunicación

- Dé a los medios de comunicación la oportunidad de entrevistar al equipo antes de partir.
- Tenga preparada una guía del equipo para los medios de comunicación con datos y fotos de cada atleta.
- Prepare comunicados de prensa, según convenga.
- Tenga un número de contacto o las direcciones de correo electrónico de los diferentes medios de comunicación para transmitir los resultados.

### Siga el protocolo necesario

- Asista a todas las reuniones, recepciones y ceremonias que se celebren en su honor.
- Recuerde que está representando a su país.

### Consejos prácticos

- Sea independiente y planifique en consecuencia.
- El ritmo de vida de los otros países puede ser más rápido o más lento de lo que está acostumbrado.
- Mantenga su sentido del humor, esté preparado y trate de adaptarse.
- Asegúrese de que vela por los derechos de sus atletas si cree que se están aprovechando de ellos.
- Las relaciones y los objetivos son importantes. Recuerde que todos están allí para ayudar a los atletas.
- Tenga metas comunes para que pueda concentrarse en los objetivos del viaje, en vez de en otros elementos.
- Ajuste las rutinas antes de la competición para que los atletas tengan un cierto nivel de familiaridad y seguridad, incluso en un país extranjero. Es posible que necesite a un intérprete, aunque no les acompañe siempre. Procure aprender algunas frases clave. La gente del país anfitrión se mostrará probablemente más receptiva si ve que ha hecho un esfuerzo.

### Cuando vuelva

- Prepare un comunicado de prensa o una entrevista con los medios de comunicación para informarles sobre su viaje.
- Debería enviar cartas o correos electrónicos de agradecimiento a todos los que le ayudaron; asegúrese de obtener sus direcciones antes de volver a casa.
- Lleve a cabo una evaluación del viaje por los entrenadores, gestores y, si es conveniente, los atletas.
- Redacte los informes necesarios para su organización deportiva.
- Prepare un informe financiero.

## F. HERRAMIENTAS

Las siguientes cuestiones le ayudarán a planificar su viaje:

### Alimentación:

- ¿Qué clases de alimentos se servirán? (extranjeros, autóctonos, etc.)
- ¿Dónde se servirán? (en el comedor principal, cafetería, bufé, sentados en la mesa)
- ¿Es adecuada la alimentación?
- ¿Se servirá la comida en horarios adecuados para los entrenamientos y la competición?
- ¿Se servirán las comidas únicamente en un centro? (por ejemplo, el hotel)
- ¿Se pueden conseguir comidas preparadas?
- ¿Hay refrigerios disponibles? ¿Cuáles serán? ¿Dónde se pueden encargar?

- ¿Hay posibilidad de obtener menús especiales? (por ejemplo, para diabéticos o vegetarianos)
- ¿Qué bebidas hay? (agua, zumos, bebidas gaseosas, té) ¿Presentan algún riesgo? ¿Dónde se pueden obtener en las habitaciones, en el alojamiento y en la sede de la competición? ¿Cuándo hay bebidas disponibles?
- ¿Cuál es la forma de pago de las comidas? ¿Qué está incluido o excluido en el precio?

#### **Alojamiento:**

- ¿Dónde está ubicado?
- ¿Para quién – los deportistas, entrenadores, preparadores y gestores?
- ¿Cuántas personas hay por habitación?
- ¿Están todas las habitaciones en una unidad?
- ¿Hay una sala de reuniones a disposición?
- Los servicios y las duchas, ¿son compartidos o individuales?
- ¿Existe un lugar para la oficina central o el material?
- ¿Existe un lugar para servicios médicos o de fisioterapia? ¿Habrá médicos y fisioterapeutas disponibles para los equipos visitantes? ¿Cuánto cuesta este servicio?
- ¿Existen zonas para almacenar el material? ¿Dónde? ¿Se pueden cerrar con llave?
- ¿Cómo se puede recibir y enviar correo?
- ¿Quién paga cada uno de los gastos?
- ¿Hay alojamiento a disposición para familiares y amigos?

#### **Instalaciones de competición y entrenamiento:**

- ¿Dónde están ubicadas con respecto al alojamiento?
- ¿Existen motivos de preocupación por la seguridad?
- ¿Hay instalaciones disponibles para practicar? ¿Cuándo están disponibles? ¿Cómo se llega a ellas?
- ¿Hay transporte para ir al lugar de competición? ¿Cuándo? ¿Cómo se adaptará a sus necesidades?
- ¿Hay vestuarios para cada equipo, o se comparten?
- ¿Existen servicios médicos? ¿Qué incluyen?
- ¿Hay una sala de prensa?
- ¿Cuál es la superficie de los terrenos de juego?
- ¿Qué alimentos y bebidas están disponibles en las instalaciones de entrenamiento y de competición?

#### **Transporte:**

- ¿Qué medios de transporte están disponibles: autobuses alquilados, furgonetas particulares, taxis, coches de alquiler?
- ¿Cómo se llega del aeropuerto al lugar del alojamiento? ¿Habrá algún miembro del comité organizador para recibir al equipo?
- ¿Cómo se desplazará el equipo desde el alojamiento a las instalaciones de entrenamiento y de competición?
- ¿Hay transporte disponible para actividades recreativas: autobuses, automóviles, metro, taxis?
- ¿Cuáles serán los gastos de transporte?

#### **Competición:**

- ¿Cuáles son los programas y las instalaciones de competición?

- ¿Está programada una reunión organizativa para informar a todos los equipos sobre el funcionamiento de la competición?
- ¿Cómo se comunicarán el comité organizador con cada equipo?

#### Geografía:

- ¿Cómo será el clima? ¿Cuáles son las temporadas de lluvia y de sequía? ¿Cuál será aproximadamente la temperatura y la humedad?
- ¿Hay algún problema con la altitud?
- ¿Qué diferencia horaria habrá?

#### Idioma:

- ¿Qué idiomas se hablan?
- ¿En qué idioma se llevará a cabo la manifestación deportiva?
- ¿Se pondrá a disposición un intérprete o se deberá contratar aparte? ¿Cuáles son las tarifas?

#### Costumbres:

- ¿Cuáles son las principales religiones? ¿Es posible responder a las necesidades religiosas de su equipo?
- ¿Existen cuestiones políticas u otros temas polémicos que deberían conocer?
- ¿Cuáles son las costumbres admisibles en cuanto a la indumentaria?
- ¿Cuáles son las costumbres de «cortesía común» o socialmente admisibles? (por ejemplo, propinas)
- ¿A qué acontecimientos culturales tendrá que asistir o participar su equipo?

#### Leyes:

- ¿Conoce las principales leyes aplicables del país con respecto al uso de drogas, alcohol y comportamiento ofensivo?
- ¿Dónde está el consulado o la embajada de su país? ¿Tiene su número de teléfono? ¿Les ha informado de su llegada?
- ¿A quién debe contactar en caso de necesidad?
- ¿Está autorizado su personal médico para ejercer en el país extranjero?

#### Bancos:

- ¿Cómo va a pagar los gastos?
- ¿Cuáles son los tipos de cambio? ¿Cuál es la mejor forma de cambiar dinero?
- ¿Hay que realizar con antelación los trámites con los bancos extranjeros?

#### Tiempo libre:

- ¿Qué actividades puede organizar para el tiempo de ocio de su equipo?
- ¿Hay excursiones a los lugares de interés o manifestaciones culturales?
- ¿Puede organizar las comidas para su equipo fuera de su hotel?

## G. PREGUNTAS

1. ¿Cómo evalúa si sus viajes deportivos son adecuados?
2. ¿Tiene una lista de control que consulte cuando organiza viajes deportivos?
3. ¿Cómo evalúa el viaje una vez ha terminado?

## Información sobre los atletas

A continuación encontrará un formulario para la información que pueda necesitar de los atletas:

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_ Nombres -1º, 2º, etc. \_\_\_\_\_

Dirección actual: \_\_\_\_\_

Dirección particular \_\_\_\_\_  
(Si es diferente de la anterior):

Número de teléfono: Particular: \_\_\_\_\_ Profesional: \_\_\_\_\_ Móvil: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_  Hombre  Mujer

Certificado de nacimiento #: \_\_\_\_\_ País de nacimiento: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Pasaporte #: \_\_\_\_\_ Fecha de emisión: \_\_\_\_\_

Fecha de expiración: \_\_\_\_\_ Carné de identidad #: \_\_\_\_\_

Tarjeta de identificación del atleta #: \_\_\_\_\_

Información médica: \_\_\_\_\_

Nombre y dirección de la compañía de seguros: \_\_\_\_\_

Número de póliza: \_\_\_\_\_ Prescripción para el uso de gafas: \_\_\_\_\_

Indicaciones médicas específicas (por ejemplo, diabéticos que requieren un tratamiento regular): \_\_\_\_\_

Indique cualquier medicación que el atleta esté tomando actualmente (utilice nombres genéricos): \_\_\_\_\_

Indique cualquier alergia: \_\_\_\_\_

Indique cualquier consideración médica (por ejemplo, asma, diabetes): \_\_\_\_\_

**Contacto en caso de emergencia:** Indique dos personas y sus direcciones y números de contacto en los que se les pueda localizar en caso de emergencia.

1. Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Número de teléfono: Particular: \_\_\_\_\_ Profesional: \_\_\_\_\_ Móvil: \_\_\_\_\_

2. Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Número de teléfono: Particular: \_\_\_\_\_ Profesional: \_\_\_\_\_ Móvil: \_\_\_\_\_



# UNIDAD 51



©COI/Richard Juilliant

## ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO

A. Introducción.....	280
B. Fase de candidatura .....	280
C. Planificación.....	281
D. Organización del evento .....	283
E. Preguntas.....	284

## A. INTRODUCCIÓN

Los acontecimientos deportivos no tienen éxito sin razón, ya que requieren una gran planificación y preparación y hacer especial hincapié en los pequeños detalles, así como en cuestiones más importantes como el transporte y el alojamiento. Un evento consta de cuatro fases, cada una de las cuales debe planificarse cuidadosamente:

1. **Candidatura** – Decidir si la organización desea o tiene la capacidad de organizar un evento.
2. **Planificación** – Decidir en qué consistirá, qué “aspecto” tendrá y qué actividades se realizarán, así como llevar a cabo las tareas y actividades necesarias para que el acontecimiento pueda tener lugar.
3. **Operación** – Celebrar el acontecimiento.
4. **Conclusión** – Ultime todos los detalles una vez finalizado el acontecimiento.

## B. FASE DE CANDIDATURA

### Antes de solicitar o aceptar la celebración de un evento:

Hay varias cuestiones que deberá tomar en consideración antes de dedicar tiempo y recursos para presentarse candidato a la celebración de un evento que tiene pocas posibilidades de ganar, o de organizar un evento que probablemente no tenga éxito:

- ¿Se dispone de las instalaciones adecuadas?
- ¿Disponemos de la financiación necesaria para llevar a cabo el proyecto?
- ¿Disponemos de los recursos humanos y del liderazgo necesarios?
- ¿Disponemos de la fuerza de voluntad necesaria?
- ¿Disponemos de la experiencia necesaria?
- ¿Disponemos del tiempo necesario?
- ¿Hay socios que deseen ayudarnos?
- ¿Despierta el evento el interés de la comunidad?
- ¿Qué esperamos conseguir con la organización del evento?

### Lugar del evento:

- ¿Se interesan los habitantes del lugar por este deporte?
- ¿Cree que prestarán apoyo a la celebración del evento?
- ¿Se interesarán los medios de comunicación locales por el evento?

### Antecedentes del evento:

- ¿Qué otros eventos similares se han organizado?
- ¿Tuvieron éxito?
- ¿Qué factores contribuyeron a su éxito?
- ¿Se pueden repetir o mejorar esos factores si se acepta celebrar el evento?

### Aceptabilidad:

- ¿Está mi organización a favor de organizar el evento? ¿Existen problemas en la organización que impedirían el éxito del evento?
- ¿Sabe el Ministerio de Deportes del Gobierno que hemos presentado una candidatura para celebrar el evento? ¿Prestaría su apoyo si se acepta nuestra candidatura?



## C. PLANIFICACIÓN

Si le conceden la celebración del evento, lo primero que debe hacer es nombrar a una persona que garantice que el evento tendrá lugar. Esta persona puede ocupar el cargo de presidente del comité organizador, jefe del proyecto o representante del torneo. A continuación, cree un comité organizador para que inicie el proceso de planificación y supervise las principales áreas de operación. Estas áreas pueden ser:

- Las instalaciones y el equipamiento.
- Los aspectos técnicos – árbitros, entrenamientos, sorteos, calendario de pruebas.
- La coordinación con los organismos deportivos y los participantes – formularios de admisión, hojas informativas, formularios de inscripción.
- El transporte.
- El alojamiento.
- Los medios de comunicación y la publicidad.
- El protocolo – ceremonias , VIP.
- La hospitalidad.
- Las finanzas y el control financiero.
- El programa social.
- La organización después del evento, evaluación y elaboración de informes.
- Las cuestiones médicas.



©Todos los derechos reservados

Es posible que, en los eventos de poca envergadura una sola persona pueda desempeñar varias de estas funciones. Por ejemplo, se pueden combinar las áreas de alojamiento y transporte. Puede definir la combinación de distintas áreas teniendo en cuenta el tamaño del evento y el tiempo del que disponen los colaboradores.

Cuando haya identificado las áreas principales y asignado las tareas, deberá empezar a realizar la planificación propiamente dicha. Establezca los plazos utilizando un diagrama de Gantt (o diagrama de flujo) que describa las actividades y las reuniones. Este paso es esencial trabajar con unas bases adecuadas. Puede guiarse por el proceso de planificación de proyectos descrito en la Unidad 47. La lista siguiente es un ejemplo de los plazos generales previos a un campeonato nacional.

### Seis meses antes:

- Reúnase con el organizador del evento y con el mayor número de responsables de comités posible.
- Los responsables deben elaborar y presentar una lista de tareas de sus ámbitos de competencia.
- Cada responsable establece un presupuesto preliminar para la próxima reunión.
- Establezca métodos de comunicación y plazos regulares de presentación de informes.

### **Cinco meses antes:**

- Revise los presupuestos de todos los comités y consolídelos en un único presupuesto.
- Los responsables de cada comité deben presentar un diagrama de flujo en el que se describan las tareas que deben llevarse a cabo, quién hará qué y en cuánto tiempo.
- Reserve las instalaciones y el material necesarios.
- Inicie los planes promocionales.
- Establezca el procedimiento de inscripción.
- Convoque reuniones dos veces a la semana con cada responsable para supervisar el progreso de su planificación.
- Complete todas las tareas que requieren tiempo para llevarlas a cabo, por ejemplo, la promoción, las impresiones, las finanzas o el reclutamiento de voluntarios.

### **Dos meses antes:**

- Continúe reuniéndose con los responsables de todos los comités para evaluar los avances.
- Revise los diagramas de flujo para asegurarse de que se están siguiendo.
- Envíe los formularios de admisión e inscripción y otros documentos.
- Convoque reuniones o contactos semanales con los responsables.

### **Una semana antes:**

- Revise todos los diagramas de flujo para asegurarse de que están en orden.
- Discuta de los problemas que surjan y cómo tratarlos.
- Coordine las interacciones finales entre los responsables.

### **Otras actividades:**

Los eventos especiales en sí sólo interesan, a menudo, a los que participan directamente en ellos o a los que tienen un compromiso específico con los mismos. Sin embargo, si añade algunos “extras” puede ampliar su atractivo y, por lo tanto, la participación en el evento. Cada país tiene sus propias ventajas culturales que pueden hacer que una manifestación deportiva interese a un gran número de personas. Su país, o su comunidad, puede contribuir considerablemente a proporcionar esos “extras” necesarios, ya sea mediante la fotografía, la música, la danza, las artes visuales, la alimentación o el vestuario. Tenga en cuenta las siguientes cuestiones para planificar esas actividades:

- Piense en su país o región. ¿Qué aspectos locales, nacionales o culturales se pueden utilizar en acontecimientos especiales relacionados con el deporte?
- Desde el punto de vista financiero, ¿cuáles de esos aspectos podría incluir?
- ¿A qué grupo de edad desearía que se dirigieran estos acontecimientos? ¿Por qué a este grupo en particular?
- Piense en personas específicas en su país que tienen relación con el deporte a través de actividades culturales, por ejemplo, personalidades de los medios de comunicación, fotógrafos o restauradores. ¿Sería posible que participaran en su programa? Si es así, ¿quién podría asistir?
- Piense en personas que han desempeñado un papel importante en la historia deportiva de su país. ¿Cómo podrían involucrarse en el programa?
- ¿Qué otras ideas se le ocurren para añadir algunos “extras” a este evento especial?



©Todos los derechos reservados

## D. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO

Los siguientes pasos le pueden servir de ayuda a la hora de organizarse:

- Elabore un programa con los nombres y números de teléfono de las principales personas que participan en la preparación de este evento.
- Elabore su diagrama de Gantt y sígalo rigurosamente. Planifique el tiempo necesario para tratar todos los aspectos, como las instalaciones que deben reservarse con antelación.
- Elabore un acuerdo detallado de obligaciones y expectativas para el responsable de cada comité. El director utiliza este acuerdo para coordinar la labor de los responsables a nivel individual y de todo el comité de responsables.
- Prepare listas de control más amplias en relación con los procedimientos, el personal necesario, los acuerdos de cooperación con otros comités, así como el material y los suministros necesarios. Revise estas listas para asegurarse de que se ha cubierto cada detalle.
- Cada comité debería disponer de una lista de control de todas las tareas que deben finalizarse en su área de responsabilidad. Dichas tareas deberán marcarse a medida que se vayan terminando.
- Tenga en cuenta las necesidades de los espectadores y los participantes.
- Reúnanse periódicamente para controlar los avances. Organice un ensayo con la suficiente antelación para rectificar los problemas inesperados.
- El seguimiento es tan importante como la planificación previa del evento. El informe final podrá incluir toda la información relativa al proyecto, la estructura del comité, el esquema del programa, los resultados y las recomendaciones.
- Delegue toda la responsabilidad que pueda sin poner en riesgo la calidad.
- Dé las gracias a los voluntarios continuamente y apóyelos.
- Mantenga una comunicación sólida y frecuente con el director del evento y los distintos comités.
- Tenga en cuenta la gestión de la seguridad y de los riesgos.
- Solicite comentarios e impresiones a los que participan.

- Elabore directrices específicas por escrito sobre cómo registrar los gastos, los recibos y las facturas.
- Utilice formularios de registro claros y bien organizados que se puedan organizar y cumplimentar fácilmente.
- Sea optimista y realista. Mantenga la calma, ocurra lo que ocurra.

### **Información de y para los participantes**

Según el tipo de evento, cada club, equipo o participante deberá recibir una hoja informativa con los siguientes detalles:

- El título exacto del evento.
- El nombre, dirección y número de teléfono del organizador.
- La situación exacta y los detalles de cómo llegar hasta allí.
- Las fechas y horarios exactos de las pruebas.
- Las condiciones de admisión.
- Los plazos de admisión y cómo inscribirse.
- A quién se deben enviar los formularios de inscripción y la información de los participantes.
- Cualquier otra información, como el formato de la competición, los premios y la tasa de inscripción.

Cada equipo deberá rellenar un formulario de inscripción y enviarlo dentro de los plazos indicados. Este formulario deberá incluir:

- El nombre de los participantes.
- Su nivel de juego (si es necesario para la clasificación).
- La firma de los participantes para demostrar que aceptan los términos de la competición.
- El nombre del equipo, el club y de una persona de contacto, así como las direcciones y los números de teléfono profesionales y particulares.
- Las tasas de inscripción.

Dé la bienvenida a sus invitados. En el aeropuerto procure que la llegada y la salida sean fáciles para los visitantes. Vaya a recibirlos. Disponga estantes de información visibles con voluntarios amables y dispuestos a ayudar. Brinde ayuda en la aduana y en el control de inmigración, si es posible. Asegúrese de que las opciones de transporte son claras y de que facilitan al máximo los desplazamientos de los visitantes desde y hacia el aeropuerto.

## **E. PREGUNTAS**

1. Piense en el último evento que ha organizado. ¿Qué podría haber mejorado?
2. ¿Qué cambiaría para el próximo evento?



# UNIDAD 52



©VANOC

## GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTALACIONES

A. Introducción . . . . .	286
B. Gestión y funcionamiento de las instalaciones . . . . .	286
C. Programación . . . . .	287
D. Preguntas . . . . .	287



## A. INTRODUCCIÓN

Las instalaciones deportivas pueden ser difíciles de gestionar y hacer funcionar porque están compuestas de muchas partes – el mantenimiento, el funcionamiento y la supervisión de las instalaciones existentes, la aplicación de los programas y la gestión de todo el personal, así como los sistemas y políticas relacionados con las mismas. Muchas de las competencias y actividades tratadas en este manual son importantes para el funcionamiento de las instalaciones.

## B. GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTALACIONES

Con respecto a la gestión de las instalaciones, en particular, deberá tener en cuenta algunas consideraciones operacionales:

- Gestione las instalaciones como un negocio. Elabore políticas y tasas de costos con el objetivo de proporcionar los recursos necesarios para el funcionamiento. A pesar de que haya una subvención importante del Gobierno para gestionar la instalación, procure ahorrar en los costos y aumentar los ingresos.
- Identifique y aplique las actividades que le permitirán obtener ingresos gracias a la instalación.
- Los gastos de personal serán probablemente los más importantes. Para obtener el máximo valor, asegúrese de que existe un plan de personal, que recluta a trabajadores excelentes y que se les forma adecuadamente.
- Procure que la instalación sea moderna con respecto a las necesidades de la comunidad, que ofrezca un equipamiento, programas y servicios de calidad, que esté limpia y resulte atractiva.



©Todos los derechos reservados

- Compre material de alta calidad y que dure mucho tiempo. Puede que en un principio, ésta no parezca la solución más barata, pero servirá para ahorrar en costos de mantenimiento y reemplazo.
- Utilice manuales de gestión detallados y consúltelos cuando sea necesario. Estos manuales deberían resumir las políticas de gestión y estar disponibles para todos los empleados. Asimismo, deberían incluir temas como la descripción de los puestos de trabajo, planos del lugar, protocolo de los eventos, políticas e inventarios del material deportivo, políticas e inventarios de aparatos y material general, obligaciones generales del personal, protocolos de respuesta en caso de emergencia y requisitos administrativos, como fichas horarias, y cómo gestionar el dinero en efectivo.
- Garantice las buenas prácticas empresariales, como los controles financieros adecuados y la presentación de informes, los seguros, los protocolos de emergencia y el personal bien formado.

- Gestione las cuentas, teniendo en cuenta los activos fijos; cuando adquiera una instalación, asegúrese de tomar en consideración no sólo cuánto costará la compra, sino también el costo de gestionarla.
- Promocione la instalación y los programas de cara a la comunidad mediante boletines informativos, un tablón de anuncios en la entrada de la instalación y anuncios en los medios de comunicación locales.
- Debería disponer de un fondo de reemplazo como parte de los costos operativos, a fin de que haya recursos para emprender mejoras importantes o adquirir material más sofisticado, como marcadores, sistemas de cronometraje o el techo de la instalación.

