

## Evolución y desarrollo del bádminton español 2000-2019

### Evolution and development of the Spanish badminton 2000-2019

\*Jaime Gómez Rodríguez, \*\*David Cabello Manrique, \*\*\*Pedro Tomás Gómez-Piriz

\*Universidad de Lleida (España), \*\*Universidad de Granada (España), \*\*\*Universidad de Sevilla (España)

**Resumen.** La gestión del deporte contemporáneo gira en torno a la performance organizacional y su consecuencia en la performance deportiva. Se diseñó un estudio de casos, *ex post facto*, un análisis retrospectivo (2000-2019) de una unidad organizacional (Federación Española de Bádminton, FESBA) de naturaleza preferentemente cualitativa, que interactúa con predicciones estadísticas y análisis de las evoluciones temporales. El estudio contempla cinco dimensiones (Económica, Deportiva, Social, Organizativa y Difusión) y veinticinco variables. La dimensión social, económica, organización de competiciones nacionales, calidad de los resultados y difusión se muestran como indicadores claves (dimensiones palancas). La dimensión económica correlaciona con licencias de deportistas, número de clubes y competiciones nacionales organizadas ( $Rho = .964, .967$  y  $.904$  respectivamente). La dimensión organizativa tuvo una consecuencia directa en un aumento de las competiciones nacionales, consiguiendo un mayor interés por el seguimiento del bádminton en los canales de difusión ( $Rho = .838$ ). Se han apreciado crecimientos estables en la dimensión social. Es a partir de 2014 cuando se acentúa esta evolución, coincidiendo con una estrategia audiovisual por parte de FESBA y una proyección de la figura de Carolina Marín. Los recursos de la FESBA han permitido obtener un mayor número de practicantes generando más licencias escolares, en un sistema de competiciones nacionales, con un incremento de la variable calidad de resultados, simultáneamente con un mayor número de licencias federadas y clubes. Esta afirmación interactúa con el efecto de difusión en TV y medios. Se demuestra la sincronía entre la evolución de los datos analizados y el desempeño materializado en los distintos programas desarrollados por FESBA.

**Palabras claves:** deporte, organización deportiva, planificación estratégica, gestión del rendimiento.

**Abstract.** The management of contemporary sports is based on organizational performance and its consequence in sports performance. An *ex post facto* case study was designed, a retrospective analysis (2000-2019) of an organizational unit (Spanish Badminton Federation, FESBA) of preferably qualitative nature, which interacts with statistical predictions and analysis of temporal evolutions. The study includes five dimensions (Economic, Sports, Social, Organizational and Dissemination) and twenty-five variables. The social and economic dimensions, the organization of national competitions, the quality of the results and the dissemination are shown as key indicators (leverage dimensions). The economic dimension correlates with sportsman's licenses, number of clubs and organized national competitions ( $Rho = .964, .967$  and  $.904$  respectively). The organizational dimension had a direct consequence in an increase in national competitions, achieving a greater interest in broadcast channels ( $Rho = .838$ ). Stable growth has been observed in the social dimension. It is from 2014 when this evolution is accentuated, coinciding with an audiovisual strategy by FESBA and a projection of the figure of Carolina Marín. The resources of the FESBA have made it possible to obtain a greater number of practitioners generating more school licenses, in a system of national competitions, with an increase in the variable quality of results, simultaneously with a greater number of official licenses and clubs. This statement interacts with the broadcast effect on TV and the media. The synchrony between the evolution of the data analyzed and the performance materialized in the different programs developed by FESBA is demonstrated.

**Keywords:** sports, sports organization, strategic planning, performance measurement.

## Introducción

El deporte español se desarrolla en un ecosistema propio en donde los elementos público-privados convergen en torno a un marco competencial establecido por la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. La realidad del deporte difiere de aquel deporte español

de inicios de la década de los 90' que se desarrollaba al calor de los inminentes JJOO Barcelona 1992. A pesar de ello las estructuras y competencias deportivas siguen delimitadas por aquella realidad normativa, donde las federaciones deportivas siguen siendo los actores principales en la vertebración y dinamización social de cada uno de los deportes (Cardenal, 2015).

En este contexto el tejido asociativo español sitúa al CSD con una acción focalizada en la coordinación de los programas deportivos, en especial los de alto nivel, dejando las competencias vinculadas a la *actividad depor-*

*tiva general* o el *deporte escolar y universitario* a las Comunidades autónomas (CCAA) y a los entes locales (Ley 10/1990).

Las federaciones deportivas nacionales (FFNN) se convierten *de facto* en nexo entre administraciones con el objetivo de generar un plan de acción que desarrolle las distintas dimensiones que abarca un deporte contemporáneo que se encuentra en constante evolución, intentando reducir la descoordinación del modelo actual.

Las FFNN se convierten en entes privados, siendo en la práctica un ente mixto debido a su utilidad pública. En base a esta naturaleza relativa a su desarrollo normativo y competencial, su actividad se circunscribe de manera predominante a:

- Organización de competiciones nacionales.
- Organización de competiciones internacionales en territorio nacional.
- Diseño de planes de deportistas de alto nivel.
- Formación de técnicos deportivos.
- Promoción de su modalidad en todo el territorio nacional.