## C. PROGRAMACIÓN

Probablemente, el factor más importante para que una instalación tenga éxito es la variedad de servicios y actividades que ofrece. Debe identificar los posibles grupos de usuarios (colegios, niños, adultos, grupos deportivos, etc.) y sus necesidades. Asimismo, debe ofrecer actividades que animen a la gente a utilizar su instalación de manera regular, lo que le ayudará desde el punto de vista de los ingresos, pero, sobre todo, aumentará el nivel de actividad física entre la población local. Existen varias maneras de decidir qué debe programar en sus instalaciones:

- **Tradicional** – Lo que ha funcionado en el pasado sigue funcionando.
- **Deseos concretos** – Pregunte a la gente lo que desea hacer y programe esas actividades.
- **Autoritario** – Usted, como responsable, decide lo que la gente quiere y lo programa.
- **Políticas** – Los programas se ofrecen para cumplir con los objetivos de las políticas, como centrarse en los programas para los niños.
- **Requisitos externos** – El programa de su instalación puede estar determinado por un organismo externo.
- **Variedad** – El programa ofrece una amplia variedad de actividades.
- **Demanda** – Ofrecer lo que la gente quiere.

A menudo, utilizará una mezcla de enfoques. La clave es asegurarse de que está ofreciendo lo que la gente quiere y que revisa sus programas periódicamente.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Cómo decide lo que ofrece en su instalación?
2. ¿Cómo obtiene información de sus grupos de usuarios?
3. ¿Sabe si está satisfaciendo sus necesidades?





Por lo general, las organizaciones deportivas nacionales son las responsables del desarrollo de deportistas y entrenadores, aunque, en realidad, no pueden hacerlo solas y requieren el apoyo de varias fuentes. Necesitan recursos financieros para aplicar sus programas y pagar al personal, ya sea con ayuda de los gobiernos, las empresas o de sus propias iniciativas de recaudación de fondos. Necesitan también contar con entrenadores de alto nivel y, la gran mayoría, requieren disponer de medios para formarlos y recursos para apoyarlos. Los entrenadores necesitan atletas con talento a los que puedan entrenar y motivar, a fin de ayudarlos a convertirse en los mejores atletas posibles. Para poder progresar, los atletas necesitan varios tipos de apoyo a nivel personal y apoyo basado en programas. Una parte de este apoyo toma la forma de ciencia del deporte, medicina deportiva y servicios de tecnología del rendimiento. La cuestión de las sustancias o prácticas prohibidas en el deporte también se tiene en cuenta y se facilita información práctica para brindar ayuda con respecto a la prevención y las respuestas para afrontar este problema.

Todas estas cuestiones se debaten en esta sección. La capacidad del CON u otro órgano directivo a la hora de ayudar a las organizaciones deportivas a lograr sus objetivos es uno de los desafíos constantes a los que se enfrenta el deporte en cada país. Así, cuanto más capacidad tenga un sistema deportivo para establecer las alianzas necesarias que le permitan lograr esos objetivos, más éxito tendrán sus atletas.



# SECCIÓN

# IV

## DESARROLLO DE ATLETAS DE ÉLITE

<b>Unidad 53</b>	Medicina deportiva .....	291
<b>Unidad 54</b>	Antidopaje .....	297
<b>Unidad 55</b>	Ciencia del deporte .....	305
<b>Unidad 56</b>	Tecnología en el deporte .....	309
<b>Unidad 57</b>	Desarrollo del liderazgo técnico .....	313
<b>Unidad 58</b>	Desarrollo de atletas .....	319
<b>Unidad 59</b>	Identificación de talentos .....	327



# UNIDAD 53



© 2012 / Comité Olímpico Internacional (COI) / FURLONG, Christopher

## MEDICINA DEPORTIVA

A. Introducción . . . . .	292
B. Servicios de salud regionales . . . . .	292
C. El papel del CON . . . . .	293
D. Servicios médicos durante los viajes. . . . .	293
E. Preguntas . . . . .	296

## A. INTRODUCCIÓN

La condición física y la buena salud son términos que se asocian fácilmente tanto con el deporte de ocio como con el de alta competición. Para el atleta de competición de alto nivel, es esencial tener un cuerpo sano y en plenas condiciones a pesar de los elevados niveles de estrés a los que el cuerpo se somete. Por este motivo, el papel de los especialistas médicos en la preparación de la competición adquiere una importancia vital. Los médicos pueden contribuir al deporte de la siguiente forma:

### Control de salud general

Antes de iniciar el régimen de entrenamiento intensivo, el atleta deberá hacerse los controles adecuados para asegurarse de que no presenta ninguna dolencia, anomalía o enfermedad. A continuación, deberán introducirse controles médicos periódicos en los programas de entrenamiento para evaluar el estado general de salud y condición física, como exámenes para detectar lesiones crónicas de los tejidos blandos, evaluaciones nutricionales o pruebas de fatiga.

Los atletas se pueden lesionar debido a traumatismos o como resultado del estrés al que se somete el cuerpo por la intensidad del entrenamiento o de la competición. Es esencial que el competidor lesionado reciba un diagnóstico rápido y correcto y que se rehabilite en el menor tiempo posible. El proceso de reintegración a un programa físico completo tras una lesión es un trabajo de equipo con el médico, el fisioterapeuta, el entrenador y el atleta.

### Adopción de unos hábitos sanos

El entrenador y el atleta deben establecer unos hábitos adecuados y saludables para intentar prevenir lesiones y enfermedades. El médico puede ofrecer consejos sobre buenas costumbres de higiene, sueño, sobre problemas relacionados con los viajes y sobre la importancia de los síntomas (reales o no); el fisioterapeuta puede ofrecer consejos sobre la importancia de los ejercicios de calentamiento, los estiramientos y las buenas posturas, y el nutricionista sobre los buenos y malos hábitos alimentarios.

## B. SERVICIOS DE SALUD REGIONALES

Puede ocurrir que los servicios de salud públicos, ya sea a través de las escuelas, las fuerzas armadas, los hospitales o las clínicas de la comunidad, sean los únicos recursos disponibles para ayudar a los deportistas. Los directores de esos servicios pueden ir más allá de sus responsabilidades habituales y dar apoyo a los atletas:

- Realizando un control regular de su estado de salud.
- Garantizando un cuidado rápido y apropiado de las lesiones, enfermedades y otros problemas.
- Proporcionando un acceso fácil a la fisioterapia u otros servicios paramédicos.
- Fomentando programas relativos al control de dopaje, la evaluación nutricional y los complementos dietéticos, así como a exámenes de la condición física.
- Facilitando información y educación a los atletas y entrenadores.
- Prestando apoyo administrativo al personal médico y paramédico.

Se pueden encontrar servicios médicos apropiados para los atletas a través de:

- Los hospitales locales.
- Los médicos locales que muestren interés en el deporte.
- Las facultades de medicina locales o los centros sanitarios de formación profesional.
- Las clínicas y agencias sanitarias públicas o militares.
- La experiencia de organizaciones o equipos deportivos que han utilizado servicios médicos.

- Las asociaciones profesionales (médicas, odontológicas, fisioterapéuticas, etc.).
- Las escuelas o los servicios voluntarios de asistencia médica.

## C. EL PAPEL DEL CON

El CON puede contribuir a la promoción de la medicina deportiva:

- Promoviendo el desarrollo de los conocimientos y las competencias de los médicos.
- Proporcionando experiencias en el ámbito deportivo a los médicos que deseen especializarse en medicina deportiva, en especial promoviendo la organización de cursos sobre medicina deportiva en su país (p.ej.: cursos del COI).
- Fomentando la existencia y la implantación de servicios médicos, paramédicos y científicos coordinados que se centren especialmente en la salud y la seguridad del atleta.
- Informándose regularmente sobre las políticas y los procedimientos del COI relativos a los aspectos médicos del rendimiento deportivo, por ejemplo, el control de dopaje y los servicios médicos en los Juegos Olímpicos.

## D. SERVICIOS MÉDICOS DURANTE LOS VIAJES

Es muy aconsejable que profesionales médicos y fisioterapeutas acompañen al equipo durante los viajes, puesto que, en este caso, puede haber una supervisión médica diaria, lo que a menudo no ocurre en el lugar de origen.

Antes de viajar al extranjero, el equipo debe consultar a un médico para que le ayude en la organización del viaje, aunque ningún médico acompañe al equipo durante el mismo. El médico deberá poder dar consejos sobre la adaptación al clima, las vacunas necesarias, las precauciones sanitarias y las instalaciones y los servicios médicos del país que se va a visitar. Esta información puede obtenerse asimismo a través de una visita previa o buscando la información médica apropiada, por ejemplo a través de la embajada o el consulado respectivo en su propio país.

### 1. Antes del viaje

Factores sobre los que se pueden informar antes del viaje del equipo:

- Las condiciones climáticas y la temperatura ambiental del lugar de competición.
- La dieta y la preparación de las comidas.
- Las condiciones generales de higiene.
- La duración del viaje entre el propio país y el de la competición.
- Los requisitos de vacunación del país anfitrión.
- La disponibilidad de medicamentos.
- Los requisitos de seguro médico.
- Las condiciones generales de vida: alojamiento, etc.

### 2. Sugerencias para el viaje

#### a) General

- Quizás no sea fácil encontrar los medicamentos necesarios cuando se viaja; asegúrese de llevar lo que necesite si no está seguro de su disponibilidad.
- Determine las exigencias de vacunación para el equipo. Asegúrese de que las vacunas son válidas, incluidas las de la poliomielitis y el tétanos. Podría ser necesario vacunarse contra la fiebre



amarilla, el cólera y la fiebre tifoidea. Si la prevención contra la malaria le preocupa, debe tomar medicamentos contra esta enfermedad antes de su partida, durante el viaje y a su regreso. La vacuna contra el cólera sólo proporciona una protección parcial y es necesario reforzar el tratamiento con una higiene apropiada. La gammaglobulina ofrece una cierta protección contra la hepatitis A. Toda inoculación y vacunación debe realizarse antes de partir.

- Asegúrese de que cada atleta lleve consigo un “pasaporte” médico que incluya los detalles relativos a sus problemas médicos específicos, como asma, diabetes, lesiones, medicación, vacunas y alergias.
- Tenga en cuenta la posibilidad de contratar un seguro médico para el viaje. La póliza deberá cubrir los servicios médicos en el país de acogida, así como los gastos de repatriación en caso de accidente o enfermedad grave.
- Su equipo debería también contar con un botiquín que incluya vendajes para cortes y rozaduras, apósitos hidrocoloides para prevenir las ampollas, antisépticos, aspirinas, repelente de insectos, protección solar, suero oral (sobres de glucosa y sales para añadir a los líquidos) para el tratamiento de la diarrea.
- Si los miembros del equipo tienen relaciones sexuales ocasionales durante el desplazamiento, utilizar la protección adecuada es una precaución importante. Si existe la sospecha de que un miembro ha contraído una enfermedad de transmisión sexual se deberá consultar a un médico.
- Reduzca el riesgo de picaduras de insectos usando pantalones largos y camisetas de manga larga, y evite las zonas húmedas y con mucha sombra.
- Al llegar, el médico o jefe de equipo deberá visitar o conseguir información sobre el hospital local, los requisitos de admisión y los servicios de fisioterapia, así como contactar con un médico local para obtener ayuda y localizar la farmacia más cercana.
- El médico del equipo deberá fijar un horario específico por las mañanas y las tardes para visitar a los miembros del equipo que estén lesionados o enfermos.

#### **b) Diarrea**

Todos los viajeros corren el riesgo de padecer este trastorno, pero en el caso de los atletas que viajan adquiere una importancia especial ya que provoca pérdida de sales y líquidos del cuerpo y reduce los recursos energéticos. La tensión emocional, la ansiedad o la irritación intestinal por microorganismos pueden causar diarrea. Las diarreas se propagan a través de la ingestión de productos contaminados. Los alimentos con más probabilidades de estar contaminados son el pescado y la carne (especialmente los platos preparados como las salchichas o los guisos), la leche, las verduras crudas y la fruta que no se han lavado correctamente y el agua contaminada.

#### **c) Cuestiones dietéticas**

- Todo alimento no cocido es una fuente potencial de enfermedad.
- Un cambio en la dieta puede causar problemas intestinales.
- El zumo de tomate es una excelente fuente de electrolitos.
- Los alimentos se deberían condimentar con sal.
- El consumo de carbohidratos deberá ser elevado. Se recomienda tomar una comida rica en carbohidratos y fácil de digerir tres horas antes de una competición.
- Si la alimentación es adecuada, no es necesario tomar vitaminas adicionales. Sin embargo, si se excluyen las frutas y ensaladas de la dieta, se deberán tomar vitaminas. Asimismo, se deberá tener en cuenta el aporte de hierro.
- El control diario del peso del atleta indica si debe aumentarse el nivel de consumo de alimentos, calorías y líquidos.

- Los refrigerios y los líquidos se deberán llevar desde el hotel para tomarlos después del entrenamiento o la competición. No espere encontrar refrigerios adecuados en los estadios. Los atletas deben tener cuidado de no saltarse comidas y de hidratarse de forma adecuada.

#### d) Desfase horario

- Los viajes en avión pueden provocar ciertos problemas: deshidratación debido a la altitud, cambios en los ritmos del cuerpo (desfase horario) y falta de movilidad (rigidez). Durante los viajes largos en avión beba por lo menos una taza de líquido cada hora, evite el alcohol, estírese y camine por el avión. Procure evitar que los deportistas viajen cuando están cansados; no los someta a una tensión excesiva a la llegada.
- Los cambios de zona horaria provocan tensiones adicionales. Los síntomas del desfase horario son cansancio, distorsión de los sentidos, problemas estomacales, estreñimiento o diarrea y trastornos del sueño. La causa de esto es que los ciclos del cuerpo no están sincronizados con el nuevo entorno. Se puede mejorar esta situación si se fija la llegada por la noche, o si se cambian los hábitos de dormir antes del viaje para que coincidan al máximo con los nuevos horarios del lugar de destino. Los atletas que no hayan modificado sus hábitos de sueño antes de iniciar el viaje deberán evitar competir por la mañana durante los primeros días después de viajes largos hacia el este, y tarde por la noche después de viajes hacia el oeste. Un atleta que ya esté adaptado no deberá tener en cuenta estas preocupaciones porque su sistema ya estará sincronizado con el nuevo entorno.
- Un sueño prolongado (por ejemplo, de 12 horas) después de un largo viaje en avión puede compensar el sueño perdido. Sin embargo, el descanso de una noche no regulará los ritmos biológicos del cuerpo en relación al horario local. Por lo general, se requiere un día por cada zona horaria atravesada antes del ajuste completo.
- El consumo máximo de oxígeno, la fortaleza física, la fuerza y la coordinación están afectados por los ritmos biológicos. No se puede obtener un rendimiento máximo hasta que los ritmos biológicos se hayan ajustado, normalmente durante la tarde o las primeras horas de la noche. Parece que las disminuciones en los niveles de rendimiento son más significativas cuando se viaja hacia el este que hacia el oeste.



©Getty/Michael Steele

#### e) Calor

- Pueden producirse lesiones importantes a causa del calor a temperaturas superiores a 18 grados centígrados.
- La temperatura corporal puede aumentar hasta alcanzar los 38-39 grados centígrados durante un ejercicio constante a alta temperatura.
- Un atleta masculino promedio (68 Kg) puede perder de 1,5 a 2 litros de sudor por hora. La ingestión frecuente de líquidos durante el entrenamiento y la competición es absolutamente

necesaria. Los corredores deberán consumir 200 ml de líquido 30 minutos antes de la competición, y 400-500 ml de líquido entre 10 y 15 minutos antes de la competición.

- El calor puede causar calambres musculares, dolores articulares, ampollas y fatiga. Los síntomas de una exposición excesiva al calor son dolor de cabeza, mareo, desorientación, náuseas, disminución de la cantidad de sudor, palidez, piel fría y escalofríos.
- Los corredores de fondo, los jugadores de fútbol y otros deportistas que están activos durante largos períodos de tiempo son especialmente propensos a sufrir problemas causados por el calor.
- Los deportistas deberán usar ropa deportiva ligera, protección solar y sombreros para protegerse contra las insolaciones.

**f) Estrategias de rehidratación**

- Beber 125-500 ml de líquido dos horas antes del ejercicio.
- Beber 125-250 ml cada 15 minutos, o tanto como se pueda tolerar, durante el ejercicio.
- Beber 1 litro de líquido después del ejercicio por cada kilo perdido.
- Controlar el peso e intentar recuperar el 80% del líquido (peso) perdido.
- Beber una gran cantidad de líquidos durante las comidas.
- Beber agua, zumos o bebidas isotónicas.
- Controlar la orina para asegurarse de que el color sea amarillo claro y no oscuro.
- La sed es un mal indicador de la necesidad de líquido. Se necesitan líquidos antes de empezar a tener sed.

## E. PREGUNTAS

1. ¿Cómo está organizada la medicina deportiva en su país?
2. ¿Cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de su enfoque?
3. ¿Quiénes son los especialistas cualificados en medicina deportiva en su país?
4. ¿Qué programas o actividades específicas puede llevar a cabo su organización deportiva para mejorar los servicios médicos ofrecidos a sus deportistas?



# UNIDAD 54



©COI/John Gichigi

## ANTIDOPAJE

A. Introducción . . . . .	298
B. <i>Código mundial antidopaje</i> . . . . .	298
C. Términos que debe conocer . . . . .	299
D. Prevención y educación. . . . .	301
E. Gestión de una presunta infracción de dopaje . . . . .	302
F. Preguntas. . . . .	304

## A. INTRODUCCIÓN

*“Doparse es hacer trampa. El dopaje es una práctica comparable a la muerte. La muerte fisiológica, ya que los procesos normales se alteran profundamente, y a veces de manera irreversible a través de manipulaciones injustificadas; la muerte física, que ha quedado demostrada con ciertos casos trágicos en los últimos años; pero también la muerte espiritual e intelectual al aceptar hacer trampas y disimular las propias capacidades y al reconocer la propia incapacidad o falta de voluntad de aceptarse a uno mismo o de superar los propios límites; y finalmente, la muerte moral, al excluirse, de hecho, de la reglas de conducta que la sociedad humana exige”.* Juan Antonio Samaranch, presidente del COI, 1980-2001

En 1967, el COI creó una comisión médica en colaboración con la Unión Ciclista Internacional (UCI), con el objetivo de establecer un servicio de control médico para los Juegos Olímpicos de 1968 y estudiar el tema de los controles de dopaje y la ayuda que se podía brindar a los atletas de los países en desarrollo sobre estas cuestiones.

La *Agencia mundial antidopaje* (AMA) fue fundada en 1999 como organización internacional independiente para promover y coordinar la lucha contra el dopaje en el deporte a nivel internacional. Está compuesta y financiada por el movimiento deportivo y los gobiernos en partes iguales.

## B. CÓDIGO MUNDIAL ANTIDOPAJE

Uno de los logros más importantes en la lucha contra el dopaje ha sido la redacción, aceptación y aplicación de un conjunto armonizado de normas antidopaje, conocido como el *Código mundial antidopaje*. El *Código* es el documento básico que proporciona el marco para las políticas, normas y reglamentos armonizados para la lucha contra el dopaje en las organizaciones deportivas y las autoridades públicas. El *Código* se ejecuta de acuerdo con cinco normas internacionales cuya finalidad es aportar coordinación entre las organizaciones antidopaje: controles, laboratorios, autorizaciones de uso terapéutico (AUT), la *Lista de sustancias y métodos prohibidos*, así como la protección de la privacidad y la información personal.

Esta armonización pretende afrontar los problemas que surgieron a raíz de esfuerzos aislados y descoordinados en la lucha contra el dopaje, como la escasez y la división de recursos necesarios para llevar a cabo investigaciones y controles, una falta de conocimientos sobre las sustancias y los procedimientos, y un enfoque incoherente con respecto a las sanciones para los atletas considerados culpables de dopaje.

Desde su entrada en vigor el 1 de enero de 2004, el *Código* ha demostrado ser una herramienta muy poderosa y eficaz para la armonización de los esfuerzos en la lucha contra el dopaje a nivel mundial. Su fuerza ha quedado más que demostrada gracias a la gran aceptación del *Código* entre los gobiernos y los deportes, así como al cada vez más importante órgano de jurisprudencia del Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD), que respalda las disposiciones del *Código*.

Tras un proceso de consulta abierto y transparente, que constó de tres fases e incluyó la publicación de varios proyectos preliminares, la revisión del *Código* (2009) fue adoptada por unanimidad por el consejo de fundación de la AMA y aprobada por los 1 500 delegados presentes el 17 de noviembre de 2007, el último día de la III Conferencia Mundial sobre el Dopaje en el Deporte, celebrada en Madrid. El *Código* revisado entró en vigor el 1 de enero de 2009. La resolución de la conferencia mundial, así como información sobre el *Código* y las consultas relacionadas con el mismo, están disponibles en el sitio web de la AMA: [www.wada-ama.org](http://www.wada-ama.org).

El proceso de revisión del *Código* ha dado lugar a una herramienta todavía más fuerte y sólida para garantizar que todos los atletas se benefician de los mismos procesos y de la misma protección antidopaje, sea cual sea su disciplina deportiva, nacionalidad o país de origen.

### **Sustancias y métodos prohibidos**

La AMA publica la única *Lista de sustancias y métodos prohibidos* válida que es actualizada una vez al año por una comisión de científicos reconocidos.

Dentro de los tipos de sustancias prohibidas se incluyen estimulantes, narcóticos, agentes anabólicos, diuréticos, hormonas peptídicas, miméticos y sustancias análogas, entre otros.

Existen tres categorías de prácticas o métodos prohibidos:

- **El dopaje sanguíneo** consiste en administrar a un atleta sangre, glóbulos rojos y productos sanguíneos.
- **La manipulación química y física** es el uso de sustancias y métodos que alteran o intentan alterar la integridad y validez de las muestras de orina tomadas durante los controles antidopaje (por ejemplo, manipulación o infusión intravenosa), lo que incluye, pero no se limita a, la cateterización, la sustitución y/o alteración de la orina, la inhibición de la excreción renal, como la probenecida y los compuestos similares, y la aplicación de epitestosterona.
- **El dopaje genético** es la transferencia o el uso de células, elementos genéticos o agentes farmacológicos para modular la expresión de los genes endógenos capaces de mejorar el rendimiento deportivo.

Algunos fármacos están prohibidos durante la competición, otros fuera de la competición y algunos sólo se prohíben para ciertos deportes.

Los ingredientes en algunos complementos y productos alimenticios no están totalmente o correctamente indicados en las etiquetas. El atleta tiene la responsabilidad de asegurarse de que todas las sustancias que ingiere no contienen ninguna sustancia prohibida. Debe buscar consejo de fuentes bien documentadas.

### Procedimientos y laboratorios acreditados

La AMA es responsable de las *Normas internacionales para los laboratorios*, documento que recoge los requisitos necesarios que deben cumplir los laboratorios que desean demostrar que son técnicamente competentes, que aplican un sistema de gestión de calidad eficaz y que son capaces de producir resultados válidos en el marco de la medicina legal. A fin de garantizar la calidad del trabajo de los laboratorios, cada año se lleva a cabo un proceso de reacreditación y cada cuatro meses se realizan pruebas de cualificación.

### Sanciones

- Todo deportista que sea declarado culpable de violar las normas antidopaje (ADRV) será excluido de los Juegos Olímpicos en curso y/o futuros.
- Si el deportista es miembro de un equipo y se le notifica que ha violado una norma antidopaje, se podrá considerar que el equipo ha perdido la competición, la prueba o el partido durante el cual tuvo lugar la infracción, siguiendo las reglas de la FI.
- En caso de infracción del *Código mundial antidopaje*, se podrá retirar una medalla o un diploma.

La comisión disciplinaria del COI presenta todas las sanciones ante la comisión ejecutiva del COI, que tiene la autoridad final para decidir sobre la adopción y aplicación de las sanciones. Las normas del COI no actúan en perjuicio de ninguna sanción que las federaciones internacionales o los CON afectados puedan adoptar de conformidad con sus propias normas.

## C. TÉRMINOS QUE DEBE CONOCER

Los términos utilizados para describir los procesos de control de dopaje pueden resultar confusos y ambiguos. A continuación se presenta una guía de referencia donde se describen algunas palabras y términos clave:

- **Resultado analítico adverso** – Un resultado analítico adverso es un informe del laboratorio u otra entidad reconocida que identifica en una muestra la presencia de una sustancia prohibida, sus metabolitos o marcadores (incluidas cantidades elevadas de sustancias endógenas) o pruebas que confirman el uso de un método prohibido.
- **Violación de las normas antidopaje** (ADVR) se define como la incidencia de uno o más de los casos siguientes:
  - La presencia de una sustancia prohibida en la muestra de un atleta.
  - El uso o la tentativa de uso por parte del atleta de una sustancia o método prohibidos.
  - El rechazo a presentar una muestra.



- La violación de los requisitos aplicables respecto a la disponibilidad del atleta para realizar controles fuera de la competición.
- Manipular o intentar manipular cualquier parte del control de dopaje.
- Estar en posesión de sustancias prohibidas y utilizar métodos prohibidos.
- El tráfico o intento de tráfico.
- La administración o un acto de complicidad que implique una violación de las normas antidopaje.
- **Concepto de control positivo** se usa a menudo de forma incorrecta para significar que se ha producido una infracción de las normas relativas al dopaje. Un laboratorio puede informar sobre la obtención de un resultado analítico adverso o de un resultado atípico, lo que no implica necesariamente una violación de las normas antidopaje. Puede ocurrir, por ejemplo, que una sustancia prohibida esté presente de una forma o con un objetivo (como un tratamiento médico aceptado) que no constituya una infracción de las normas antidopaje.
- **Controles fuera de la competición** hacen referencia a los controles que pueden realizarse en cualquier momento sin previo aviso. Estos controles se centran principalmente en los atletas o los deportes donde la probabilidad de uso de sustancias o métodos prohibidos es elevada. Los controles fuera de la competición permiten asimismo a la organización o a la agencia antidopaje centrarse en ciertos atletas basándose en pruebas que demuestran la utilización de sustancias o métodos prohibidos.
- **Muestras de control de calidad** son muestras de orina preparadas para contener sustancias prohibidas que se incluyen de forma rutinaria entre las otras muestras enviadas a los laboratorios para ser analizadas. Los laboratorios desconocen cuáles son estas muestras que, de esta forma, sirven para realizar un control de calidad de los procesos de análisis rutinarios de los laboratorios.
- **Control de dopaje** es un término que se usa para describir todos los elementos del sistema destinados a detectar la presencia de sustancias, prácticas y métodos prohibidos y restringidos, desde la recolección de muestras hasta los análisis del laboratorio y la gestión de los resultados. El control de dopaje también incluye un proceso de revisión y un mecanismo de apelación para proteger los derechos de los atletas acusados de haber cometido una infracción, así como de otras personas acusadas por infracciones relacionadas con el dopaje.
- **Muestras A y B** – Cuando un atleta proporciona una muestra de sangre u orina para que sea analizada, la muestra se divide en dos partes, que se sellan y se envían al laboratorio para ser analizadas. La primera parte que se analiza es la muestra A y, si el resultado es positivo para una sustancia prohibida, se notifica el resultado a las organizaciones antidopaje pertinentes, a la AMA y al atleta. Si el atleta quiere que el resultado sea verificado, los controles se realizan con la muestra B, que se ha almacenado previamente de forma segura.
- **Información sobre el paradero del atleta** – Un programa de control de dopaje eficaz incluye un gran número de controles no anunciados que pueden realizarse en cualquier lugar y en cualquier momento. Los atletas que deban participar en un programa antidopaje deben informar de su paradero para que se les pueda localizar fácilmente si deben realizar controles fuera de la competición. Se trata de un gran compromiso, pero los atletas están dispuestos a realizarlo si esto ayuda a que su deporte esté libre de infracciones y sea justo. Sólo los atletas que figuran en una lista de control registrada deben presentar la información solicitada.
- **Autorización de Uso Terapéutico (AUT)** – Algunos atletas necesitan utilizar fármacos como la insulina, para tratar la diabetes, o inhaladores de salbutamol, para los ataques de asma. Los atletas que necesiten utilizar una sustancia o método prohibido pueden solicitar una Autorización de Uso Terapéutico, más conocida como AUT. Así, cuando se concede una AUT, y si el atleta da positivo en los controles, se sabe que está utilizando una medicación por una razón médica justificada y no para mejorar su rendimiento. Sólo se podrá estudiar la posibilidad de conceder una AUT en los siguientes casos:
  - Si un atleta puede sufrir de un problema grave de salud en caso de que deje de utilizar la sustancia o el método prohibido durante el tratamiento de un problema médico grave o crónico.



- Si el uso de la sustancia o método prohibido no produce ninguna mejora adicional del rendimiento distinta de la que se produciría en un estado de salud normal tras el tratamiento de un problema médico.
- Si no existe ninguna alternativa terapéutica razonable, o ninguna que sea eficaz.

Los atletas deben informarse sobre el proceso de solicitud de las AUT en sus organizaciones antidopaje nacionales o en la federación internacional.

## D. PREVENCIÓN Y EDUCACIÓN

### Iniciativas de la AMA

El 1 de enero de cada año, la AMA publica la única *Lista de sustancias y métodos prohibidos* válida, adoptada por el COI. Los CON, las federaciones nacionales e internacionales y las personas que trabajan con los atletas, como el personal médico y los entrenadores, deben conocer el contenido de *la Lista*. Visite el sitio Web de la AMA para consultar toda la información actualizada.

Muchos CON han elaborado y distribuido materiales educativos a sus atletas y entrenadores. Los que todavía no lo hayan hecho, deberían hacerlo o utilizar materiales que ya existan. La AMA ha concebido una colección de materiales listos para ser utilizados y completamente personalizables. La AMA también pone a disposición la Biblioteca Digital, un centro de información especializado en la distribución de material educativo e información en materia de antidopaje elaborados por las partes interesadas y listos para ser distribuidos. Todo el material descrito en esta sección está disponible de forma gratuita en el sitio web de la AMA.



COI

Durante los Juegos, los atletas deberían consultar el Programa de sensibilización de los deportistas de la AMA, que aporta información y consejos útiles acerca de la lucha contra el dopaje.

También existen otros enfoques posibles:

- Los CON pueden desarrollar y evaluar las bases de los programas relativos al deporte sin drogas y los programas nacionales antidopaje en colaboración con las personas afectadas. El objetivo es mejorar de manera progresiva el lenguaje y el contenido de los consensos relativos al deporte sin drogas y preparar las bases y el apoyo médico necesarios para transmitir una imagen positiva del deporte, que es el centro de los programas deportivos sin drogas. La AMA ha creado un guía práctica para los directores de programas que quieran establecer un programa antidopaje. Dicha guía contiene presentaciones en PowerPoint y hojas informativas listas para ser utilizadas.
- Gracias a la participación de las partes interesadas es posible elaborar un programa antidopaje pertinente para aquellos que están más afectados. La promoción de unas bases éticas en materia de deporte sin dopaje servirá para trazar el camino que permitirá disponer de información diseñada para las necesidades particulares (por ejemplo, manuales de entrenamiento, educación de los atletas o lecciones para uso escolar). Para ayudar a los CON y otras partes interesadas, la AMA ha elaborado una guía práctica para los entrenadores que contiene presentaciones, hojas informativas y actividades, desde el nivel más básico hasta la élite. La guía práctica del profesor es una colección de materiales que puede utilizarse en el aula. Le rogamos, consulte la sección de educación del sitio web de la AMA para acceder a estas guías.
- Las campañas para promocionar un deporte sin dopaje deberían hacer hincapié en los aspectos positivos del deporte, como el dominio de las habilidades y el placer de una competición justa. El objetivo es promover tanto los valores del deporte (probablemente las razones que motivaron a los jóvenes a empezar a practicar un deporte), como el lugar que éste ocupa en la vida.

- Divulgar los mensajes de los dirigentes deportivos que se opongan claramente al dopaje. Los atletas deben saber que, al rechazar el dopaje, tienen el apoyo incondicional de todos aquellos que se preocupan por el deporte.
- Minimizar la intrusión que causan los controles.
- Crear una línea telefónica de consulta ampliamente divulgada para poder facilitar a los atletas información y consejos adecuados, directos y personales.
- Nombrar un defensor del atleta, lo que les dará la oportunidad de obtener consejo si consideran que se les está forzando al dopaje.

## E. GESTIÓN DE UNA PRESUNTA INFRACCIÓN DE DOPAJE

Además del programa de control de dopaje para los Juegos Olímpicos, pueden llevarse a cabo controles de sustancias prohibidas en el período previo a los Juegos que pueden ser realizados por distintas organizaciones, incluidas las federaciones internacionales, la AMA, las agencias nacionales antidopaje o las federaciones nacionales.

### ¿Qué puede hacer un CON para prepararse para una infracción de dopaje durante una misión para los Juegos?

- Planifique cómo hará el seguimiento del control de dopaje de sus atletas durante la competición.
- Esté familiarizado con sus propios reglamentos relativos al control de dopaje y disponga de una copia actualizada de los mismos durante los Juegos.
- Asegúrese de que sabe cómo acceder a los reglamentos de su federación internacional y tenga una copia actualizada de los mismos durante los Juegos.
- Asegúrese de que sabe cómo contactar de forma inmediata con los asesores médicos, de comunicación y jurídicos del CON.
- Si sus normas contemplan que un atleta puede ser suspendido si la muestra “A” es positiva, asegúrese de que a nivel directivo se haya establecido el proceso de revisión a fin de tomar una decisión e informar al atleta.
- Si un atleta no es suspendido tras un resultado positivo de la muestra “A”, defina en qué momento el atleta puede ser suspendido y quién debe suspenderlo. Las normas de algunas FI permiten a los atletas seguir compitiendo después de un resultado positivo de la muestra “A”.
- Prepare de antemano un plan para tratar con los medios de comunicación.
- Asegúrese de que existe un programa de educación y orientación adecuado para los atletas, los entrenadores y los jefes de equipo, y de que se ha revisado con los atletas antes de los Juegos. Pida a su jefe médico que entreviste a cada atleta para determinar qué sustancias está utilizando.

### ¿Cuál es la labor del jefe de equipo?

¿Qué hace un jefe de equipo (o jefe de misión del CON) cuando se le informa de una posible infracción de dopaje?

Consulte las normas:

- Debe estar absolutamente seguro de que conoce los distintos procedimientos y normas.
- Debe conocer los derechos de los atletas, ya que pueden apelar ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD) en particular.
- Establezca una comunicación clara con su órgano nacional.
- Sea claro acerca de cuándo una suspensión entra en vigor.

Informe al atleta:

- El atleta debe saber qué ha pasado.
- Aconseje al atleta sobre las normas y los procedimientos, sus derechos, la cuestión de los medios de comunicación y las opciones que tiene a partir de ese momento.

Informe al CON:

- El CON debe decidir sobre qué debe hacer el atleta a partir de ese momento.
- El CON debe gestionar el tema con los medios de comunicación.

Informe a su federación nacional:

- Asegúrese de que se ha informado a todas las personas que deben tener conocimiento del tema.
- Asegúrese de que todo el mundo sigue el procedimiento correcto.
- Asegúrese de que se facilita a los medios de comunicación una sola versión del tema y con un mensaje claro.

No olvide al resto de los atletas ni por qué está en la competición:

- Un control positivo puede tener efectos devastadores en el resto del equipo.
- Asegúrese de que ha planificado la manera de ayudar al equipo para continuar con la competición.
- Explique a los atletas que se trata de una situación delicada y que es necesario guardar la confidencialidad.

Es necesario llevar al día un diario detallado y actualizado de los acontecimientos, incluso con anotaciones sobre las horas. Esto puede ser muy importante a la hora de reexaminar los incidentes más adelante.

### ¿Qué hace el CON?

- El CON debe definir los distintos roles de aquellos que están implicados.
- El CON no asume las responsabilidades que son competencia de la organización deportiva. Los controles fuera de la competición y fuera de las instalaciones pueden ser responsabilidad de la organización.
- Busca ayuda jurídica, si está disponible.
- Se encarga de involucrar al jefe médico de la delegación.

El CON puede ayudar al jefe de equipo correspondiente con:

- Orientación jurídica
- Consejos médicos y farmacológicos
- Apoyo logístico
- Consejos sobre los medios de comunicación

### Controles durante los Juegos Olímpicos

Si un control de dopaje da positivo, se debe informar a las siguientes personas, según las normas de confidencialidad de los códigos y procedimientos correspondientes en vigor:

- Al atleta
- Al asesor jurídico del CON (si aplica)
- Al jefe médico de la delegación
- Al presidente del CON
- Al miembro del COI de su país
- Al jefe de prensa

- Al jefe de equipo (facilítele una copia de la carta del COI e infórmele del plan de acción propuesto, que deberá incluir una entrevista con el atleta).

Con respecto a los requisitos de confidencialidad del proceso, un representante competente del CON deberá:

- Hacer analizar la muestra “B”, si se requiere.
- Idear una estrategia para tratar con los medios de comunicación.
- Preparar las disposiciones necesarias para la audiencia de la comisión disciplinaria del COI.
- Coordinar los planes provisionales para que el atleta abandone la villa y vuelva a casa.

### **Audiencia de la comisión disciplinaria del COI en los Juegos Olímpicos**

Tan pronto como se tiene conocimiento de un control positivo en los Juegos, el CON del atleta afectado es informado inmediatamente y llamado ante la comisión disciplinaria del COI para examinar los resultados. La delegación del CON puede constar de un representante del CON, el atleta, el asesor jurídico del CON, o el asesor jurídico elegido por el atleta, y el jefe médico del equipo. Tras esta reunión, la comisión disciplinaria del COI presenta una recomendación a la comisión ejecutiva del COI o puede tomar una decisión, dependiendo del caso. Este proceso dura, normalmente, menos de 24 horas.

### **Relación con los medios de comunicación**

Los medios de comunicación están entrenados para encontrar información y publicarla. El CON tiene una serie de responsabilidades, una de las más importantes es la de proteger la confidencialidad del atleta y de la cuestión tratada hasta que la comisión disciplinaria y la comisión ejecutiva del COI hayan determinado las consecuencias de la situación y estén preparados para informar sobre éstas públicamente.

### **Cuestiones jurídicas y de procedimiento**

Los incidentes relativos al dopaje están regidos por las normas del COI, del CON, de las FI y de las federaciones nacionales. Se deben cumplir unos procedimientos detallados y unos plazos estrictos. Así pues, es necesario que por lo menos el jefe de equipo, el jefe médico del equipo y el asesor jurídico (si aplica) tengan conocimiento de todas estas normas y procedimientos. El derecho de la justicia natural debe prevalecer, incluida la necesidad de representación informada en los procesos y apelaciones.

### **El Tribunal de Arbitraje Deportivo**

Un atleta considerado culpable de una infracción de dopaje por la comisión ejecutiva del COI puede presentar una apelación ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo, el cual designará a continuación un panel de árbitros, que están presentes durante los Juegos, a fin de tratar el caso y resolver el conflicto de forma definitiva. El panel deberá tomar una decisión en el plazo de 24 horas tras la presentación de la demanda. Se puede encontrar información sobre el Tribunal de Arbitraje Deportivo en el sitio web del TAD: [www.tas-cas.org](http://www.tas-cas.org).

## **F. PREGUNTAS**

1. ¿Dispone su CON de una política de control de dopaje claramente establecida?
2. ¿Cómo elaboraría dicha política?
3. ¿Existe un servicio de control de dopaje en su país? En el caso de que no exista, ¿debería haber uno y cómo debería establecerse?
4. ¿Qué sanciones ha recomendado la comisión de atletas del COI para aquellos que usan o proporcionan sustancias dopantes?
5. ¿Cuál es la medida más importante que puede adoptar para eliminar el mal uso de sustancias?



# UNIDAD 55



©COI/John Gichigi

## CIENCIA DEL DEPORTE

A. Introducción . . . . .	306
B. Importancia de la ciencia del deporte . . . . .	306
C. Ciencia del deporte y equipo de apoyo médico . . . . .	307
D. Preguntas . . . . .	308

## A. INTRODUCCIÓN

La tecnología, la medicina y la ciencia se utilizan cada vez más para preparar a atletas de alto nivel. Los siguientes ejemplos muestran algunos de los intereses de los médicos y científicos en materia de ciencia del deporte:

- **Educación física adaptada** – Trabajo con deportistas con diversas discapacidades, como lesiones en la médula espinal, amputaciones, retraso mental y ceguera.
- **Fisiología medioambiental y de altitud** – Entrenamiento en altitud para el rendimiento en altitud o al nivel del mar; ejercicios en clima cálido o frío.
- **Biomecánica** – Medición de las fuerzas y tomas fotográficas de los movimientos de los deportistas en acción para evaluar la técnica.
- **Fisiología del ejercicio** – Determinación de varias medidas fisiológicas, como la capacidad cardiopulmonar, la fuerza muscular, la composición corporal, la flexibilidad, la capacidad aeróbica y anaeróbica, los modelos de crecimiento y desarrollo en los niños.
- **Metabolismo muscular** – Evaluación de los requisitos y sustratos energéticos para diferentes tipos de ejercicio, mejora de la recuperación después del ejercicio, supercompensación de glicógeno muscular.
- **Nutrición** – Hidratación apropiada para el deporte; uso de vitaminas y suplementos; anorexia; elaboración de patrones de alimentación para obtener un beneficio máximo; uso de nutrición especial para completar los carbohidratos, grasas y proteínas.
- **Análisis de vídeo** – Uso de cámaras de vídeo para capturar la técnica del atleta y almacenar los datos obtenidos en ordenadores mediante programas informáticos adecuados que permitan evaluar el rendimiento. Uno de los programas más utilizados es “Dartfish”.
- **Psicología del deporte** – Técnicas de relajación, concentración, preparación mental, motivación y reducción del estrés.
- **Análisis de los resultados** – Análisis de los resultados de los entrenamientos y de rendimiento de los atletas individuales, así como comparaciones con los requisitos necesarios para lograr los objetivos de entrenamiento y de competición.

## B. IMPORTANCIA DE LA CIENCIA DEL DEPORTE

A quince medallistas les preguntaron cuáles eran los factores principales que contribuían a su rendimiento y consideraron que los más importantes eran el acceso a un entrenamiento de alta calidad, buenas instalaciones de entrenamiento, suficientes competiciones de alto nivel, buenos compañeros de entrenamiento, tiempo suficiente para entrenar y una financiación adecuada en el ámbito de la ciencia del deporte o las cuestiones médicas.

Sin embargo, el acceso a un médico y un fisioterapeuta de calidad era un factor muy importante para aquellos que habían sufrido alguna lesión.

Si se consideran por separado las áreas de la ciencia del deporte y la medicina, los servicios que se estimaban más útiles eran los servicios médicos, la fisioterapia y el masaje terapéutico, seguidos de la psicología, la nutrición y, en menor medida, la fisiología, la biomecánica y la quiropráctica. La mayoría de los atletas tenía un acceso limitado a la fisioterapia y al masaje terapéutico, a pesar de que figuraban entre sus necesidades prioritarias.

De hecho, si las necesidades básicas como la calidad del entrenamiento, las instalaciones y las competiciones son inadecuadas, la aplicación de la ciencia tiene un valor limitado. No se puede negar el valor de una asistencia médica de primer orden durante los entrenamientos y las competiciones. Se trata, simplemente, de saber cuáles son las prioridades para los recursos que contribuirán al desarrollo del atleta.

## C. CIENCIA DEL DEPORTE Y EQUIPO DE APOYO MÉDICO

Los deportes que disponen de recursos financieros apropiados tienen la posibilidad de reunir a un equipo de apoyo, compuesto de científicos del deporte y personal médico, que puede proporcionar servicios continuos, completos y especializados.

### **Composición del equipo médico y de ciencia del deporte (SS/M, por su sigla en inglés – “sport science and medicine”)**

No existe una única fórmula respecto al apoyo del equipo SS/M que se adapte a todos los deportes. El entrenador jefe deberá seleccionar a las personas que puedan proporcionar un apoyo de calidad, en las áreas que se requieran, y que puedan adaptarse adecuadamente al deporte. Si forma un equipo SS/M probablemente estará compuesto por personas que pertenecen al personal de entrenamiento, a la gestión deportiva y por proveedores de SS/M. El desarrollo de una relación de confianza y de una buena comunicación entre los miembros del equipo del personal de entrenamiento y el equipo SS/M tiene una gran importancia para garantizar su viabilidad a largo plazo. El equipo completo de SS/M puede estar formado por uno o más expertos de las disciplinas siguientes, aunque su composición dependerá de las necesidades específicas de cada deporte.

Personal de ciencia del deporte:

- Fisiólogos
- Psicólogos deportivos/preparadores mentales
- Especialistas en biomecánica
- Analistas de rendimiento
- Expertos en preparación física y fuerza
- Otros expertos técnicos según se requiera

Personal de medicina deportiva:

- Médicos deportivos
- Fisioterapeutas/terapeutas deportivos
- Masajistas
- Nutricionistas
- Quiroprácticos
- Otros profesionales médicos según se requiera

Se pueden incluir otros especialistas para deportes concretos. Por ejemplo, los tiradores pueden necesitar un especialista de la vista que les ayude a “entrenar el ojo”, mientras que un equipo de vela puede requerir los servicios de un meteorólogo, un hidrólogo y/o un experto en vela.

Dichos especialistas pueden ser miembros del equipo a tiempo completo (por ejemplo, el fisioterapeuta), o bien consultores que participan cuando las circunstancias lo requieren. Se debería crear un grupo clave que interactuara periódicamente con el personal de entrenamiento para discutir sobre las necesidades de los atletas.

El número de componentes y la composición del equipo SS/M dependen de varios factores. Un deporte centralizado puede requerir un equipo SS/M cuyos miembros estén también centralizados, para favorecer el contacto y el acceso. En un deporte en el que los atletas estén en localizaciones distintas será necesario, en general, entablar una comunicación con los grupos de entrenamiento regionales a través del país para cubrir sus necesidades con los proveedores locales de servicios SS/M.