Desde Barcelona-92 no ha existido por parte de ninguno de los agentes rectores del deporte nacional un claro liderazgo para impulsar un Plan Nacional del Deporte Federado (COE, 2012) para el desarrollo del deporte asociativo desde la base hasta el alto rendimiento. En ese contexto surge la Asociación del Deporte Español (ADESP) que sí ha trabajado en una línea coordinadora en los últimos años desde su fundación en 2016, a través de un conglomerado de análisis (ADESP, 2018 y 2019). Todo ello en contraposición a países con gran tradición en la sistematización de los modelos y de la gestión del rendimiento de las organizaciones deportivas nacionales, como: Reino Unido, Australia, Países Bajos, Francia, Canadá, Nueva Zelanda, entre otros (O'Boyle & Hassan, 2014; Winand, Zintz, Bayle & Robinson, 2014).

En el caso del modelo federativo español, hay algunas referencias como los estudios del CSD (2008 y 2010) y de Cabello, Rivera, Trigueros & Pérez (2011), así como el Informe Deloitte (ADESP, 2018), que han servido como análisis preliminar del estado de salud del deporte federado de alto nivel, para modalidades de deporte olímpico, no olímpico y paralímpico. Todo ello desde una perspectiva organizativa y reguladora, estructural en cuanto a la financiación, política, y sobre actuaciones en materia de ayudas e integración social, desarrollo deportivo en la sociedad y rendimiento deportivo.

La Federación Española de Bádminton (FESBA) ha sido una de las excepciones a esta dinámica generaliza-

da. Introducidos en claro *efecto Carolina Marín*, con éxitos realmente históricos, se ha desarrollado paralelamente un crecimiento transversal con indicadores de promoción deportiva como producto de la:

- Formación y desarrollo, enmarcados en el plan estratégico FESBA (Cabello, 2004), en la versión inicial 2005-2012 y posteriores actualizaciones (FESBA, 2014). Relativo fundamentalmente al eje deportivo, en un continuo alejamiento de posicionamientos tradicionalistas de *generación espontánea*, y en búsqueda de procedimientos de gestión estratégica a largo plazo.

- Dinamización dentro de la proyección social del bádminton, siendo este uno de los elementos relevantes dentro de la actualización progresiva del citado plan estratégico.

- Focalización del binomio *performance organizacional vs performance deportivo*, con la integración del concepto social de *sport for development* o *sport for all*.

Para entender el proceso y déficit histórico de la modalidad de bádminton hay que retrotraerse a su conformación como federación propia en 1983, siendo la tercera federación deportiva nacional de carácter olímpica de verano más reciente. Esta contextualización ha afectado a la implantación nacional de este deporte y su integración en la sociedad.

Para explicar el desarrollo y evolución de un deporte es necesario evaluar diferentes dimensiones que permitan entender el grado de madurez alcanzado en las áreas claves del rendimiento organizacional, y cómo ésta provoca consecuencias directas sobre el rendimiento deportivo (Cabello, 2018). Este procedimiento confiere a las FFNN la oportunidad única de convertirse en un laboratorio de investigación que mida el impacto de la mejora relativa a la teoría de la gestión del cambio (Cruickshank & Collins, 2012) integrando otras dimensiones de rendimiento debido al ecosistema cambiante en el que se encuentran. A su vez, deben continuar integrándolas para hacer frente a las *presiones* de los grupos de interés con los que interactúa (Papadimitriou & Taylor, 2000; Shilbury & Moore, 2006; O'Boyle & Hassan, 2014).

Estas diferentes dimensiones y variables contemplan un amplio rango de indicadores, conforme al análisis del rendimiento organizacional (Bayle & Madella, 2002; De Bosscher, 2007; Winand, Zintz, Bayle & Robinson, 2010; Puga, 2018). Estos postulados determinan un modelo actualizado a la realidad del deporte contemporáneo. El fin principal, en el que gira el presente estudio, es establecer la relación entre el rendimiento organizacional

y el rendimiento deportivo (Shilbury & Moore, 2006; O'Boyle & Hassan, 2014), alcanzando, a su vez, un determinado grado de implantación social.

Por último, la formulación de hipótesis de la vinculación y correlación entre el valor de las distintas variables puede clarificar la existencia de indicios de dependencia entre dimensiones y variables en el desarrollo e integración deportiva.

En base a este planteamiento, el objeto de estudio es analizar la evolución y desarrollo del bádminton en España en las dos últimas décadas (2000-2019). Se destaca una evolución de los indicadores asociados a variables y dimensiones, que es determinada por tomas de decisiones en un marco de planificación integral.

La hipótesis general de investigación es que una decisión estratégica federativa facilita el alcance de objetivos en las distintas dimensiones, a saber: Económica, Deportiva, Social, Organizativa y Difusión. Esta afirmación se sustenta en las predicciones, que se verán valoradas con datos observables resumidos en los distintos indicadores de las dimensiones establecidas (hipótesis estadísticas) y en un análisis cualitativo e interpretativo de las contingencias asociadas a los hechos.