## Ventajas de un equipo SS/M

Las ventajas de un equipo SS/M completo son, aunque no se limitan a:

- Establecer un plan de apoyo para los atletas, en el que se definan las prioridades específicas.
- Proporcionar “mejores prácticas” médicas y asesoramiento científico al personal de entrenamiento, así como atender a los atletas de forma continua.
- Integrar las metodologías y técnicas científicas y médicas en un programa de entrenamiento y competición bien estructurado.
- Establecer protocolos científicos y médicos de prueba normalizados, adaptados específicamente a las necesidades prioritarias del deporte.
- Establecer perfiles científicos y médicos apropiados para los atletas a lo largo del tiempo.
- Recomendar y analizar tecnologías de rendimiento diseñadas para mejorar el rendimiento.
- Definir estrategias para ayudar a los atletas y los entrenadores durante todo el año, también en los deportes en los que no dispone de un plan de entrenamiento centralizado.
- Hacer recomendaciones y propuestas sobre las iniciativas de investigación e innovación a corto y largo plazo que puedan tener un impacto en el rendimiento del atleta.

## Retos operativos para un equipo SS/M

Aparte del desafío económico que representa reunir a un equipo de este tipo (todos los especialistas pueden trabajar a tiempo parcial, lo que permite realizar un cierto ahorro), el reto se plantea a la hora de gestionar a un grupo en el que cada miembro puede tener sus propias ideas.

El entrenador o el director de alto rendimiento debe supervisar al equipo SS/M y los servicios ofrecidos a los atletas. Esta tarea es más fácil en la teoría que en la práctica, ya que puede haber puntos de vista muy distintos sobre cómo mejorar la salud y el rendimiento del atleta o cómo organizar el entrenamiento diario. Por este motivo, es esencial que se cree un cierto nivel de confianza entre los miembros del equipo, y que cada uno sea consciente de su papel y apoye a los demás.

La disposición del entrenador jefe y del personal de entrenamiento para integrar un equipo SS/M variará considerablemente de un caso a otro. Algunos deportes, por su cultura y su entorno, se prestan a ello fácilmente. Otros deportes, en cambio, pueden tener un enfoque más distante con respecto a la integración de los aspectos SS/M.

La creación de un equipo SS/M eficaz depende de la confianza que el personal de entrenamiento tenga en el mismo. Es importante que los miembros que integran el equipo SS/M inviertan el tiempo necesario para desarrollar esta relación, ya que la responsabilidad final de rendimiento del equipo sigue siendo del personal de entrenamiento.

## D. PREGUNTAS

1. ¿Existen recursos de ciencia del deporte disponibles para entrenar a sus atletas? Si es así, ¿cuáles son y dónde se pueden encontrar?
2. Si existen algunos recursos, ¿hay algunas barreras que le impidan acceder a ellos?
3. ¿Qué deportes se beneficiarían más de estos recursos?
4. ¿Cómo puede establecer un sistema de apoyo para los atletas y deportes prioritarios basado en la ciencia del deporte?



# UNIDAD 56



©COI/John Gichigi

## TECNOLOGÍA EN EL DEPORTE

A. Introducción.....	310
B. Uso de la tecnología del rendimiento .....	310
C. Tecnología informática.....	311
D. Ejemplos de tecnología .....	312
E. Preguntas.....	312

## A. INTRODUCCIÓN

Los atletas y entrenadores de alto nivel se centran cada vez más en ganar medallas, lo que hace que confíen más en la tecnología para ganar esa centésima de segundo que les situará a la cabeza de la competición. Ello ha conllevado la evolución y el crecimiento de una nueva especialización en materia de deporte de alto nivel, conocida como tecnología del rendimiento (PT, por su sigla en inglés – “performance technology”). Esta aplicación de la tecnología al entrenamiento y la competición proporciona a los entrenadores y atletas una información visual y estadística detallada sobre ellos y sus adversarios. La PT aporta datos oportunos, precisos y objetivos en un formato fácil de comprender. Es una ayuda adicional para los entrenadores con experiencia.

## B. USO DE LA TECNOLOGÍA DEL RENDIMIENTO

### ¿Qué es la tecnología del rendimiento?

La PT hace referencia a las tecnologías diseñadas para mejorar la adquisición de competencias atléticas. Se trata del conocimiento y el uso de herramientas destinadas al análisis del rendimiento deportivo, en ámbitos como la videotecnología, la tecnología de instrucción, la biomecánica, el desarrollo del atleta, la motivación del atleta y sus reacciones, la fuerza y la preparación física, y la gestión de las lesiones.

La PT incorpora equipos y programas informáticos, así como su integración y la formación de personas en el uso de dichas tecnologías. El aspecto educativo de la tecnología del rendimiento incluye el desarrollo de materiales de aprendizaje aplicado y programas de enseñanza para atletas y entrenadores.

### Capacidad, organización y dificultades tecnológicas

Para que la PT tenga éxito, los entrenadores deben preguntarse:

- ¿Cuándo empiezan a tener un mayor impacto o efecto esas tecnologías?
- ¿Qué niveles de rendimiento deben lograrse antes de aplicar una determinada tecnología?
- ¿Están bien consolidadas las bases del atleta antes de realizar un análisis por vídeo y biomecánico?
- ¿Es necesaria la tecnología para obtener una ventaja competitiva?

En otras palabras, la PT se adapta al deporte y a sus necesidades y debe tener una utilidad real para el atleta y el entrenador.



©Own the podium

También existe la posibilidad de utilizar una tecnología que ya haya sido desarrollada, en vez de inventar una nueva tecnología o unas nuevas herramientas. Por ejemplo, un entrenador podría utilizar un sistema de posicionamiento global (GPS), cuya finalidad original era distinta, y utilizarlo para hacer un seguimiento de la posición y velocidad de los esquiadores alpinos mientras se entrenan o participan en una carrera.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la tecnología puede distraer la atención del duro trabajo que el entrenamiento requiere. Puede ser una pérdida de tiempo y dinero y crear la falsa impresión de que la tecnología es una herramienta eficaz y necesaria, es decir, puede llevar a conclusiones erróneas.

Asimismo, hay que tener en cuenta el coste, lo que incluye la adquisición de la tecnología y los servicios relacionados, la contratación de un operario con experiencia del cual se pueda disponer durante el entrenamiento y la competición en casa o en el extranjero, así como el coste y tiempo requeridos para formar a los operarios tecnológicos.

Es esencial que los especialistas en tecnología trabajen conjuntamente con las organizaciones deportivas a fin de asegurarse de que comprenden el deporte y las necesidades de los atletas. Deben consultar también con el entrenador para garantizar que la tecnología es adecuada para las necesidades del entrenamiento.

**Los temas clave que deben tomarse en consideración son:**

- La formación de especialistas en tecnología y entrenadores en el marco de los entrenamientos y las competiciones (interiores y exteriores).
- Una integración eficaz de la tecnología en los entrenamientos.
- La creación de sistemas de almacenaje, a los que se pueda acceder por Internet, para intercambiar los datos registrados de forma controlada.
- La posible necesidad de desarrollar o modificar programas o equipos informáticos para crear las herramientas necesarias.
- La aplicación de servicios tecnológicos durante las competiciones (por ejemplo, el análisis por vídeo) como un servicio diario para los entrenadores.
- El establecimiento de proyectos de investigación para desarrollar nuevas tecnologías que sean útiles.

## C. TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

Los avances en el ámbito de la tecnología informática han abierto nuevas posibilidades para el entrenamiento de los atletas. La velocidad de los ordenadores y su alcance de aplicación aumentan de forma considerable cada pocos meses y, afortunadamente, los costes disminuyen al mismo ritmo. Existen varias herramientas de aprendizaje asistidas por ordenador, así como aplicaciones de software para entrenadores, atletas, gestores, profesores y otros profesionales, que pueden ser utilizadas a través de programas informáticos, CD-ROM o Internet.

Existen programas informáticos para analizar el movimiento humano (como simulaciones en tres dimensiones), para crear programas de entrenamiento físico personalizados (como el análisis y asesoramiento nutricional, ejercicios de flexibilidad, preparación aeróbica o física), para realizar análisis técnicos del movimiento deportivo, para controlar las tareas de planificación, registro y calendario, así como para proporcionar aplicaciones multimedia interactivas para muchas actividades y cuestiones deportivas.

Gracias al desarrollo de sistemas operativos con interfaces de usuario sofisticadas y de equipos cada vez más rápidos, las aplicaciones de software de fácil utilización mejoran rápidamente. En un futuro próximo, los avances relativos al deporte incluirán realidad virtual o artificial y holografía. Los sistemas de realidad virtual usan cascos combinados con sistemas visuales, lo que permite realizar simulaciones en tres dimensiones del entorno y el equipo. La holografía permite crear imágenes en tres dimensiones sin la utilización de cascos. Los atletas tendrán pronto la posibilidad de estudiar su técnica desde una perspectiva tridimensional y no bidimensional como con las cintas de vídeo.

## D. EJEMPLOS DE TECNOLOGÍA

Los laboratorios se han adaptado para estudiar el rendimiento humano. Los atletas pueden realizar ejercicio en condiciones totalmente controladas mientras proporcionan varios tipos de datos para ser analizados. Las cámaras de altitud y las cámaras ambientales (temperatura y humedad) se han utilizado para el entrenamiento y la investigación. Los remeros, nadadores y piragüistas utilizan canales artificiales bajo techo con agua en movimiento para los entrenamientos o pruebas fuera de temporada. Los aparatos de ejercicio incluyen ergómetros de remo y bicicleta y cintas para correr, practicar esquí nórdico o patinar. Los túneles de viento se utilizan para evaluar la posición del cuerpo, el diseño del material y del vestuario para los deportes con “resistencia al aire”.

Las cámaras digitales y los sofisticados sistemas de medición de la fuerza se utilizan en biomecánica para medir el movimiento mecánico, la aceleración, las velocidades y las fuerzas. La cromatografía, las imágenes de resonancia magnética, la espectrometría, los sistemas de GPS y otras herramientas de medición avanzadas están disponibles para complementar la ciencia y medicina deportivas. Los mecanismos de medición del metabolismo se utilizan en los análisis de sangre, contenido muscular, metabolismo y función cardiorespiratoria.

Todos estos avances tienen un gran valor para los atletas de alto nivel que quieren ganar una ventaja complementaria mediante la adquisición de conocimientos. Se requieren especialistas entrenados para tener acceso al material, para usarlo adecuadamente y, posteriormente, analizar los resultados.

## E. PREGUNTAS

1. Defina los tipos de tecnología que le ayudarían a entrenar a sus atletas.
2. ¿Cómo obtendría dicha tecnología y los conocimientos necesarios para utilizarla?
3. ¿Qué colaboradores en su entorno pueden ayudarle?
4. ¿Cómo ayudarían estas tecnologías a mejorar el rendimiento de sus atletas?
5. ¿Qué prioridad tendría la tecnología del rendimiento con respecto a otras necesidades de entrenamiento, como el disponer del tiempo de entrenamiento necesario, desarrollar la fuerza y la resistencia, el apoyo médico, la nutrición y un mejor entrenamiento?
6. ¿Dispone del tiempo y los fondos necesarios para usar este tipo de tecnología?

# UNIDAD 57



©Todos los derechos reservados

## DESARROLLO DEL LIDERAZGO TÉCNICO

A. Introducción . . . . .	314
B. Desafíos a los que se enfrentan los entrenadores . . . . .	314
C. Desarrollo profesional de los entrenadores . . . . .	315
D. Programa nacional de certificación de entrenadores . . . . .	317
E. Contratación de entrenadores extranjeros . . . . .	317
F. ¿Debería remunerarse a los entrenadores? . . . . .	318
G. Relaciones entre los entrenadores y los demás . . . . .	318
H. Preguntas . . . . .	318

## A. INTRODUCCIÓN

El requisito esencial para el desarrollo de atletas de élite es disponer de entrenadores de alto nivel. Si un entrenador es muy competente, está motivado, tiene presentes las necesidades individuales y sabe resolver los problemas, el proceso de entrenamiento debería conducir a los atletas al éxito.

Si el entrenador tiene pocos conocimientos técnicos o teóricos, carece de experiencia, no tiene la capacidad para dirigir un programa completo, no está motivado o no dispone del tiempo necesario, es probable que el atleta no logre desarrollar todo su potencial.

Entre todas las funciones en el mundo del deporte -ya sea la de atleta, entrenador, administrador o juez- la del entrenador es probablemente la más exigente. Algunos arguyen que es el papel más solitario e intenso en el deporte, así como el que requiere un mayor grado de conocimientos y competencias. La mayoría está de acuerdo en que hacen falta varios años de experiencia para convertirse en un entrenador de categoría mundial.

Uno de los desafíos más difíciles para cualquier deporte que quiera formar atletas de alto nivel es disponer de entrenadores de primera clase y un buen director de alto rendimiento (a veces también llamado director técnico). Incluso los países que cuentan con sistemas deportivos desarrollados, carecen a menudo de programas de entrenamiento organizados, en las universidades u otras instituciones, para preparar a esos líderes para entrenar en alto nivel. Las otras opciones consisten en que el entrenador se forme con el tiempo o importar entrenadores expertos de otros lugares.

A pesar de que todos estamos familiarizados con la labor de los entrenadores, el papel del director de alto rendimiento es menos conocido, en particular para los deportes con recursos o programas limitados. El director de alto rendimiento es el principal estratega técnico, planificador y líder de un programa deportivo de alto rendimiento. Se trata de un profesional que elabora planes a largo plazo y anuales para el programa de alto rendimiento, dirige a los entrenadores y se asegura de que los programas de entrenamiento y competición están bien organizados, fundamentados y aplicados, y de que se logran los objetivos deseados.

## B. DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS ENTRENADORES

Tras la reciente celebración de unos Juegos Olímpicos, se realizó una encuesta en la que se pidió a siete entrenadores de atletas que habían ganado una medalla que hablaran sobre su preparación para los Juegos y los desafíos a los que se habían enfrentado como entrenadores:

- Parece que los entrenadores están bajo un fuerte nivel de estrés, ya que muchos de ellos trabajan en condiciones extremas (muchas horas, poca remuneración, sacrificio de la vida personal y familiar o falta de recursos adecuados para preparar a los atletas).
- Debe existir una compensación adecuada para los entrenadores que trabajan a tiempo completo (o a tiempo parcial) durante varios años. Su contrato como entrenadores debería aportar una seguridad razonable y ciertos beneficios (vacaciones y planes de pensiones). Se trata de una inversión necesaria.
- Idealmente, los entrenadores requieren un tiempo de entrenamiento adecuado, lo que normalmente significa concentrarse en un número reducido de atletas. Necesitan asimismo tiempo para tener una vida familiar “normal”.
- Los entrenadores personales deben tener la oportunidad de viajar con sus atletas a las competiciones. Se les debería alentar a que asistieran a los Juegos Olímpicos y a que mantuvieran un buen contacto con sus atletas si hay insuficiente apoyo por parte de otros entrenadores del equipo.

En definitiva, estos son los desafíos a los que se enfrentan los entrenadores:

- Limitaciones financieras personales
- Falta de seguridad a largo plazo
- Presión familiar
- Relaciones con la administración de las organizaciones o los clubes y aspectos políticos



- Número mínimo de atletas con talento
- Compromiso limitado por parte de los atletas
- Instalaciones limitadas
- Recursos limitados para los programas
- Número limitado de compañeros de entrenamiento
- Apoyo reducido de otros profesionales

Así pues, la fórmula para tener éxito es clara: entrenadores que trabajen a tiempo completo, estén bien formados, reciban un apoyo adecuado, trabajen con un número reducido de atletas y dispongan de los recursos adecuados para tener una oportunidad real de maximizar el potencial de los atletas.

## C. DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS ENTRENADORES

En muchos países, los deportes tienen dificultades a la hora de crear un sistema para desarrollar entrenadores de alto nivel o contratarlos de otros lugares. Sin embargo, hay que hacer frente a este desafío porque, de lo contrario, el programa queda limitado a un nivel más bajo. De la misma forma que existen programas de desarrollo de atletas, también deben existir programas de desarrollo de entrenadores.

### 1. Para empezar, la organización deportiva debe definir las necesidades y oportunidades de desarrollo de su entrenamiento:

- ¿Quiénes son los entrenadores en su deporte? ¿Cuáles son sus competencias? ¿Cuáles son sus necesidades de formación?
- ¿Qué nivel de experiencia es necesario? ¿Categoría mundial? ¿Nacional?
- ¿Cuántos entrenadores se requerirán a cada nivel en el curso de los próximos cinco años?
- ¿Qué recursos, instalaciones e instructores están disponibles para formarlos?
- ¿Existen planes de formación en su deporte que se plantee utilizar?
- ¿Quiénes son los entrenadores o instructores de calidad en su área? ¿Pueden ayudarle a planificar su programa?
- ¿Existen otros organismos deportivos que hayan aplicado con éxito planes de formación de entrenadores? ¿Qué puede aprender de ellos?

### 2. Cuando haya definido sus necesidades y tenga una idea más o menos clara de sus recursos, puede empezar a establecer un plan para coordinar sus esfuerzos y lograr sus objetivos. La formación de los entrenadores es un proyecto a largo plazo que requiere un enfoque sistemático. El plan también debe ser flexible y responder a las necesidades variables de los entrenadores.

### 3. Debe tener en cuenta los recursos disponibles. ¿Las fuentes de financiación siguientes pueden aportar las oportunidades que, si se usan de forma inteligente, podrían ayudar a establecer un programa regular para formar a sus futuros entrenadores?

- Federaciones internacionales
- Solidaridad Olímpica/CON
- Dirigentes gubernamentales o escolares

### 4. ¿Cuáles son las características de un programa de formación de entrenadores?

- La mayoría de los programas globales reconocen que se debe ofrecer una formación adaptada a los distintos niveles de experiencia; normalmente se establecen entre dos y cuatro niveles. El primer nivel podrá ser muy básico y estar orientado a fomentar la participación a fin de adquirir las competencias necesarias para trabajar con principiantes.

- La formación de entrenadores está relacionada con tres necesidades, a saber, conocimientos técnicos específicos del deporte, la teoría del entrenamiento y la experiencia práctica.
- Los conocimientos específicos del deporte incluyen temas como la técnica, la estrategia y los planes de entrenamiento.
- Los conocimientos teóricos incluyen temas como la psicología, la fisiología, la biomecánica, los principios del entrenamiento, las lesiones deportivas, la dieta, etc.
- A veces, la obtención de una certificación que demuestre que los entrenadores han adquirido un cierto nivel, puede motivarles a proseguir y a identificar sus puntos fuertes.
- Los programas de formación deberían estimular el desarrollo de más y mejores entrenadores.

#### **5. Revise las posibilidades para formar a los entrenadores:**

- Seminarios específicos sobre el deporte, en los que participan entrenadores o expertos técnicos nacionales o internacionales.
- Seminarios sobre la teoría del entrenamiento (por ejemplo, fisiología deportiva, elaboración de planes de entrenamiento anuales o teoría del entrenamiento).
- Programas de aprendizaje en los cuales un entrenador joven y prometedor colabora y se forma trabajando con un entrenador de alto nivel.
- Formación en educación física en una universidad o escuela superior.
- Experiencias prácticas en el ámbito del entrenamiento y la organización de deportistas.
- Acceso a publicaciones, películas, investigaciones y publicaciones relacionadas con el entrenamiento.
- Seminarios mensuales sobre temas específicos, en los que se invite a los entrenadores a conocer a especialistas (por ejemplo, en el ámbito médico) o a debatir temas específicos (por ejemplo, la forma de motivar a los atletas, el entrenamiento físico o la dieta).

#### **6. Elabore su plan:**

- Determine la cantidad y el tipo de conocimientos que se requieren en cada nivel y el tiempo necesario para impartirlos, lo que asegurará un cierto grado de regularidad en la preparación de cada candidato a entrenador.
- Defina los recursos para cada nivel del programa de formación.
- Establezca un programa para formar a instructores competentes para cada nivel, o localice a formadores que ya estén capacitados para enseñar en cada uno de ellos.
- Establezca una estructura para ofrecer los cursos, una estructura que podría dirigirse desde una agencia central, posiblemente un CON. También se debería fomentar la participación de organismos deportivos e instituciones educativas.
- Otorgue reconocimiento a los entrenadores que completen con éxito un nivel específico mediante algún tipo de certificado.

#### **7. Los candidatos a entrenadores seleccionados deberían poseer la mayoría de las características siguientes:**

- Inteligencia, alta motivación.
- Conocimiento del deporte, incluidos sus requisitos físicos, técnicos y otros.
- Interés en involucrarse en el deporte a largo plazo.
- Poseer dotes para la enseñanza.
- Mantener excelentes relaciones interpersonales.
- Disponer del tiempo necesario.
- Ser una persona práctica capaz de resolver problemas.
- Lo ideal sería tener una formación en educación física o una amplia experiencia en el deporte.
- Integridad.

### 8. Determine cómo puede mantener el nivel de motivación y el trabajo de los entrenadores durante un largo período de tiempo.

Solidaridad Olímpica, en colaboración con las FI y una red de centros de formación de alto nivel, ofrecen oportunidades de formación para entrenadores a nivel local o en los propios centros de formación. Puede obtener información sobre estos programas a través de su CON.

## D. PROGRAMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE ENTRENADORES

Los que estén interesados en explorar los métodos de formación de entrenadores pueden encontrar un buen ejemplo en la Asociación Canadiense de Entrenadores (ACE), cuyo Programa Nacional de Certificación de Entrenadores consta de un programa educativo dividido en cinco niveles para entrenadores de más de 60 deportes distintos. Puede encontrar más información en el sitio web de la ACE: [www.coach.ca](http://www.coach.ca).

Otro ejemplo es el nuevo programa en el Reino Unido, dirigido por Sports Coach UK con el apoyo de los organismos deportivos nacionales. Crearon un Marco de Entrenamiento, como base del programa, y elaboraron una serie de estrategias y programas diseñados para obtener los resultados deseados. El objetivo es crear un sistema de entrenamiento líder a nivel mundial para 2016. Se puede encontrar más información sobre el programa en el sitio web siguiente: [www.sportscoachuk.org](http://www.sportscoachuk.org).

## E. CONTRATACIÓN DE ENTRENADORES EXTRANJEROS

A menudo, la manera más rápida de obtener un entrenamiento de alta calidad es importar a expertos del extranjero. Esta práctica puede proporcionar los resultados deseados, pero a veces esos resultados pueden decepcionar. Una vez más, es importante saber exactamente cuáles son las necesidades y elaborar un plan adecuado. Es imprescindible que los entrenadores locales hagan un seguimiento y observen la forma de trabajar del entrenador extranjero para poder aprender.

Ventajas de contratar a entrenadores extranjeros:

- Se dispone de inmediato de personas con experiencia.
- Puede haber efectos positivos indirectos, tales como la creación de un modelo a seguir para entrenadores jóvenes, la elaboración de programas de entrenamiento o una actitud de excelencia.
- A menudo se produce una mejoría notable en el programa.

Desventajas de contratar a entrenadores extranjeros:

- Puede ser costoso en términos de salario, viaje y apoyo.
- El entrenador (y su familia) pueden sufrir un choque cultural que reduzca sus capacidades para trabajar.
- Pueden haber dificultades lingüísticas.
- La estancia del entrenador puede ser limitada.
- A veces no se refleja ni conserva la experiencia del entrenador una vez que se ha ido.

¿Los fondos empleados para importar a entrenadores extranjeros podrían utilizarse mejor para establecer un programa de formación continuo nacional?

Uno de los programas de Solidaridad Olímpica ofrece la oportunidad a un experto internacional, y seleccionado por la federación internacional correspondiente, de pasar un tiempo en un país para trabajar con los entrenadores locales a fin de desarrollar una estructura deportiva nacional. Este enfoque combina la disponibilidad inmediata de expertos externos con un legado a largo plazo para la formación de los entrenadores locales. Puede obtener más información sobre éste y otros programas de Solidaridad Olímpica a través de su CON.

## F. ¿DEBERÍA REMUNERARSE A LOS ENTRENADORES?

Los atletas de categoría mundial se pueden preparar tanto con entrenadores voluntarios como remunerados. Esos entrenadores, remunerados o no, deberían reunir una serie de características, como la capacidad de trabajar muchas horas, poseer unos altos niveles de motivación y conocimientos, así como la capacidad de establecer una relación atleta-entrenador eficaz.

¿Los entrenadores necesitan que se les remunere? Algunos lo necesitan. Algunos deben entrenar a tiempo completo o a tiempo parcial y, por este motivo, necesitan un apoyo económico. Algunos valoran o están más motivados si reciben una remuneración. Por otro lado, algunos entrenadores disponen de otros medios de subsistencia u otra carrera profesional y no están motivados por el dinero, sino por su participación en el deporte, su trabajo con los jóvenes, los viajes y los muchos desafíos que implica intentar que los atletas mejoren.

Cuando examine el entorno de trabajo de sus entrenadores, así como su compromiso y sus responsabilidades, debe preguntarse sobre la importancia de ofrecerles honorarios o un salario. Pregunte a los entrenadores cuáles son sus mayores dificultades o frustraciones cuando intentan desarrollar sus programas. ¿Mencionan la necesidad de tener un salario o el conflicto que se puede crear entre su labor como entrenador y su trabajo o su familia? En los países en los que no existe la posibilidad de recibir un salario o unos honorarios, ¿se pueden ofrecer otros incentivos económicos? Por ejemplo, ¿un empleador estaría dispuesto a conceder tiempo al empleado para que desempeñe sus responsabilidades como entrenador sin disminuir su salario? ¿Existen formas de reconocimiento o recompensa que compensen la falta de apoyo económico? ¿Su deporte reconoce la labor de los entrenadores voluntarios y se les valora realmente por ello? ¿Cómo se manifiesta este apoyo?

## G. RELACIONES ENTRE LOS ENTRENADORES Y LOS DEMÁS

En el ambiente diario de entrenamiento, la principal relación de un entrenador es la que tiene con el atleta. Además, el entrenador y todo el personal de apoyo especializado (fisioterapeutas, especialistas en ciencia y medicina deportivas, etc.) deben aprender a trabajar conjuntamente y de forma eficaz.

En los niveles básicos de desarrollo deportivo, los entrenadores deben hacer a menudo todo tipo de tareas: reclutar y entrenar a los atletas, organizar los entrenamientos y los viajes a las competiciones, encontrar fuentes de financiación, aconsejar a los atletas, gestionar el programa y muchas otras tareas. A medida que aumenta el nivel de entrenamiento del atleta, los entrenadores necesitan un mayor grado de asistencia para concentrarse completamente en el entrenamiento.

Esto significa que el entrenador debe trabajar con los administradores, los padres, las personas encargadas de recabar fondos, los responsables en los clubes, los expertos médicos y otros especialistas y responsables de la organización. Todo este personal apoya a los atletas y a los entrenadores y contribuye a desarrollar su deporte. Lo que les une son los objetivos comunes, como el deseo de transmitir buenas experiencias a los jóvenes en el mundo del deporte.

## H. PREGUNTAS

1. Describa la situación de los entrenadores en su deporte o sistema nacional. ¿Qué funciona bien y qué debería mejorarse?
2. ¿Quién es el responsable de mejorar la situación de los entrenadores?
3. ¿Cuáles son sus necesidades específicas respecto del entrenamiento? ¿Cómo puede satisfacerlas?
4. ¿Cuáles son las necesidades específicas de sus entrenadores? ¿Cómo puede satisfacerlas?
5. ¿Qué puede hacer para crear las condiciones ideales para que los entrenadores logren sus objetivos con los atletas?
6. ¿Su deporte necesita un director de alto rendimiento para dirigir y gestionar los programas técnicos de alto rendimiento? Si es así, ¿cómo puede lograrlo?
7. ¿Cuáles son las características que deben poseer los entrenadores si quieren tener éxito con los deportistas de élite?



# UNIDAD 58



©Todos los derechos reservados

## DESARROLLO DE ATLETAS

A. Introducción.....	320
B. Requisitos básicos.....	320
C. Programa de seguimiento de carrera de los atletas.....	322
D. Preguntas.....	326

## A. INTRODUCCIÓN

Somos conscientes de que la mayoría de las medallas y los récords los obtienen los atletas que se benefician de programas de entrenamiento sistemáticos y completos, así como los que reciben un apoyo adaptado a sus necesidades. ¿Cuáles son los requisitos básicos para que los atletas destaquen? ¿Cómo combinan estos requisitos con su estilo de vida y otras obligaciones?

## B. REQUISITOS BÁSICOS

Un CON realizó una encuesta entre quince atletas que habían ganado una medalla y sus siete entrenadores para que hicieran comentarios sobre su preparación para los Juegos Olímpicos y las condiciones a las que se enfrentaron una vez allí. Estas son las conclusiones de la encuesta:

- Los atletas necesitan un mayor apoyo económico para satisfacer sus necesidades básicas personales y de entrenamiento. Los que no disponen de este apoyo económico están en desventaja.
- Los atletas desean recibir asistencia y la oportunidad de planificar u organizar sus carreras futuras durante sus años de entrenamiento; desearían, además, recibir un apoyo inmediato después de retirarse de la competición. Los avances en este ámbito alentarían a algunos deportistas a continuar entrenándose durante un período de tiempo más largo.
- Para los que aspiran a obtener una medalla, entrenarse para las competiciones internacionales requiere entre 25 y 35 horas semanales de preparación durante varios años antes de los Juegos. El tiempo y el compromiso son dos requisitos esenciales para ganar medallas. La mayoría de los atletas dedican entre 12 y 18 horas por semana a la preparación.
- El número de atletas de alto nivel en los equipos nacionales del sistema deportivo es reducido, en parte como resultado del poco nivel de los programas de desarrollo, el tiempo y el sacrificio que se necesita para tener éxito, la falta de apoyo o motivación para comprometerse durante un largo período de tiempo.
- El sistema no prevé incentivos o estímulos particulares para que los mejores atletas sigan compitiendo en las futuras ediciones de los Juegos, ni para que permanezcan en el mundo del deporte (por ejemplo, como entrenadores) una vez finalizada su carrera.
- La mayor parte de los atletas entrevistados no estaban motivados por la posibilidad de obtener una recompensa económica por su éxito, sino que estaban agradecidos por haber tenido la oportunidad de formar parte del equipo olímpico.

Así pues, ¿cuáles son los requisitos básicos para el desarrollo de atletas de alto nivel?

**1. El entrenamiento** – Sin duda alguna, la calidad del entrenamiento y la relación atleta-entrenador son características esenciales para el desarrollo de los deportistas. Ningún otro factor es tan importante.

- La calidad del entrenamiento determina la calidad del medio en que se entrena. Los deportistas no pueden mejorar sin entrenadores de calidad que creen y dirijan un plan de entrenamiento inteligente.
- El compromiso del entrenador para alcanzar un mayor éxito o unas metas razonables marca la pauta del entrenamiento.
- El tiempo del que dispone un entrenador es importante para establecer un entrenamiento adecuado. Habitualmente, el tiempo del que dispone depende de la remuneración que puede percibir por sus responsabilidades como entrenador.
- El número de deportistas que un entrenador debe entrenar influye en la calidad del entrenamiento; cuanto menor sea el número de atletas, mejor será el entrenamiento.
- El número de responsabilidades, además del entrenamiento, que un entrenador puede asumir (por ejemplo, recaudación de fondos, administración) le resta capacidad para entrenar satisfactoriamente.



**2. Los atletas** – Los atletas de éxito deben poseer un talento especial, una fuerte motivación y una buena disposición para trabajar intensamente. Encontrar atletas de este tipo y estimularlos para que desarrollen su talento al máximo supone, a menudo, un desafío importante. A veces, para que un deporte tenga éxito en el desarrollo de deportistas de un nivel razonablemente alto, se debe poner en práctica un programa de identificación de talentos, junto con programas de desarrollo para ayudarlos.



©Fritz Wolf

Es lógico que, en los países con recursos humanos, instalaciones, oportunidades de competición y financiación limitados, los jóvenes tengan menos posibilidades de encontrar un deporte en el que puedan destacar. Por necesidad, los administradores deportivos pueden verse obligados a destinar recursos limitados a un número reducido de deportes a fin de lograr una cierta mejora.

Es importante que los administradores deportivos comprendan cuáles son los objetivos de un programa deportivo determinado (ya sea una competición olímpica o simplemente regional) para que puedan adoptar un enfoque adecuado para el desarrollo del atleta.

**3. Las instalaciones y el material** – La falta de acceso a instalaciones y material apropiado puede ser un factor que limite el desarrollo deportivo. A menos que se resuelva este problema, será difícil que los deportistas lleguen al nivel más alto. Sin embargo, muchos deportistas olímpicos han conseguido el éxito a pesar de la baja calidad de sus instalaciones de entrenamiento y del material, gracias a su gran motivación y al trabajo duro. Existen muchos ejemplos en los que los entrenadores y los atletas tienen que improvisar a fin de crear un ambiente adecuado. Superar unas condiciones de entrenamiento difíciles puede fortalecer, a veces, la determinación del atleta y resultarle de utilidad durante las competiciones duras.

Los administradores deportivos deben ayudar a crear un ambiente de entrenamiento positivo. A continuación, puede encontrar algunas sugerencias para ayudarle a mejorar las instalaciones y el material:

- Identifique claramente sus necesidades con respecto a instalaciones y material. Debe saber exactamente qué necesita y con qué nivel de prioridad.
- Intente dar a conocer las necesidades de su deporte a los responsables de las escuelas o de la comunidad, a los políticos, a las fuerzas armadas, a las empresas, a los grupos de servicios o a los órganos gubernamentales. Vea si le pueden ayudar o aconsejar.
- Colabore con otros deportes o grupos comunitarios para elaborar un plan o una estrategia que le permita satisfacer sus necesidades.
- Considere si puede contar con el apoyo de algunas empresas para que le proporcionen material o prendas de vestir con condiciones razonables.
- Considere la posibilidad de concertar patrocinios o contratos de licencia de artículos o dinero en efectivo a cambio de permitir que las empresas utilicen sus logotipos o se conviertan en “patrocinadores oficiales”.
- Póngase en contacto con federaciones internacionales para determinar si pueden ayudar en el diseño de instalaciones deportivas o proporcionar material.
- Plántese la posibilidad de entrenar durante ciertos períodos del año en instalaciones ubicadas en otros lugares para mejorar la calidad del entrenamiento.
- Asegúrese de que conoce todas las instalaciones deportivas disponibles o las posibilidades de entrenamiento de su comunidad. Puede que tenga dificultades a la hora de acceder a las instalaciones existentes y, si éste es el caso, deberá pensar en qué tipo de enfoque es el más apropiado y satisfactorio para entrar en contacto con los responsables de esas instalaciones.



- A menudo, ser la sede de unos Juegos o de competiciones importantes da la oportunidad a los gobiernos de proporcionar nuevas instalaciones y material.

**4. El apoyo al atleta** – Si un atleta desea alcanzar unas metas razonablemente altas, se debe crear un sistema adecuado de apoyo para brindarle esa posibilidad. Además de los requisitos obvios que consisten en tener un buen entrenamiento y unas instalaciones adecuadas, los deportistas a nivel nacional pueden necesitar también:

- Una actitud flexible por parte del establecimiento escolar o el empleador: los atletas de alto nivel pueden llegar a dedicar 35 horas semanales o más entrenándose de forma intensiva.
- Un descanso y una dieta adecuados.
- Acceso a asistencia médica y fisioterapéutica cuando lo necesiten.
- Un estímulo y una motivación continuos para crear un ambiente de entrenamiento positivo y dar apoyo a las aspiraciones del atleta.

**5. El apoyo económico** – Recaudar fondos para el entrenamiento y las competiciones es una tarea continua. A menudo, los gobiernos deben aportar la mayor parte de la ayuda económica a fin de:

- Pagar los gastos de desplazamiento y competición.
- Cubrir los gastos de entrenamiento y de manutención.
- Cubrir los gastos de formación.
- Compensar el tiempo de ausencia del trabajo.
- Facilitar un entrenamiento adecuado y el acceso a las instalaciones pertinentes.

**6. El apoyo administrativo** – Para desarrollar un programa de entrenamiento y de competición bien organizados, debe haber una buena planificación y cierto apoyo administrativo. Lo ideal sería que el entrenador entrenase al atleta, que éste se dedicase a entrenar y que el administrador se encargara de todo lo demás. El apoyo administrativo puede incluir encargarse de la correspondencia, los preparativos de los viajes, la recaudación de fondos, la preparación de las instalaciones de entrenamiento, el contacto con los medios de comunicación, la promoción, las reuniones, etc. Es muy importante que los administradores se den cuenta de que el centro de sus actividades son el atleta y el entrenador.

**7. La competición** – La competición, a un nivel adecuado y con una cierta frecuencia, es esencial para el desarrollo de atletas. La competición es un elemento central para alcanzar los objetivos de entrenamiento y una importante motivación ante el entrenamiento diario. La competición es la prueba final, donde todos los factores como la habilidad, la condición física, los conocimientos, la motivación y la estrategia se ponen a prueba al mismo tiempo. Una evaluación precisa de los resultados de la competición puede permitir al entrenador identificar los puntos fuertes y los puntos débiles y ajustar el entrenamiento en consecuencia.

## C. PROGRAMA DE SEGUIMIENTO DE CARRERA DE LOS ATLETAS

Es importante facilitar a los atletas orientación y medios para ayudarles a gestionar el entrenamiento, la competición y la vida diaria. El cuadro que se presenta a continuación ilustra el ciclo de vida de un atleta, e incluye las diferentes etapas de la vida, desde la infancia hasta la edad adulta, así como los diferentes niveles del desarrollo de un atleta, incluido su desarrollo deportivo, psicológico, físico y psicosocial. El cuadro muestra asimismo las etapas correspondientes al desarrollo académico y profesional del atleta. Para cada una de esas etapas, el cuadro destaca las diferentes personas implicadas, incluidos los padres, los hermanos, sus coetáneos y los entrenadores.

El COI ha puesto en práctica el Programa de seguimiento de carrera de los atletas (ACP-IOC, por su sigla en inglés - “Athlete Career Programme”) para proporcionar a los atletas el apoyo que necesiten durante y después de su carrera deportiva, haciendo especial hincapié en tres pilares: la educación, las competencias socioprofesionales y el empleo.

<b>Desarrollo psicológico y físico</b>	Infancia	Adolescencia	Edad adulta		
<b>Desarrollo psicosocial</b>	Padres, hermanos, coetáneos	Coetáneos, entrenador, padres	Pareja, entrenador, coetáneos	Familia, (entrenador), coetáneos	
<b>Desarrollo académico</b>	Educación primaria	Educación secundaria	Educación superior Formación profesional	Educación formal e informal	
<b>Desarrollo profesional</b>			Atleta profesional	Atleta profesional Preparación para la carrera profesional	Carrera profesional
<b>Desarrollo deportivo</b>	Iniciación	Desarrollo	Rendimiento		
	• Preparación física, técnica, táctica y psicológica				

<b>Educación</b>	<b>Educación primaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas deportivas</li> <li>• Programa adaptado</li> <li>• Personal de apoyo/acompañantes</li> </ul>	<b>Educación secundaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas deportivas</li> <li>• Clases para atletas</li> <li>• Programa adaptado (Contenido/calendario diario, semanal o anual)</li> <li>• Calendario de exámenes flexible</li> <li>• Educación en línea</li> <li>• Profesores que viajan con los atletas</li> </ul>	<b>Educación superior</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades deportivas</li> <li>• Programa adaptado (Contenido/calendario diario, semanal o anual)</li> <li>• Calendario de exámenes flexible</li> <li>• Educación en línea</li> </ul>	
------------------	--	--	---	--

<b>Carrera profesional</b>			<b>Formación profesional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboraciones con el sector público/privado para elaborar calendarios flexibles</li> <li>• Acceso a diferentes redes de orientación profesional</li> </ul>	<b>Carrera profesional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboraciones con el sector público/privado (ejército, policía, gobierno) para elaborar un calendario flexible</li> <li>• Prácticas</li> </ul>
----------------------------	--	--	---	---

<b>Competencias para la vida</b> Competencias prácticas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del tiempo (fijación de objetivos)</li> <li>• Imagen personal y presentación de los atletas</li> <li>• Oratoria</li> <li>• Comunicación (relaciones interpersonales)</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación de objetivos</li> <li>• Nutrición</li> <li>• Introducción a la elaboración de presupuestos (fijación de objetivos)</li> <li>• Relación con los medios de comunicación</li> <li>• Organización de viajes</li> <li>• Aptitudes para los estudios</li> <li>• Prevención sanitaria/medicamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Encontrar/trabajar con patrocinadores</li> <li>• Introducción a la elaboración de presupuestos y a la gestión financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación para la vida laboral</li> <li>• Transición</li> </ul>
<b>Competencias psicosociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones y resolución de problemas</li> <li>• Creatividad y pensamiento crítico</li> <li>• Aptitudes de comunicación y competencias interpersonales</li> <li>• Conocimiento de sí mismo y empatía</li> <li>• Gestión de las emociones y el estrés</li> </ul>			
	• Desarrollo personal			

## Educación

Los atletas dedican mucho tiempo al deporte, pero ello no debe ir en detrimento de su formación. Existen varios modos de ofrecer una educación, como la educación tradicional (educación primaria y secundaria, universidad), la educación a distancia, la educación en línea y las tutorías. Los atletas deberían poder elegir el método educativo que mejor se adapte a sus actividades deportivas.

La comunicación con los proveedores de la educación tiene una gran importancia para que estén informados de los compromisos deportivos del atleta/estudiante y para facilitar la ayuda necesaria.

**Caso** – Un atleta de 17 años está estudiando en una escuela secundaria. Se trata de un año importante para el atleta, tanto desde un punto de vista deportivo como escolar. El atleta está preocupado por el futuro, pero tiene la voluntad de conseguir sus objetivos tanto en la escuela como en el deporte.

Puede dar apoyo al atleta aconsejándole que se reúna con sus asesores de estudios o profesores al inicio de cada año o semestre académico. En esta reunión, el atleta podrá comparar su calendario deportivo y sus compromisos escolares, y negociar las medidas que se pueden tomar si las fechas coinciden. Si los exámenes tienen lugar al mismo tiempo que la competición, el profesor debería alentar al atleta a que solicite realizar el examen antes de la competición, o seleccionar a una persona autorizada del equipo para que supervise el examen en un momento acordado durante la competición.

## Competencias socioprofesionales

Constantemente hacemos uso de nuestras competencias socioprofesionales para, entre otras cosas, hacer frente a diversas situaciones, realizar un trabajo remunerado o recibir una educación. También se puede considerar que estas competencias son transferibles o personales, ya que las competencias desarrolladas en un ámbito como el deporte pueden transferirse a otras áreas (la experiencia laboral). La educación relativa a las competencias socioprofesionales implica ayudar a los atletas a identificar sus propias aptitudes y adquirir aquellas de las que carecen para que puedan utilizarlas a lo largo de su vida. Los temas que pueden formar parte de este tipo de educación son:

- Salud y nutrición
- Gestión financiera
- Gestión del tiempo
- Relación con los medios de comunicación
- Oratoria
- Fijación de objetivos
- Toma de decisiones y resolución de problemas
- Desarrollo de la creatividad y del pensamiento crítico
- Comunicación interpersonal
- Conocimiento de sí mismo y empatía
- Gestión de las emociones y el estrés
- Relación con patrocinadores y agentes
- Espíritu empresarial

## Empleo

A fin de ayudar a los atletas a superar las etapas clave de su búsqueda de empleo, puede tener en consideración los siguientes pasos. Cada paso requiere que el atleta trabaje y piense en las distintas opciones.

- **Identificación** – Elaborar su perfil personal; este paso ayuda al atleta a describir sus intereses, preferencias y experiencias.
- **Exploración** – Definir ideas de carrera; este paso permite al atleta usar su perfil personal para definir ideas de carrera y seleccionar aquellas que se adaptan a sus expectativas.
- **Decisión** – Clasificar sus carreras preferidas; en este paso, el atleta puede clasificar, organizar y/o comparar sus carreras favoritas. También puede consultar información sobre sectores de actividad, profesiones y formaciones, y contactar a las organizaciones relacionadas con sus carreras favoritas.
- **Síntesis** – Establecer la orientación de su carrera; este paso proporciona al atleta un resumen de su perfil personal y sus preferencias de carrera. Se le alienta a que reflexione sobre los resultados de esta síntesis y a que tome nota de sus opiniones a fin de exponer su orientación de carrera.
- **Planificación** – Crear el plan para su futura carrera; en este paso, el atleta puede informarse sobre las distintas maneras de las que dispone para establecer los objetivos de la misma y su plan de acción.
- **Acción** – Aplicar su plan; este paso proporciona al atleta una serie de medidas que le ayudarán a poner en práctica su plan de carrera.

Los elementos que hay que tener en cuenta en este ámbito pueden incluir el deporte, la experiencia laboral, la participación a nivel de la comunidad, el empleo, las experiencias de la vida, las actividades empresariales, las actividades culturales, la formación, los intereses y el voluntariado. Algunos puntos que pueden ayudar a los atletas a encontrar un empleo incluyen:

- Información sobre las carreras
- Información sobre la redacción de un currículum vitae
- Búsqueda de empleo
- Preparación de entrevistas
- Descripción de las competencias

**Caso** – Tiene a una atleta de 18 años que está en el último año de los estudios secundarios. Tiene dos semanas libres sin competiciones ni entrenamiento, lo que le permite explorar distintas opciones de trabajo. La atleta tiene interés en trabajar o realizar unas prácticas laborales.

Puede apoyar a la atleta proporcionándole la siguiente información sobre los tipos y beneficios de la experiencia laboral, así como sobre la manera de encontrar unas prácticas.

La experiencia laboral puede ser remunerada o no, y puede durar unos días, unas semanas o un año. Se puede tratar de trabajo fijo, de unas prácticas o de trabajo voluntario.

Los beneficios de la experiencia laboral son:

- Percepción de lo que conlleva un empleo.
- Experiencia estructurada y supervisada.
- Competencias profesionales reconocidas en el lugar de trabajo.
- Confianza en sus capacidades para aprender y adquirir competencias en nuevas tareas.
- Aptitudes profesionales, como comunicación eficaz o trabajo de equipo.
- Oportunidad para demostrar su compromiso y responsabilidad.
- Nueva referencia para su currículum vitae.
- Oportunidad de empleo.

A fin de poder realizar unas prácticas laborales, busque sectores o profesiones que se adapten a los puntos fuertes e intereses del atleta. Los estudiantes pueden recibir ayuda de sus escuelas, escuelas secundarias o universidades. Buscar una experiencia laboral es parecido a buscar un empleo. Pruebe alguna de las propuestas siguientes:

- Busque empresas en la guía telefónica
- Busque los sitios web de las empresas
- Pregunte a amigos o parientes
- Busque trabajo voluntario

Aliente a sus atletas a que usen una agenda para registrar la información sobre sus experiencias y anotar las competencias que ponen en práctica o aprenden. Anímelos a que hagan muchas preguntas. Asegúrese de que sus atletas comprueban los requisitos aplicables en materia de seguros en el marco de su experiencia profesional.

Puede encontrar más información sobre el Programa del COI de seguimiento de carrera de los atletas en [www.olympic.org/iocacp](http://www.olympic.org/iocacp).

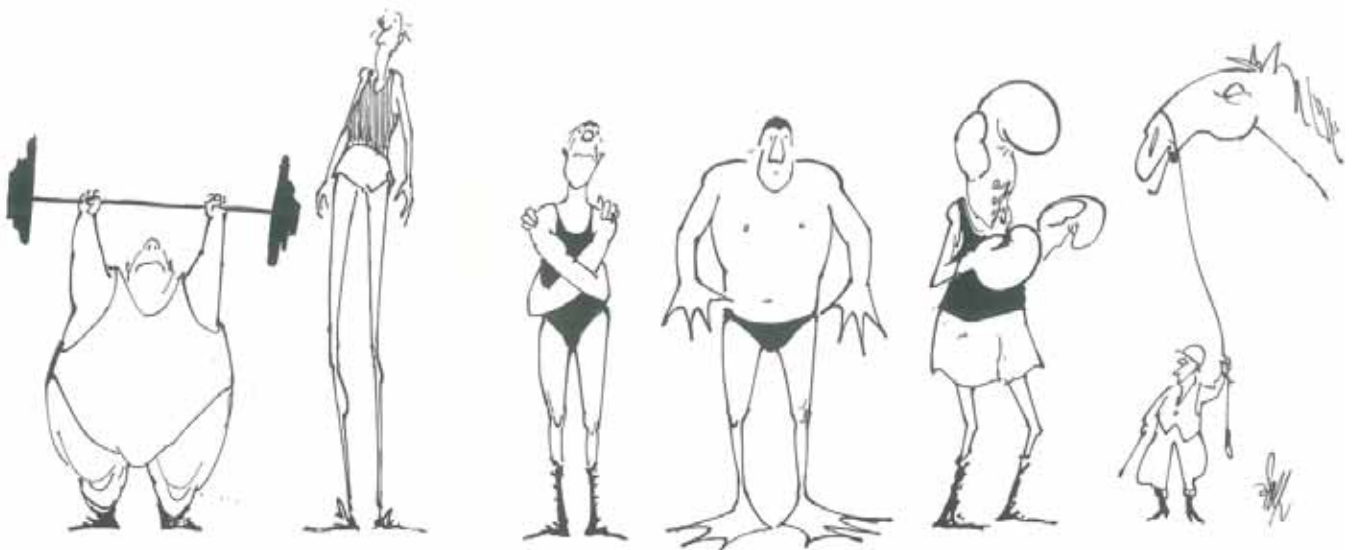
## D. PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las condiciones positivas y negativas a las que tienen que hacer frente los atletas de alto nivel en su deporte?
2. Con respecto a las condiciones negativas, ¿cómo puede mejorar la situación?
3. ¿Existe un proceso sistemático que permita a los dirigentes deportivos discutir regularmente los temas relacionados con los atletas? Si no existe, ¿cree que sería útil?
4. ¿Dispone su CON o el sistema deportivo de su país de un programa o servicios de asistencia al atleta (apoyo económico, asesoramiento, desarrollo profesional, etc.)? Describa la necesidad de disponer de uno o la necesidad de mejorar el programa existente.

# UNIDAD 59

## IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS

A. Introducción.....	328
B. Planificar la identificación de talentos .....	328
C. Preguntas.....	329



©Fritz Wolf

## A. INTRODUCCIÓN

Muchos sistemas de entrenamiento, en particular aquellos que se encuentran en los primeros niveles de desarrollo, no incluyen sistemas de identificación de talentos. Esto podría deberse a que toda la energía se destina a entrenar a todos los atletas por igual, tengan talento o no, a que el deporte tiene poca tradición, por lo que se dispone de un número reducido de candidatos. Sin embargo, existen razones que motivan la creación de algún tipo de programa de identificación de talentos:

- Si la meta consiste en preparar a deportistas de alto nivel, es conveniente concentrar el desarrollo en aquellos jóvenes atletas que posean las cualidades necesarias para el éxito.
- La confianza del atleta aumenta si sabe que posee capacidades superiores.
- Ayuda a crear un grupo más grande de deportistas con talento y aumenta la competitividad entre ellos durante el entrenamiento.
- Un programa de identificación de talentos puede contar con la participación de científicos deportivos, que a su vez pueden colaborar en el entrenamiento y la evaluación periódica de los atletas.
- Muchos jóvenes pierden oportunidades de sobresalir o convertirse en buenos deportistas porque desconocen las cualidades particulares que poseen y no reciben una orientación en cuanto a los deportes en los que pueden sobresalir.

Se tienen que considerar algunos principios específicos cuando se buscan niños con talento:

- La actividad física estimula el crecimiento; los niños necesitan una variedad de experiencias generales de movimiento.
- Los niños que posean una gran variedad de modelos de movimiento en los primeros años de vida serán probablemente capaces de dominar, de forma eficaz, modelos de movimiento complejos en el deporte cuando sean mayores.
- El crecimiento estructural y funcional son factores que afectan al rendimiento deportivo.
- La intensidad, duración y frecuencia de exposición a una actividad son componentes básicos del crecimiento en esa actividad.

Teniendo en cuenta los principios mencionados, las mejores fuentes potenciales de talento deportivo son:

- Colegios públicos y privados con programas de actividades deportivas y recreativas.
- Programas recreativos comunitarios.
- Clubes deportivos existentes para niños.
- Áreas de la sociedad donde la población sea muy activa.
- Áreas dentro de las comunidades en donde existe un gran interés en las competiciones y actividades deportivas.

## B. PLANIFICAR LA IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS

La mayoría de entrenadores experimentados han desarrollado sus propios criterios subjetivos para identificar talentos o competencias potenciales, por ejemplo, un atleta puede tener una mayor coordinación, ser más rápido o fuerte que los demás, o puede que tenga la actitud “correcta”.

El rendimiento durante la competición normalmente proporciona la oportunidad de evaluar el talento. Un entrenador puede incluso desarrollar una serie de pruebas básicas que ayuden a identificar y cuantificar las competencias y atributos importantes, por ejemplo, el atleta puede correr una distancia de prueba en un tiempo determinado, tiene unas medidas corporales que se adaptan a un deporte concreto o tiene ciertas características fisiológicas, como una resistencia natural, que lo distingue del resto de atletas.



Aunque la intuición del entrenador es un elemento importante y, a menudo, crucial para evaluar el talento, los métodos arriba mencionados pueden ser demasiado rudimentarios o inexactos para ayudar al entrenador a confirmar su impresión inicial.

Por ejemplo, ser alto puede ser un valor añadido para un jugador de baloncesto principiante, pero tiene menos importancia cuando se trata de una característica distintiva entre los jugadores de clase mundial. Un atleta joven puede ser muy rápido como corredor, pero después de unos años de crecimiento y desarrollo puede dejar de ser excepcional entre los otros deportistas de su misma edad.

### Preguntas que se deben hacer

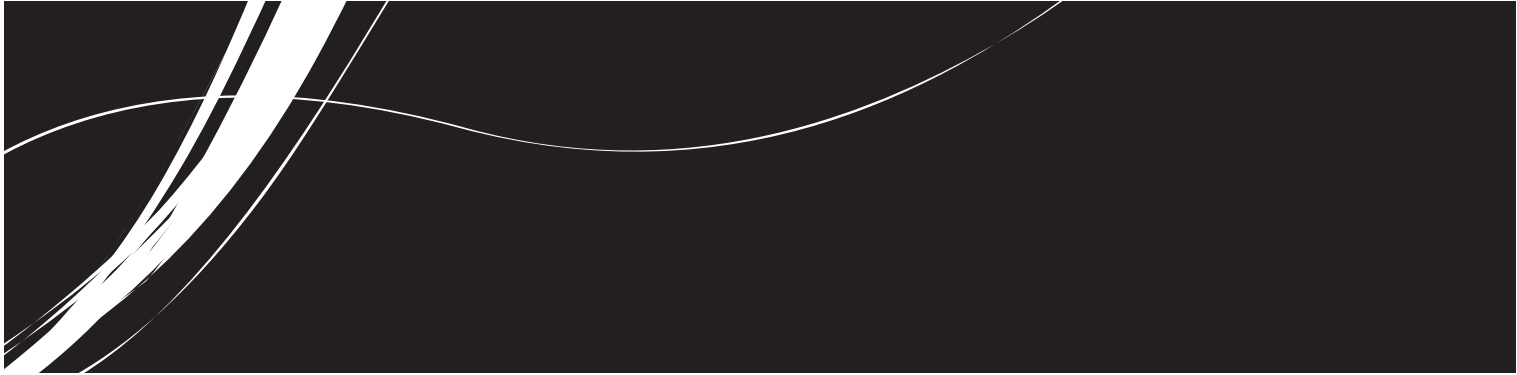
Si se tuviera que desarrollar un sistema de identificación de talentos más completo, se deberían plantear ciertas cuestiones básicas:

- ¿Qué criterios de rendimiento se requieren para destacar en un deporte concreto? Por ejemplo, en atletismo, correr los 100 metros masculinos en una final olímpica requiere un tiempo de 10 segundos o incluso mejor.
- ¿Qué características debe poseer un atleta para reunir esos criterios de rendimiento, y cuáles deberían ser sus “marcas” en cada uno de ellos según la edad?
  - Medidas corporales – longitud de las extremidades, del tronco, anchura, circunferencia, porcentaje de grasa, tipo somático.
  - Medidas fisiológicas – capacidad aeróbica máxima, capacidad anaeróbica máxima, tipo de fibra muscular, fuerza, potencia, velocidad y flexibilidad.
  - Medidas psicológicas – habilidad para controlar el estrés, valor, compromiso, orientación hacia los objetivos, voluntad para trabajar.
  - Aprendizaje motor/medidas perceptivas – coordinación, equilibrio, sentido quinestético y agudeza visual.
- ¿Qué tipo de exámenes precisos y objetivos miden esos atributos? Por ejemplo, la fuerza puede medirse objetivamente por varios métodos, mientras que las medidas corporales se pueden obtener fácilmente utilizando una cinta métrica o una báscula.
- ¿Qué resultados en estos exámenes, a una edad concreta, se pueden utilizar para distinguir aquellos que tienen un potencial de los que no lo tienen?
- ¿Cuáles de estas cualidades predicen mejor el rendimiento futuro?
- ¿Cómo puede poner en práctica un sistema de pruebas en la población o en las escuelas?
- ¿Cómo evalúa el éxito del sistema de predicción que ha establecido?

Antes de planificar un sistema de identificación de talentos, debe existir un sistema de entrenamiento para los individuos con mayores perspectivas. No tiene sentido identificar a jóvenes con talento si las instalaciones, el equipo, el entrenamiento o el apoyo económico son inadecuados para desarrollar y apoyar este talento.

## C. PREGUNTAS

1. ¿Necesita un sistema de identificación de talentos para su deporte?
2. ¿Cómo se está llevando a cabo la identificación de talentos en este momento?
3. ¿Cuáles son las mejores fuentes de talento deportivo en su comunidad?
4. ¿Existen otras fuentes potenciales que pueda seguir investigando?
5. ¿Cómo podría alentar a los atletas con talento para que se involucren en el deporte?
6. ¿Qué cambios puede recomendar?



El objetivo de la sección V es describir las responsabilidades de los CON a la hora de seleccionar a su equipo olímpico y de prestarles servicios durante los Juegos Olímpicos. Esta sección permite comprender mejor los problemas a los que una misión o un equipo pueden tener que hacer frente durante unos Juegos. Los participantes en el curso de Solidaridad Olímpica que no formen parte de una misión para los Juegos Olímpicos pueden adaptar esta información y utilizarla para otros juegos multideportivos u otras competiciones nacionales o regionales.



## SELECCIÓN Y MISIÓN PARA LOS JUEGOS OLÍMPICOS

<b>Unidad 60</b>	Selección de un equipo olímpico. . . . .	333
<b>Unidad 61</b>	Organización de una misión para los Juegos Olímpicos . . . . .	337





# UNIDAD 60



©Getty/Clive Rose

## SELECCIÓN DE UN EQUIPO OLÍMPICO

A. Introducción . . . . .	334
B. Condiciones de admisión según la <i>Carta Olímpica</i> . . . . .	334
C. Factores que el CON debe tener en cuenta para seleccionar un equipo . . . . .	334
D. Preguntas . . . . .	336

## A. INTRODUCCIÓN

Seleccionar un equipo olímpico es quizás la tarea más importante que debe realizar un CON y, por ello, la selección debe realizarse de manera abierta y contar con criterios tan claros y objetivos como sea posible. Todo el mundo, incluidos los medios de comunicación, estarán pendientes del proceso. Debe ser extremadamente justo desde el punto de vista de los atletas, sus entrenadores y sus organizaciones deportivas.

El CON tiene la responsabilidad de determinar los criterios de selección para la participación de su país en los Juegos. Debe hacerlo, de preferencia, en colaboración con las federaciones nacionales que puedan participar en los Juegos. La aplicación del proceso de selección debería hacerse respetando las secciones pertinentes de los estatutos del CON y las directivas del comité ejecutivo. Este proceso suele ser responsabilidad de un comité de selección del CON, que debería aplicar los criterios con justicia e imparcialidad, según las normas pertinentes.

## B. CONDICIONES DE ADMISIÓN SEGÚN LA CARTA OLÍMPICA

Los CON tienen el derecho y la obligación de seleccionar a los atletas que vayan a participar en los Juegos teniendo en cuenta las restricciones del COI y de las FI al respecto. La *Carta Olímpica* (2013) trata estas cuestiones en las Normas 40-44 y en los textos de aplicación correspondientes.

### Norma 40 – Código de admisión

*“Para ser admitido a participar en los Juegos Olímpicos, un competidor, entrenador, instructor u otro miembro del personal oficial de los equipos ha de ajustarse a la Carta Olímpica, incluidas las condiciones de admisión establecidas por el COI, así como a las normas de la FI correspondiente aprobadas por el COI, y el competidor, entrenador, instructor u otro miembro del personal oficial de los equipos debe ser inscrito por su CON. Dichas personas deben:*

- Respetar el espíritu de juego limpio y de no violencia y comportarse en consecuencia.
- Respetar y ajustarse totalmente al *Código Mundial Antidopaje*”.

### “Texto de aplicación de la Norma 40

1. *“Cada FI establece los criterios de admisión en su deporte, en conformidad con la Carta Olímpica. Dichos criterios deben ser sometidos a la aprobación de la comisión ejecutiva del COI.*
2. *La aplicación de los criterios de admisión incumbe a las FI, a las federaciones nacionales afiliadas y a los CON en sus ámbitos de responsabilidad respectivos”.*

### Norma 44 – Invitaciones e inscripciones

*“Un CON sólo inscribirá competidores siguiendo las recomendaciones de inscripción de las federaciones deportivas nacionales. Si el CON aprueba las inscripciones, las transmitirá al COJO, que deberá acusar recibo. Los CON deben investigar la validez de las inscripciones propuestas por las federaciones deportivas nacionales y asegurarse de que nadie ha sido rechazado por razones raciales, religiosas o políticas ni por cualquier otro tipo de discriminación”.*

## C. FACTORES QUE EL CON DEBE TENER EN CUENTA PARA SELECCIONAR UN EQUIPO

En cuanto a los derechos de los atletas en el proceso de selección, se deben tener en cuenta las siguientes cuestiones:

1. ¿Los criterios de selección han sido establecidos por las autoridades competentes? Es necesario que los miembros de un CON o de una organización deportiva estén de acuerdo en los principios básicos que hay que seguir para establecer los criterios de selección y en los detalles específicos. A menudo, este proceso requiere la contribución de los deportes miembros, de los atletas, del personal o comités técnicos.

2. ¿Son claros los criterios de selección? ¿Son objetivos? ¿Se ajustan a cada deporte? En algunos deportes – como la halterofilia, el atletismo o la natación– existen métodos sencillos para comparar una actuación con otra y con los niveles establecidos mundialmente. En otros deportes –como los de combate– resulta más difícil ser objetivo. Por ejemplo, un luchador que pierde en la primera ronda contra el campeón del mundo queda eliminado del torneo con una clasificación más baja. Sin embargo, podría ser el segundo mejor luchador. En general, cuanto más objetivos sean los criterios de selección, menos confusiones o polémicas habrá.
3. ¿Se han definido los criterios utilizando términos adaptados a cada deporte? Si los criterios establecen que el atleta tiene que estar entre los diez mejores del mundo para ser seleccionado, ¿se puede establecer claramente quiénes son los diez mejores?
4. ¿Puede un deporte utilizar los criterios de participación y el sistema de clasificación de la FI y otro deporte ignorar estos criterios e imponer los suyos (que probablemente serán más complicados)? ¿Puede un deporte utilizar únicamente las pruebas de selección para conformar su equipo y otro deporte utilizar otros criterios?
5. ¿Se publican los criterios de selección con suficiente antelación en el proceso de selección? Es mejor dar a conocer unos criterios claros y objetivos tres años antes de los Juegos Olímpicos para permitir una mayor comprensión del reto que se avecina.
6. ¿Existe un acuerdo formal escrito que establezca los criterios para un determinado deporte entre el CON que selecciona a los atletas y las federaciones nacionales? Esto es necesario para llegar a un acuerdo mutuo sobre la aplicación de los criterios de selección.
7. ¿Tienen los seleccionadores facultades discrecionales? En caso afirmativo, ¿están claramente definidas? Lo más probable es que surjan “casos especiales” y los seleccionadores necesitarán tener facultades discrecionales para estudiarlos. Estas facultades deben utilizarse únicamente en circunstancias especiales y siempre con cautela. Podría resultar útil que, en caso de que se utilicen dichas facultades, el comité ejecutivo validara las decisiones adoptadas.
8. ¿Deberían participar en el proceso de selección los entrenadores de los atletas cuya admisión se esté estudiando? En las pruebas por equipos, la respuesta suele ser afirmativa. Los entrenadores de los equipos de remo suelen tener la responsabilidad de elegir a los atletas que formarán parte del equipo. No obstante, en algunos casos este proceso subjetivo podría violar los derechos de los atletas y no ser imparcial. En los deportes individuales, se puede conseguir una selección justa si ésta se basa en el rendimiento durante las competiciones. En los deportes de equipo, esto se puede lograr exigiendo a los entrenadores y a los seleccionadores que publiquen las bases para la selección.
9. ¿Están los atletas protegidos frente a la parcialidad? ¿Qué garantías existen para acreditar que las federaciones encargadas de proponer a los atletas o los CON que estudien dichas propuestas no son parciales? Es necesario que todas las organizaciones expliquen claramente a los atletas y a los entrenadores cómo se aplicarán exactamente los criterios.
10. ¿Pueden los atletas apelar la decisión sin tener que recurrir a los tribunales? Solo debería haber dos motivos para interponer un recurso de apelación: (1) la selección no se llevó a cabo de acuerdo con las normas establecidas; (2) existen motivos para creer que al menos uno de los seleccionadores fue parcial o tenía un conflicto de intereses. Teniendo en cuenta la existencia de un proceso de apelación, se puede conceder al comité de selección creado por el CON la autoridad final para la selección, incluida la responsabilidad de examinar las apelaciones. También se puede considerar involucrar a una instancia de arbitraje deportivo. Uno de los problemas que podrían surgir es que la consideración de un recurso tuviera lugar justo antes de que se cumplan los plazos de inscripción del comité organizador, con lo cual se añadiría más presión al proceso.
11. ¿Qué ocurre si uno de los mejores atletas se lesiona? Puede que el atleta no esté en condiciones de participar en las pruebas de selección para los Juegos Olímpicos o en otras competiciones. También es posible que se lesione un atleta que ya ha cumplido con los criterios de selección. En algunos deportes se considera que si los atletas conocen de antemano la fecha de la prueba, hará todo lo que esté en su mano por estar en la mejor forma posible este día. También se pueden programar las pruebas de selección en una fecha cercana a la competición importante para que los atletas no tengan tiempo de perder su buena forma física. Sea cual sea la política que se elija, se debe explicar el sistema de selección claramente y con antelación, para que los atletas y los entrenadores conozcan la norma que se va a aplicar.



12. ¿Qué consideración hay que dar a los intereses de la organización deportiva? Algunos alegan que la discreción en el proceso de selección es un elemento necesario para proteger estos intereses. Pero ello podría dar lugar a una injusticia, a menos que se expliquen detalladamente estos intereses. Por ejemplo: si el ganador de las pruebas de selección para los Juegos Olímpicos no descolgó en éstas, y los seleccionadores deciden reemplazar a este atleta por una joven promesa para darle una oportunidad, ¿se estaría cometiendo una injusticia?
13. Un deporte puede optar por no inscribir al ganador de las pruebas de selección nacionales en una competición internacional porque el atleta en cuestión no ha alcanzado el nivel necesario. Pero, en este caso ¿debería poder inscribir a otro atleta que tampoco lo ha alcanzado?
14. ¿Qué repercusiones tendría que un deporte propusiera a un atleta y que el CON, por cualquier razón excepto una mala prestación, no quisiera seleccionar a dicho atleta? ¿Qué consecuencias mediáticas tendría? ¿Está el CON dispuesto a defender su decisión?
15. ¿Qué problemas puede plantear la selección de atletas meses antes de los Juegos? ¿Qué ocurre si el nivel del atleta preseleccionado empeora tras la selección? ¿Qué ocurre si, posteriormente, otro atleta supera el resultado del primer atleta? La resolución de estos casos es más fácil si se establecen las políticas adecuadas con antelación suficiente antes de que se cumpla el plazo de la selección final.
16. ¿Debería la clasificación en las pruebas ser un criterio de selección al mismo nivel que el “mejor tiempo”? Por ejemplo: dos corredores de un país dominan una prueba. Uno ha superado el nivel olímpico en una carrera, pero nunca ha conseguido vencer a su rival. Sin embargo, el atleta que siempre gana no ha conseguido alcanzar el nivel olímpico. Según las normas de admisión de la FI, una federación puede proponer a un atleta por prueba sin ningún tipo de condición, y hasta tres atletas por prueba si estos han superado el nivel. ¿A quién deben seleccionar? ¿Al atleta que ha superado el nivel o al que siempre gana? El problema se complica todavía más por el hecho de que dicho nivel se puede superar en cualquier momento durante un periodo de 12 meses. Además, en los deportes al aire libre las condiciones de competición pueden diferir mucho.
17. La federación puede solucionar estos problemas si establece múltiples criterios y un sistema de pruebas. Por ejemplo, si un atleta supera el nivel y gana la primera prueba se clasifica automáticamente. Aún así, la selección de algunos casos marginales quedará a discreción de un comité. En ausencia de una prueba de “muerte súbita” deberían establecerse criterios en prioridad descendente. En este caso la imparcialidad también dicta que los seleccionadores no tengan influencia en la selección de los atletas.
18. ¿Deberían realizarse pruebas físicas, psicológicas, fisiológicas u otras para la selección? Algunos deportes han intentado utilizar este tipo de pruebas para predecir el rendimiento de los atletas. Una determinada característica física o fisiológica puede indicar que un atleta es capaz de realizar una actuación sobresaliente. Sin embargo, no existen garantías que aseguren que los atletas que poseen dichas características lo vayan a hacer mejor que los atletas que no las poseen.

### **Selección de entrenadores**

Al igual que ocurre con los atletas, las federaciones proponen a los entrenadores al CON para su inclusión en el equipo olímpico. Al final, el número está determinado por los cupos asignados al personal oficial de los equipos (incluidos los entrenadores) presentados en la guía de acreditaciones para los Juegos Olímpicos.

## **D. PREGUNTAS**

1. ¿Tienen su deporte y su CON una política escrita sobre la selección de equipos?
2. ¿Puede mejorarse? En caso afirmativo, ¿quién se encargaría de hacerlo?
3. ¿Ha aprobado el CON el proceso y los criterios de selección de su deporte? Es un paso necesario.
4. ¿Qué recursos de apelación existen en materia de selección? ¿Existen normas bien definidas? ¿Quién compone el grupo de revisión para los recursos de apelación? ¿Funcionan estos mecanismos adecuadamente o pueden mejorarse?

### **REFERENCIAS**

Guía de acreditaciones para los Juegos Olímpicos, COI

Preparación de los CON para los Juegos – Directrices y práctica, COI



# UNIDAD 61



© 2012 / Comité Olímpico Internacional (COI) / EVANS, Jason

## ORGANIZACIÓN DE UNA MISIÓN PARA LOS JUEGOS OLÍMPICOS

A. Introducción . . . . .	338
B. Organización de una misión para los Juegos . . . . .	338
C. Reunión de preparación de la delegación . . . . .	343
D. Ritmo de vida en la villa olímpica . . . . .	343
E. Retos en la villa olímpica . . . . .	347
F. Imprevistos . . . . .	349
G. Preguntas . . . . .	352

## A. INTRODUCCIÓN

Quizás la tarea más común para los CON, y la más importante, consiste en organizar una misión de apoyo a los atletas que compiten en los Juegos Olímpicos. El COI ha elaborado un documento (*Preparación de los CON para los Juegos – Directrices y práctica*) que detalla todos los elementos de la planificación necesarios para organizar una misión para los Juegos Olímpicos. Si está interesado en cualquiera de los temas que se mencionan a continuación, podrá obtener el documento poniéndose en contacto con el COI.

- |                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| 1. Estrategia                  | 7. Alojamiento                              | 11. Entradas                           |
| 2. Finanzas                    | 8. Ropa y material deportivo                | 12. Marketing                          |
| 3. Acreditaciones              | 9. Logística del CON / Lista de tarifas     | 13. Administración antes de los Juegos |
| 4. Inscripción en los deportes | 10. Medios de comunicación / Comunicaciones | 14. Administración durante los Juegos  |
| 5. Aspectos médicos            |   |  |
| 6. Viaje / Transportes         |   |  |

### Objetivos de la misión

Los objetivos de una misión para los Juegos pueden ser:

- Reunir y apoyar a un equipo que represente a su país con distinción.
- Facilitar un entorno que permita que los atletas rindan al máximo.
- Ofrecer oportunidades para que los miembros del equipo vivan los ideales olímpicos: juego limpio, respeto, amistad, entendimiento internacional, paz y excelencia.
- Ofrecer oportunidades para que los miembros del equipo disfruten de la cultura de la comunidad anfitriona.

### Actividades de la misión

Las actividades para la preparación de una misión para los Juegos pueden incluir:

- Planificación de la misión para los Juegos.
- Selección del personal para la misión.
- Selección de los atletas, gestores, entrenadores y otros miembros del personal deportivo.
- Seminarios de orientación para el personal de la misión, incluidos los jefes de equipo.
- Visitas previas al comité organizador para solucionar la cuestión de las acreditaciones, el alojamiento, los servicios, etc.
- Preparación (reunión del equipo).
- Facilitación de información a los atletas seleccionados.
- Inicio de la misión para los Juegos.
- Conclusión de los informes y otros asuntos.

## B. ORGANIZACIÓN DE UNA MISIÓN PARA LOS JUEGOS

La organización y las autoridades que rigen una misión para los Juegos deben estar claramente definidas. A continuación, ofrecemos una serie de informaciones que detallan los recursos humanos y las responsabilidades que podrían aplicarse a un CON de gran tamaño. Para los CON más pequeños, el número de puestos mencionados a continuación se reduciría considerablemente.

### Comité ejecutivo del CON

En principio, el comité ejecutivo del CON determina y aprueba el tamaño y la composición del equipo olímpico (según la Carta Olímpica) y nombra al personal de la misión para los Juegos Olímpicos. Si hay apelaciones relativas a la selección, el comité ejecutivo podrá atender y resolver estas cuestiones o designar a otro comité para que se encargue de ello.

### Grupo de coordinación

El grupo de coordinación representa a la administración del CON en los Juegos y puede incluir al:

- Presidente del CON
- Director de programas y deportes
- Jefe de equipo
- Director/secretario general del CON
- Director médico
- Miembro del COI en el país, si procede
- Jefe de misión
- Director de marketing y/o comunicaciones
- Agregado olímpico

El grupo de coordinación puede tener las siguientes responsabilidades:

- Coordinación general del CON en los Juegos en estrecha cooperación con el jefe de misión.
- Gestión de crisis – encargarse de todas las crisis, incluidos los controles de dopaje positivos.
- Oportunidades de relaciones públicas y promoción, gestión de la relación del CON con los medios de comunicación durante los Juegos.
- Acreditaciones para dignatarios e invitados y protocolo general, así como prioridades de asignación de localidades.
- Relaciones con los CON y el COI.
- Enlace con el comité organizador o la ciudad anfitriona.
- Relaciones con los oficiales de las federaciones nacionales fuera de la villa olímpica.
- Logística fuera de la villa.
- Comunicación entre los miembros de la familia olímpica.

### Personal de la misión para los Juegos

El personal de misión se nombra en función de la política del CON relativa a la selección de personal para los Juegos. Consiste en un grupo de personal profesional y de apoyo (voluntarios/profesionales) seleccionado mediante un proceso de reclutamiento. Tiene la responsabilidad delegada de planificar, poner en práctica, coordinar y gestionar todos los aspectos de la misión para los Juegos, incluidos el equipo olímpico y los participantes en los campamentos juveniles.

La función y las responsabilidades del personal de misión incluyen:

- Ofrecer un servicio óptimo a los atletas, los entrenadores y los jefes de equipo.
- Garantizar una cooperación eficaz con el comité organizador y con otros CON.
- Garantizar eficazmente los servicios a los patrocinadores, medios de comunicación, dignatarios, invitados del CON, representantes gubernamentales, amigos y familiares de los miembros del equipo y otros miembros de la familia olímpica.
- Mantener una buena relación con el grupo de coordinación del CON.

Antes de los Juegos y durante los mismos, algunas delegaciones de CON tendrán una estructura clara de presentación de informes y destinarán a miembros del personal a ámbitos específicos, como las acreditaciones, las inscripciones deportivas, las entradas, el alojamiento, la logística, los medios de comunicación y otros servicios a las delegaciones; todos ellos rendirán cuentas al jefe de misión.

### Jefe de misión

El jefe de misión se encarga de todas las cuestiones relativas a su delegación en los Juegos Olímpicos. Será nombrado por su CON unos 18 meses antes de los Juegos.

Los derechos y obligaciones del jefe de misión se basan en las normas y disposiciones de la *Carta Olímpica*. Entre ellos, la cooperación con el COJO y sus responsabilidades a fin de garantizar que todos los miembros de su delegación respetan las normas y disposiciones de la *Carta Olímpica*.

La tarea del jefe de misión consiste en:

- Guiar a los representantes del CON en sus visitas a la ciudad sede antes de los Juegos.
- Asistir al seminario de jefes de misión.
- Asegurarse de que las necesidades de todos los atletas y oficiales de equipo del CON están cubiertas.
- Reunir información sobre los Juegos Olímpicos y distribuirla apropiadamente (p.ej: a las federaciones deportivas nacionales, al personal médico, a los atletas y a los medios de comunicación nacionales).
- Servir de enlace con el COJO para solucionar los problemas del CON.
- Asistir a la reunión previa de inscripción de la delegación y a la reunión de inscripción.
- Definir y aplicar su plan operativo para los Juegos Olímpicos.
- Supervisar todas las cuestiones relativas a las prendas de vestir, el material, las finanzas, el transporte, las acreditaciones y el alojamiento.
- Supervisar el apoyo logístico y administrativo al equipo en la villa olímpica.
- Asistir a las reuniones diarias para los jefes de misión.
- Celebrar reuniones periódicas con los responsables de equipo para abordar cuestiones relativas a los Juegos Olímpicos.
- Servir de enlace con los medios de comunicación.
- Servir de enlace con las organizaciones gubernamentales y los dignatarios presentes en los Juegos.
- Asegurarse de la llegada y partida sin problemas de la delegación.
- Supervisar la administración de los pases de invitados para la villa olímpica.
- Organizar la asistencia del equipo a la ceremonia de bienvenida, a las ceremonias de apertura y clausura, y a otros actos para los equipos.
- Investigar y solucionar problemas que afecten al equipo en la villa olímpica.
- Asumir la responsabilidad de informar a un atleta en caso de que se reciba una notificación de un control antidopaje.
- Gestionar la información relativa al paradero de los atletas (para los controles antidopaje).
- Decidir la composición de la delegación en caso de una audiencia por violación de las normas antidopaje.
- Solicitar y distribuir entradas gratuitas para los acontecimientos deportivos.
- Organizar los servicios de transporte especiales.
- Coordinar las fiambresas del almuerzo, cuando convenga.
- Solicitar los pases de invitados.
- Gestionar las finanzas del CON, incluidos los pedidos de tarjetas tarifarias.

Después de los Juegos, el jefe de misión debe redactar un informe final sobre el equipo durante los Juegos.

### **Agregado olímpico (oficial de enlace del equipo)**

Todos los CON deben nombrar un agregado olímpico con antelación de acuerdo con las disposiciones de la *Carta Olímpica*.

El delegado puede tener la nacionalidad del país de la delegación en cuestión, aunque no es algo necesario.

El agregado olímpico ejerce de oficial de enlace del CON en la ciudad sede entre este y el COJO. Antes de los Juegos Olímpicos, el agregado puede reunir activamente información local e información sobre el COJO en nombre del CON. El agregado olímpico desempeña una función importante y puede contribuir a resolver diversos problemas durante los Juegos Olímpicos, en particular los relacionados con la comunidad.

Los agregados, que se eligen uno o dos años antes de los Juegos, desempeñan sus funciones de manera más eficaz cuando:

- Todas sus acciones van encaminadas a servir al CON.
- Conocen el sistema de toma de decisiones del CON.
- Resuelven de buena gana todos los problemas.
- Tienen buenos contactos en la comunidad.
- Son hospitalarios y trabajan duro para ayudar al equipo a que pase un buen momento.
- Son excelentes comunicadores.
- Están disponibles y actúan de manera eficiente.

### **Agregado de prensa**

El agregado de prensa y, si es pertinente, sus asistentes:

- Dirige las operaciones del equipo de comunicaciones.
- Actúa de enlace con el COJO, el COI, el CON, los patrocinadores y los representantes gubernamentales.
- Actúa de enlace con la red de titulares de derechos y los medios de comunicación acreditados.
- Se encarga, junto con los oficiales del CON, de la gestión de crisis.
- Ejerce de portavoz del CON junto con los oficiales del CON.
- Es el responsable de la oficina del equipo de medios de comunicación en el centro principal de prensa.
- Es el responsable de la logística de las conferencias de prensa y los comunicados de prensa.
- Es el responsable de los encargos de los medios de comunicación y de la programación.
- Es el responsable del tablón de anuncios y de las circulares informativas en el sistema informatizado.
- Maneja las relaciones con los medios de comunicación para algunos deportes (facilita las solicitudes de entrevistas e información).
- Colabora en las operaciones cotidianas de la oficina del equipo de medios de comunicación.
- Ejerce de persona de contacto de los medios de comunicación en los actos del CON que lo requieran.
- Se encarga de asignar y distribuir las acreditaciones E para la prensa de su país.
- Reúne y asigna entradas para los acontecimientos muy solicitados entre la prensa nacional del CON.

### **Jefes de equipos deportivos**

Los jefes de equipo de cada deporte son un componente clave de la estructura de dirección del equipo olímpico. Están designados por el CON y recomendados por sus federaciones nacionales. Tras su nombramiento se convierten en miembros del personal de misión durante el periodo de preparación y puesta en funcionamiento de la misión para los Juegos.

En la delegación del CON, los jefes de equipo se encargan de su deporte y de las necesidades de los atletas de dicho deporte. En función de su tamaño, un CON puede nombrar a un entrenador para que ejerza de jefe de equipo.

Deberían ser nombrados al menos 10 meses antes de la misión para los Juegos. Son el vínculo entre el CON y su federación nacional, y entre los atletas y entrenadores de su deporte/disciplina y el personal de la misión del CON. Son los responsables ante el CON y, en última instancia, ante el jefe de misión de todas las actividades que afecten al equipo que dirigen. Asumirán esta responsabilidad tanto dentro como fuera del estadio de competición. Los jefes de equipo deberían seguir y promover las políticas y los valores que rigen las actividades del CON y de sus federaciones nacionales afiliadas. Pero, principalmente, deberán estar atentos a las necesidades de los atletas.

Además, el CON deberá tener la certeza de que el jefe de equipo:

- Es competente y tiene experiencia en la gestión de equipos nacionales.
- Conoce las políticas de la federación nacional y las cuestiones nacionales e internacionales en lo que respecta al deporte/disciplina que representa.
- Es respetado por los oficiales y los atletas del equipo.
- Es un comunicador eficaz.
- Está dispuesto a consagrar el tiempo que haga falta (antes y durante los Juegos) y a asistir al seminario de orientación y a la reunión de preparación de la delegación.
- Contribuye a la formación del equipo.
- Abraza, promueve y ejercita sus funciones según los principios fundamentales del Olimpismo.

El jefe de equipo deberá tener conocimientos de:

- Los principios de gestión de equipos y mejores prácticas
- La villa olímpica y su entorno
- Las necesidades de los competidores olímpicos
- La logística/administración
- El papel del CON
- El papel de los medios de comunicación
- Gestión financiera
- Gestión del estrés
- Gestión del tiempo
- Los fundamentos éticos del deporte y el Olimpismo
- Resolución de conflictos

Además, para ser un jefe de equipo eficiente deberá saber cómo:

- Comunicar
- Motivar
- Delegar
- Establecer prioridades
- Proponerse objetivos alcanzables
- Mantener la moral alta
- Hacer frente a éxitos y fracasos
- Reconciliar opiniones encontradas
- Mantener la disciplina
- Tener unos principios personales firmes

Durante los Juegos, el jefe de equipo se encargará de:

- Mantener un contacto periódico con el jefe de misión para abordar cuestiones relacionadas con los Juegos Olímpicos.
- Ofrecer ayuda logística y administrativa al equipo en la villa olímpica.
- Organizar y prever el transporte a las instalaciones de entrenamiento y competición.
- Asistir a las reuniones técnicas de la FI.
- Asegurarse del bienestar de los atletas y de sus necesidades.
- Apoyar a los entrenadores en la organización de la preparación del equipo para la competición (p.ej: facilitación de material).

## **Personal médico**

El personal médico del CON durante los Juegos suele estar dirigido por el director médico, cuyo objetivo es garantizar la salud y el bienestar de los atletas y oficiales de equipo.

Las responsabilidades del director médico incluyen:

- Garantizar la coordinación y prestación de los servicios sanitarios apropiados a la delegación del CON.
- Supervisar las políticas médicas, el personal, el material y el suministro para los Juegos Olímpicos.
- Coordinar la importación de los suministros médicos de la delegación al país anfitrión, de acuerdo con los procedimientos aduaneros.
- Garantizar la situación profesional del equipo médico del CON.
- Conocer los procedimientos y las normas en relación con los controles antidopaje, e informar de ellos a los atletas, entrenadores y miembros del personal médico.
- Supervisar las autorizaciones para uso terapéutico y los procesos abreviados de solicitud de autorizaciones para uso terapéutico.



## C. REUNIÓN DE PREPARACIÓN DE LA DELEGACIÓN

La reunión de preparación de la delegación es una parte fundamental de la organización y planificación de la misión para los Juegos, que representa un compromiso financiero considerable por parte del CON. Tiene lugar antes de que el equipo entre en la villa olímpica, en su propio país o en el país anfitrión. La experiencia ha demostrado que las personas o los equipos que no participan en esta reunión tienen más problemas para adaptarse al entorno multideportivo de los Juegos cuando llegan a la villa olímpica en comparación con aquellos atletas y oficiales que han participado en ella.

El objetivo de la reunión de preparación es presentar a los miembros del equipo en unas pocas horas una lista de control de los preparativos antes de los Juegos. La reunión de preparación incluye los siguientes temas:

- Acogida de los miembros del equipo.
- Presentación del personal de la misión a los miembros del equipo.
- Información diversa, incluida información sobre organización del viaje, descripción de la llegada al país anfitrión, actividades y organización en la villa olímpica.
- Información médica y presentación del personal médico.
- Información antidopaje y oportunidad para que el equipo médico determine que sustancias puede tomar cada atleta, comprobando que no están en la lista de sustancias prohibidas.
- Equipamiento de prendas de vestir y, en caso necesario, realización de ajustes.
- Control de acreditaciones y revisión de la documentación.
- Información a los jefes de equipo deportivo sobre cómo interactuarán con el personal de la misión.
- Asuntos deportivos técnicos.

## D. RITMO DE VIDA EN LA VILLA OLÍMPICA

La estancia de una delegación en la villa está marcada por un ritmo y por unas pautas.

### Antes de la apertura de la villa olímpica

El periodo previo a la apertura de la villa olímpica de los Juegos de Verano e Invierno comienza cuatro días antes de la apertura oficial de la villa.

En esta fase, un número limitado de representantes del CON tiene acceso a la villa para completar reuniones de inscripción de su delegación, para registrar al CON y para preparar las instalaciones que le correspondan para la llegada de toda la delegación del CON cuando la villa olímpica abra sus puertas.

Las tareas iniciales para establecer las operaciones del CON pueden ser las siguientes:

- Comprobar la ubicación del alojamiento de la delegación en la villa.
- Comprobar la ubicación de los distintos servicios de la villa relacionados con las dependencias de la delegación: comedor, centro de servicios para los CON, centro de información deportiva, plaza de la villa olímpica, servicios bancarios y otros, oficina del alcalde, etc.
- Establecer las oficinas de la delegación (mobiliario, material, instalaciones y equipos tecnológicos).
- Trabajar con los voluntarios facilitados por el COJO y establecer las pautas de trabajo y las prioridades.
- Recibir los vehículos facilitados por el COJO y permitir que el equipo de la misión se familiarice con los trayectos para las principales instalaciones de competición y entrenamiento.



©COI/Richard Juilliat

La llegada temprana del jefe de misión permitirá que éste pueda comprobar las acreditaciones con el COJO y verificar:

- Que el tamaño de la delegación y la proporción de oficiales se ha computado correctamente.
- Los nombres, deportes, pruebas y otros detalles sobre los atletas.
- El acceso de los oficiales a las zonas pertinentes.
- Cualquier otro asunto relacionado con la acreditación y el acceso.

Se recomienda resolver las cuestiones relacionadas con la acreditación en esta fase. Una vez acreditado, resulta difícil que un atleta o un oficial puedan cambiar su situación. Otra ventaja es que, de esta manera, cuando llegue la delegación –a menudo cansada tras un largo viaje– podrá pasar los trámites de acreditación rápidamente y sin complicaciones.

### **Inauguración de la villa olímpica**

La villa debe inaugurarse oficialmente y debe poder prestar todos sus servicios a las delegaciones 12 días antes de la apertura de los Juegos de Verano y ocho días antes de la apertura de los Juegos de Invierno.

## **RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE LA MISIÓN**

### **Jefe de misión**

El jefe de misión debe asegurarse de que:

- Los miembros de la delegación recién llegados cumplan los trámites necesarios en el aeropuerto y en el centro de acreditación, y lleguen (con su equipaje) sin percances a las dependencias de la delegación.
- Se les han asignado habitaciones y se resuelve apropiadamente cualquier problema relacionado con el alojamiento (p.ej. dos personas que no quieren compartir habitación).
- Los jefes de equipo deportivo conocen sus responsabilidades y la ubicación de los distintos servicios de la villa, y de que se presenten lo antes posible en la oficina de deportes de la villa para comprobar:
  - Si se han realizado correctamente las inscripciones por deporte y por atleta.
  - La ubicación de las instalaciones de entrenamiento del equipo y los medios de transportes para llegar hasta allí.
  - La fecha y la hora de la reunión técnica para cada deporte.

El comité organizador contará con la ayuda de voluntarios (asistentes de los CON, chóferes) de la comunidad local para trabajar con las delegaciones. Son una ayuda esencial para su administración en los Juegos y los CON son responsables de su carga de trabajo, sus pautas y sus turnos.

### **Asistentes del CON**

Los asistentes del CON formarán parte de la administración de la sede y serán utilizados por el comité organizador para transmitirles información. Tendrán conocimientos sobre la villa, la estructura organizativa del COJO y la ciudad. También podrán ayudarles en asuntos administrativos, como las llamadas telefónicas. No obstante, el jefe de misión debe ser consciente de que son voluntarios y, consecuentemente, prever una jornada laboral razonable y dejarles tiempo libre durante el mes de mayor actividad, y de acuerdo con las políticas del COJO.

### **Chóferes**

A cada delegación se le asignará un número determinado de vehículos (coches, minibuses) según el tamaño de la delegación. Estos vehículos pueden incluir los servicios de un chófer, cuyo turno de trabajo debe ser razonable (generalmente un máximo de ocho horas) y debe incluir tiempo de descanso según las políticas del COJO.

Algunos COJO combinan la función de asistente con la función de chófer.

## Periodo entre la apertura de la villa olímpica y la ceremonia de apertura

Este periodo, previo a la apertura de los Juegos y al inicio de las competiciones, es crucial. El jefe de misión se puede marcar los siguientes objetivos:

- Todos los miembros del equipo están instalados satisfactoriamente en la villa, con las acreditaciones necesarias, y saben dónde se ubican todos los servicios y cómo funciona la villa.
- Los atletas, entrenadores y jefes de equipo han empezado una rutina de entrenamiento y se centran en su prueba.
- El jefe de misión elaborará un programa de acontecimientos para los que prepararse:
  - La ceremonia de bienvenida a la delegación (generalmente, muy poco después de llegar a la villa).
  - Una posible visita formal al alcalde de la villa.
  - Reuniones con los jefes de servicios y operaciones del COJO para resolver problemas y ubicar y acceder a los servicios.
  - Reuniones periódicas (generalmente a las 7:30 ) de jefes de misión, presididas por los servicios a los CON y la villa olímpica junto con el COI. Los jefes de misión deben asistir a dichas reuniones. Esta reunión reviste gran importancia, por lo que la asistencia es primordial. Se pueden señalar los problemas importantes del día anterior a la atención del COI.
- Aproximadamente una semana antes de la ceremonia de apertura, el jefe de misión deberá designar al abanderado para la ceremonia de apertura.
- Al mismo tiempo, también puede reflexionar sobre quién desfilará en la ceremonia de apertura (según las políticas del COI).
- Antes de la ceremonia de apertura, el jefe de misión y el abanderado deberán asistir a un ensayo para la ceremonia. El abanderado debe ser consciente de que el ensayo, las entrevistas con los medios de comunicación y otros asuntos pueden restarle tiempo para la preparación de las competiciones.

## Día de la ceremonia de apertura

Normalmente, la ceremonia de apertura se celebra por la tarde/noche. Ese día, la villa permanece cerrada a los visitantes. Se puede pedir a las delegaciones que se reúnan varias horas antes de la ceremonia y pueden no estar de vuelta hasta bastante tarde. El jefe de misión debe ser consciente de que la participación en la ceremonia de apertura podría afectar el rendimiento de los atletas que compitan poco después de dicha ceremonia y deberá actuar en consecuencia. Además, el hecho de que unas 12 000 personas vuelvan a la villa al mismo tiempo podría ocasionar problemas para el servicio de alimentación, aunque las autoridades de la villa tomarán las medidas apropiadas para servir la comida a los residentes a esta hora.



© 2012 / Comité Olímpico Internacional (COI) / JUILLIART, Richard

## **El periodo durante los Juegos**

Los atletas y sus oficiales de apoyo se prepararán o competirán en distintos momentos de los 16 días de los Juegos. El jefe de misión deberá tratar con la máxima prioridad todos los problemas que surjan. El jefe de misión se interesará por el progreso de los atletas y, cuando sea posible, asistirá a sus competiciones.

El jefe de misión no deberá dejar de lado a los atletas que hayan finalizado sus competiciones. En este sentido, el jefe de misión deberá asegurarse de que:

- No molestan a los atletas de la delegación que se están preparando para la competición o que están compitiendo.
- Pueden ver las competiciones olímpicas o participar en el programa olímpico cultural.
- Pueden visitar la ciudad anfitriona.
- Se comportan apropiadamente y son un orgullo para su país en todo momento.

Se recomienda comprobar la organización del viaje de vuelta, ya desde el día después de la ceremonia de apertura o antes.

- ¿Hay algún miembro de la delegación que desee volver inmediatamente después de su competición o se quedarán hasta la ceremonia de clausura?
- ¿Se han confirmado y comprobado los billetes de vuelta?
- ¿Se transportarán mercancías en el viaje de vuelta y cómo?
- ¿Qué se debe prever con las autoridades de la villa para la devolución del mobiliario, material y equipamiento conseguido con la tarjeta tarifaria, y para la inspección de las habitaciones a fin de comprobar que no hay desperfectos?

El jefe de misión deberá realizar otras tareas antes, y especialmente durante, los Juegos:

- Reunirse con la prensa para ofrecer información (diariamente) o para responder a casos particulares (p.ej.: una prueba positiva de dopaje interesaría no solo a los medios de comunicación nacionales, sino también a todos los medios de comunicación de los Juegos!).
- Recibir a los dignatarios en la villa. Mucha gente desea entrar en la villa para reunirse con la delegación (p. ej.: el ministro de Deportes o un miembro del COI). Es necesario que se les de la bienvenida y se les trate con el debido respeto. Pero recuerde que estas visitas pueden ocupar mucho tiempo y se deben planificar en el calendario.
- Asistir a reuniones, recepciones y otros acontecimientos fuera de la villa. Los Juegos Olímpicos son un lugar de reunión para la familia olímpica y, por ello, las personas y organizaciones aprovechan la ocasión para celebrar recepciones, cenas, manifestaciones y otras muestras de acogida.

## **Los días antes de la ceremonia de clausura y la ceremonia de clausura**

A medida que se acerca el final de los Juegos, el jefe de misión deberá agradecer y reconocer la labor del comité organizador y de todas aquellas personas que han ayudado a la delegación. En este grupo se incluyen el alcalde de la villa, los miembros del comité organizador y todos los miembros de la comunidad local que han prestado su ayuda.

En este periodo, el jefe de misión deberá designar un abanderado para la ceremonia de clausura. Este será siempre un atleta, preferentemente uno que haya destacado en las competiciones.

También es el momento de asegurarse de que se han pagado todas las facturas, ya sea en la villa o con un contratista de la ciudad anfitriona. Tal y como se ha mencionado anteriormente, se deben dejar las habitaciones y entregar cualquier equipo que se haya alquilado (o que haya sido prestado por el comité organizador) en buen estado.



## E. RETOS EN LA VILLA OLÍMPICA

En la villa olímpica pueden surgir tensiones adicionales a la increíble presión que provocan las competiciones. Durante los Juegos Olímpicos, el interés de los medios de comunicación es mayor de lo habitual y las solicitudes de entrevistas y apariciones de los atletas pueden provocar distracciones no deseadas. Además, se suele esperar que los atletas pasen tiempo con los oficiales, su familia y los amigos que desean visitarles en la villa. Todo ello puede provocar una mala actuación en una competición. La naturaleza abrumadora de la villa olímpica es un reto para el que los atletas y los entrenadores deben prepararse con mucha antelación.

A continuación incluimos una lista con algunos factores identificados por los atletas que han vivido en la villa olímpica. El jefe de misión del CON y los jefes de equipo deben estar preparados para hacer frente a estos factores:

**Proceso de llegada** – Al llegar a la ciudad anfitriona, generalmente después de un largo viaje, la delegación del equipo debe recoger el equipaje, cargarlo en los autobuses que van a la villa y realizar los trámites para la acreditación.

**Descanso** – Es importante que reine la calma en el lugar destinado al descanso. Eso significa que hay que asegurarse de que los atletas que ya han finalizado sus competiciones no molesten a los otros.

**Seguridad** – Cada día se debe pasar por los controles de seguridad. Algunos están nerviosos por la presencia de policías armados. ¿Qué ocurre si se pierde una acreditación en el momento crítico en que un atleta intenta entrar en una instalación para competir?

**Alimentación** – El atleta al que no le guste la comida se sentirá tentado de quedarse en su habitación y comer alimentos poco apropiados: chocolates, etc. A veces el problema es que se puede acceder demasiado fácilmente a este tipo de comida. Si el comedor se convierte en el centro social de la villa, es posible que los atletas permanezcan allí más tiempo y coman más. La comida que se sube a las habitaciones se puede contaminar y suponer un riesgo para la salud.

**Familia** – La familia y los amigos añaden una presión adicional a un entorno ya de por sí tenso. Quieren ponerse en contacto con el atleta, a riesgo de interrumpir su preparación para el entrenamiento y la competición. Las familias pueden tener sus propios problemas (transporte, alojamiento, entradas, etc.) que pueden transmitir al atleta o a su entrenador para que los solucione. Por otro lado, la presencia de la familia puede ser un apoyo para los atletas.



©COI/Takamitsu Mifune

**Distracciones** – Los Juegos Olímpicos pueden resultar abrumadores para los atletas primerizos, que pueden distraerse con facilidad debido al ambiente, a los medios de comunicación, a la atención de los patrocinadores, a la oferta cultural de la villa y a la presencia de atletas de otros países y deportes.

**Celebridades** – La presencia de superestrellas del deporte en la villa o en los Juegos puede resultar perturbadora. De hecho, se ha dado el caso de que algunos participantes inexpertos han ido en busca de estos famosos por la villa o se han quedado más tiempo del habitual en el comedor para poder verlos. Como esta situación puede tener consecuencias negativas para la preparación de los atletas, es necesario explicar a los deportistas que deben respetar la privacidad ajena y que eso se aplica también a la solicitud de fotografías, autógrafos, etc.



©COI/John Gichigi

**Ceremonias de apertura** – Las ceremonias de apertura trastornan la rutina y pueden resultar estresantes para los atletas. Después de una ceremonia de apertura, el atleta puede tardar varias horas en volver a la villa.

**Teléfonos, mensajes de texto, blogs, mensajería instantánea y otras tecnologías (Twitter, Skype...)** – Estas actividades pueden molestar a los atletas. Recibir llamadas de amigos y familiares puede resultar difícil y ser una fuente de tensión. Por otro lado, comunicarse con la familia y con los amigos puede tranquilizar a los atletas.

Las directrices del COI al respecto, disponibles en <http://www.olympic.org/social-media-and-internet-guidelines>, permitirán a los atletas saber qué pueden hacer y qué no pueden hacer en las redes sociales.

**Selección y banquillo** – Si los atletas no están seguros de poder participar, o de cuándo podrán participar, pueden estar tensos. En algunos deportes, hay atletas que acuden a los Juegos y nunca participan. Una vez inmersos en la excitación de los Juegos, estos atletas –que antes eran cooperativos– pueden convertirse en una fuente de distracción.

**Romances** – Suelen nacer en la villa y no se limitan únicamente a los atletas. Algunos atletas (quizás casados) pueden encontrar consuelo en los brazos de un nuevo compañero, lo que a su vez puede originar un sentimiento de culpabilidad o distracciones.

**Acontecimientos de la vida** – A pesar de las excelentes condiciones en las que viven los atletas en la villa, a veces surgen cuestiones personales: el nacimiento de un hijo, el fallecimiento de un padre, un accidente de un familiar, la pérdida de trabajo, una crisis financiera o una mudanza. Cualquiera de estos acontecimientos, unido a la pérdida de confianza o la tensión residual, puede influir sobremanera no solo en el rendimiento, sino también en las pautas de comportamiento.

**Tiempo libre** – Si los atletas disponen de mucho tiempo libre, quizás entre o después de las competiciones, pueden convertirse en una fuente de distracción para los otros. Muchos atletas necesitan permanecer activos y realizar diversas actividades, como visitar la ciudad anfitriona antes de volver a su hogar.

**Uniformes del equipo** – Los uniformes pueden ser problemáticos por diversas razones. Puede que la talla no sea la correcta o que al atleta no le guste. En ocasiones, puede que el atleta quiera llevar el uniforme de su patrocinador. La Norma 50 de la *Carta Olímpica* (2013) y las directrices identifican también las normas generales sobre las identificaciones autorizadas y los detalles específicos para cada categoría (prendas de vestir, material, accesorios y calzado).

**Medios de comunicación** – Pueden tener una gran influencia en los atletas y presionarles para estar a la altura de lo que se espera de ellos. También pueden resultar nefastos por sus críticas o estar demasiado presentes y acosar a los atletas para que les dediquen un poco de tiempo. Algunos atletas agradecen la presencia de los medios de comunicación, mientras que para otros son una fuente de distracción.

**Código de conducta** – El código de conducta es un conjunto de normas que detallan las responsabilidades y los comportamientos adecuados de una persona, un grupo o una organización. Algunos conceptos relacionados son los códigos de ética y los códigos de honor para los atletas y cualquier persona relacionada con ellos.

## F. IMPREVISTOS

Los siguientes hechos han tenido lugar en misiones para los Juegos Olímpicos o en viajes de equipos. El personal de la misión para los Juegos y los jefes de equipo deberían estudiar atentamente los siguientes ejemplos a la hora de prepararse para los Juegos y prever respuestas apropiadas.

### Disciplina

1. Dos miembros de su equipo se ven implicados en una reyerta en un bar de la ciudad. Al día siguiente, cuando se les pregunta sobre el tema, ambos afirman que estaban en el bar tranquilamente y que les atacaron. Además, dicen que tienen pruebas de ello. Todavía queda una semana para que acaben los Juegos, aunque los dos atletas ya han finalizado sus pruebas. ¿Qué medidas tomaría? ¿Hasta qué punto se puede mantener un clima de calma una vez que ha finalizado la prueba?
2. Todo el equipo asiste a un acto social. Se da cuenta de que uno de sus atletas está bebiendo demasiado y se comporta de un modo extraño. ¿Debe hacer algo al respecto? ¿Qué?
3. Uno de sus atletas le comunica que otro miembro de su equipo ha sido detenido por la policía por haber robado en una tienda. ¿Cómo maneja la situación?
4. Un atleta está empezando a tener una actitud negativa hacia los Juegos y usted se imagina que su actuación no será demasiado buena en el momento de competir. Pero lo peor es que este atleta tiene una influencia perjudicial para los otros. Se ha empeñado en tocar música hasta altas horas de la madrugada, por lo que se ha peleado con sus compañeros de equipo. ¿Qué hace?
5. En un campamento de entrenamiento, un atleta conflictivo pero con mucho talento está causando problemas. Suele ser individualista y no es muy popular. Llega tarde a una cita con el fisioterapeuta y éste se niega a recibirle. El atleta adopta entonces un comportamiento agresivo y ofensivo. Alguien le informa a usted de la situación. ¿Qué hace?
6. En un campamento de entrenamiento, un miembro de su personal de apoyo desaparece por la tarde. Al caer la noche, no está en su cama y tampoco ha vuelto por la mañana. ¿Qué hace?
7. Un jefe de equipo de otro deporte le informa de que uno de sus atletas ha agredido física y verbalmente a una de sus atletas. ¿Qué hace?

### Cuestiones médicas

1. Al principio de las competiciones, uno de sus atletas se somete a una prueba de dopaje aleatoria. A pesar de que el resultado es negativo, se sospecha que dicho atleta puede estar consumiendo sustancias prohibidas. ¿Debería usted hacer algo al respecto? ¿Qué?
2. Un atleta llega a la villa olímpica con una lesión en el tendón que sufre desde hace tiempo. Se le está realizando un tratamiento fisioterapéutico y está progresando. Sin consultar con los médicos del equipo, el entrenador busca una opinión médica externa. Como consecuencia de ello, los médicos del equipo creen que el entrenador no se fía de sus opiniones. El entrenador nunca ha hablado de la gestión del atleta con ningún miembro del equipo médico. ¿Cómo reaccionaría?
3. El médico del equipo ha examinado a un atleta y ha considerado que, a causa de una lesión muscular, el atleta debería retirarse de la competición. El atleta y su entrenador quieren seguir y le piden al médico que haga todo lo posible para ayudarlo. Están dispuestos a correr el riesgo de que la lesión se agrave. Si el atleta gana el próximo partido podría conseguir medalla. El doctor se niega. Como jefe de equipo, ¿qué hace?

### Política de equipo

1. El médico aconseja mandar de vuelta a casa a uno de sus mejores atletas que sufre una lesión. El atleta todavía no lo sabe, pero usted se imagina que no va a aceptar la noticia y que preferirá quedarse y participar en los Juegos. ¿Qué hace?
2. Están en algún país muy lejos de su hogar y tres atletas menores de edad quieren ir a la fiesta de la última noche. ¿Les deja ir? En caso afirmativo, ¿con qué condiciones?



3. Uno de sus entrenadores está muy decepcionado porque su acreditación no le permite residir en la villa. Además, tampoco podrá desfilar en la ceremonia de apertura. Usted se da cuenta de que el entrenador ya no está tan motivado. Cuando intenta hablar con él, el entrenador parece tranquilo y dice que no hay ningún problema. Algunos atletas le han dicho confidencialmente que no están contentos con el comportamiento del entrenador. ¿Qué hace?
4. Los atletas presionan al personal de apoyo (incluidos los entrenadores) para que estén siempre disponibles. Los miembros del personal consideran que serían más eficaces si tuvieran tiempo libre. Los atletas no se toman muy bien el hecho de que el personal descanse y se divierta. La tensión aumenta y usted considera necesario actuar para evitar que se rompa la armonía del equipo. ¿Qué hace?
5. Una de sus decisiones no es muy bien recibida por los atletas ni por los entrenadores. Le piden que cambie de opinión. Usted está convencido de que ha tomado la decisión correcta, sentimiento que se refuerza cuando, al consultar a dos responsables de otros equipos, le dan la razón. Sin embargo, los atletas y los entrenadores insisten en que debe cambiar de opinión. ¿Qué hace?
6. A mitad de los Juegos, se da a conocer (por una fuente anónima) que el entrenador de un equipo consintió hace varios años el uso de sustancias ilícitas entre los atletas. La prensa todavía no conoce la situación, pero se cree que la historia no podrá permanecer en secreto mucho tiempo más. Los rumores indican que el entrenador en cuestión podría pertenecer a su equipo. Sus atletas parecen estar tensos y preocupados por el efecto que esta noticia podría tener en su reputación. ¿Qué hace?
7. Una delegación de atletas le comenta que no confía en el entrenador jefe. ¿Qué hace?

## Personal

1. Una atleta acude a verle en privado. Está muy nerviosa y parece reacia a hablar con usted. Al final le dice que uno de los masajistas la ha tocado de manera inapropiada durante el tratamiento. La atleta no está segura y dice que espera haberse equivocado. ¿Qué hace?
2. Antes de viajar a los Juegos, hubo una cierta tensión entre dos atletas de su equipo. Este problema se ve agravado debido a la presión que se vive en la villa olímpica. Parece que el problema va a afectar al resto del equipo, puesto que se ven obligados a tomar partido. ¿Cómo soluciona el problema?
3. Un atleta, preocupado, se confía a usted y le dice que el fisioterapeuta del equipo critica al entrenador delante de los atletas durante las sesiones de tratamiento. ¿Qué se debe hacer en esta situación?
4. Una de sus atletas inicia una relación amorosa con una persona de otro equipo. La relación se rompe justo antes de la competición. La atleta no deja de llorar y de causar problemas al resto del equipo. ¿Qué hace?
5. Tras una prueba importante, el entrenador jefe y los principales candidatos a medalla discuten acaloradamente en el bar del hotel. Los medios de comunicación oyen la pelea, en la que uno de los implicados abandona el lugar al borde de las lágrimas. Al día siguiente, un oficial que también oyó la pelea se lo cuenta. Los medios de comunicación le acorralan y le dicen que van a publicar un artículo explicando que se ha roto la confianza entre el entrenador olímpico y los favoritos a medalla. En el artículo se incluirán las palabras pronunciadas por el entrenador, indicando que se trata de decidir quién de él o de los jugadores se quedará en el equipo. Según los rumores, los otros miembros del equipo apoyan completamente al entrenador. Los dos jugadores exigen que se celebre una reunión inmediatamente para saber qué medidas tomará usted en vistas de las supuestas “afirmaciones insultantes del entrenador, que se hallaba bajo los efectos del alcohol”. ¿Qué debería hacer?
6. Dos miembros del equipo de dirección inician una relación durante los Juegos. La relación progresa rápidamente y las dos personas en cuestión empiezan a llegar tarde a las reuniones y a abandonar las actividades del equipo para poder estar a solas. ¿Qué hace?

## Medios de comunicación

1. En su camino hacia el comedor de la villa, se cruza con un periodista al que conoce bien. El periodista le dice: “¿Sabe que vieron a los atletas A, B y C en una discoteca hasta las 3 de la mañana? Una manera muy interesante de prepararse para los Juegos Olímpicos, ¿no cree?” ¿Qué hace?
2. Recientemente, se ha presentado a su equipo olímpico en los medios de comunicación. Uno de los jugadores sufre una lesión del tendón y parece que no podrá jugar hasta dentro de cuatro semanas, es decir seis semanas antes de los Juegos. ¿Qué hace con el jugador? ¿Cuándo y cómo decide cambiar el equipo?
3. Un periodista ha entrevistado a uno de sus atletas fuera de la villa. Usted ni siquiera sabía que se había celebrado esta entrevista. Dos días después, recibe un correo electrónico del presidente de la federación diciéndole que está muy enfadado por la entrevista y preguntándole qué va hacer usted, como jefe de equipo, para solucionar el problema ¿Qué haría?



©COI/Hélène Tobler

## Asuntos relacionados con los Juegos

1. Tiene la sensación de que los jueces sienten animosidad contra los atletas de su equipo, que se está empezando a desmoralizar. ¿Qué hace?
2. El favorito a medalla realiza una mala actuación durante el primer día de competiciones. ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Qué medidas toma?
3. El padre de uno de sus atletas fallece súbitamente durante los Juegos. A causa de un malentendido y de una mala conexión telefónica, la primera persona en recibir la noticia es otra atleta de su equipo. La persona que llamaba pensaba que estaba hablando con uno de los oficiales de equipo. La atleta que recibió la llamada acude a verle y le cuenta las malas noticias. Todavía no se lo ha dicho a nadie y está muy afectada. Tanto el atleta que ha perdido a su padre como la que ha contestado al teléfono disputan su primer partido mañana. Ahora son las 10:30 de la noche. ¿Qué hará?
4. Uno de sus atletas ha rendido muy por debajo de sus posibilidades. Como jefe de equipo, usted quiere saber por qué. Para romper el hielo, le pregunta: “¿cómo crees que ha ido?”. El atleta responde secamente –algo poco habitual en él–: “¡qué tontería de pregunta!” y sigue empaquetando sus cosas. Este intercambio se produce delante del resto del equipo. ¿Qué hace?
5. Durante la estancia en la villa los días antes de la ceremonia de apertura, le da la sensación de que algunos atletas se están distrayendo con la emoción de estar en unos Juegos. ¿Hará algo al respecto? En caso afirmativo, ¿qué?

6. Está acabando una reunión con el equipo y dentro de diez minutos tiene que irse al estadio. De repente, uno de sus atletas se da cuenta de que lleva la acreditación de otro atleta. Sin saber cómo, se han intercambiado las acreditaciones. El atleta se está poniendo muy nervioso. Además, la situación afecta también a otros miembros que están esperando para ir al entrenamiento. ¿Qué hará?
7. Se dirigen al estadio en autobús pero hay un gran atasco. Algunos atletas empiezan a ponerse nerviosos porque tienen miedo de perderse el partido. ¿Qué hace?

## G. PREGUNTAS

1. ¿Cuál sería la mejor composición de la misión de su CON para los Juegos?
2. ¿Realizará una reunión de preparación para la delegación antes de ir a los Juegos? En caso afirmativo, ¿qué programas incluirá?

### REFERENCIAS

Carta Olímpica

Normas antidopaje del COI

Código mundial antidopaje

Lista de sustancias y métodos prohibidos de la AMA

Guía médica del COJO

Guía técnica de control antidopaje del COJO

Guía farmacéutica del COJO

Documentación y manual del COJO para los jefes de misión

Preparación de los CON para los Juegos – Directrices y práctica, COI