## Material y método

El proceso metodológico contempla, según lo descrito por Barth, Emrich, & Daumann (2018) y Puga (2018), un análisis descriptivo y estudio comparativo del crecimiento e implantación de la modalidad de Bádminton durante dos décadas. Se diseñó un estudio de casos que se refiere al análisis *ex post facto* y con carácter retrospectivo de una unidad organizacional (Federación Española de Bádminton, FESBA), redactado en la culminación de un ciclo de acción (2000-2019). Se trata de un examen intensivo de diversos aspectos de un mismo fenómeno de naturaleza cualitativa. Este análisis cualitativo e interpretativo muestra una comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad.

Desde una perspectiva cuantitativa se ha diseñado un estudio correlacional con los datos disponibles sobre las distintas variables en dicho período.

Se enfatizó en la convergencia de diferentes procedimientos y fuentes de recogida de datos con estrategias de búsqueda de información y fuentes directas. Toda la información relativa a datos se ha obtenido de las siguientes fuentes:

-Informes de la Federación Española de Bádminton (FESBA).

-Base de Datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

-Anuarios de Estadísticas del Deporte del Consejo Superior de Deportes (CSD, 2008 a; 2008 b; 2010; Vilanova et al., 2011).

-Anuarios de Estadísticas del Deporte de las Comunidades Autónomas (CCAA)

-Estudio de Marcas mediante la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (en adelante AIMC).

Dichas fuentes determinaron los datos de cada una de las variables estudiadas (N), desde el año 2000 hasta el 2019 (tamaño muestral detallado en Tabla 2).

## Variables

En la tabla 1, se describen las diferentes dimensiones y variables analizadas en el estudio (Bayle & Madella, 2002; De Bosscher, 2007; Winand, 2010; Puga, 2018).

Tabla 1.

Descripción de las variables del estudio agrupadas según las diferentes dimensiones del análisis.

Dimensión	Variable (código)	Descripción (ver modificaciones de descripción)
Económica	Presupuesto total (ecototal)	Presupuesto anual en miles €
	Subvención CSD (ECOCSDD)	Aportación económica CSD
	Recursos propios (ecopropio)	Recursos económicos obtenidos de forma directa por Federación Española de Bádminton (FESBA)
	Ayudas ADO (ECOADO)	Aportación económica de Ayuda al Deportista Olímpico (ADO)
	Calidad de los Resultados (depreresultados)*	Índice en base a baremo de los resultados internacionales*
Deportiva	Participación Internacional (depparticipaint)	Nº participaciones eventos internacionales organizados por BWF (Bádminton World Federation)
	Victoria Circuito (depvictoriacir)	Nº títulos en pruebas organizadas por BWF
	Podio Circuito (deppodiocir)	Nº podios en pruebas organizadas por BWF
	Medalla Campeonatos Europeos (depmedallaue)	Nº medallas en campeonatos de Europa en todas las categorías
Social	Medalla Campeonatos Mundo (depmedallamun)	Nº de medallas en campeonatos del mundo en todas las categorías
	Licencias (asolicencia)	Nº licencias oficiales recogidas por el Consejo Superior de Deportes (CSD)
	Clubes (asoclubes)	Nº clubes oficiales recogidos por el CSD
	Escolares (asoescolares)	Nº licencias escolares recogidas por Comunidades Autónomas (CCAA)
Organizativa	Prácticas (DIFPRACT)	Nº practicantes que reconocen práctica habitual de bádminton
	Competiciones Nacionales (orgcompnal)	Nº eventos nacionales de carácter oficiales convocados por FESBA
	Competiciones Internacionales (orgcompinal)	Nº eventos internacionales organizados por FESBA
	Presencia TV (difvtv_SEG)	Nº segundos de presencia de bádminton en TV
Difusión	Espectadores TV (DIFTV_ESPEC)	Nº espectadores unitarios que muestran interés por ver bádminton en TV
	Seguidores Papel (DIF_LECT_PAPEL)	Nº seguidores que manifiestan interés en seguir el bádminton en prensa en papel
	Seguidores Digital (DIF_LECT_DIG)	Nº seguidores que manifiestan interés en seguir el bádminton en prensa digital.
	RR.SS. (DIF_RRSS)	Nº seguidores que manifiestan interés en seguir al bádminton en RR.SS.
	Sesiones Web (DIF_WEB_SESION)	Nº de sesiones anuales en web de FESBA.
	Páginas Vistas Web (DIF_WEB_PAG)	Nº de páginas vistas anuales en web de FESBA.
	Minutos en Web (DIF_WEB_MIN)	Minutos de estancia en web de FESBA

\* El índice denominado Calidad de los Resultados (DEPREresultados) se obtiene como producto de la suma de puntos en función del resultado adquirido en las diversas rondas alcanzadas por campeonatos determinados como relevantes. (ver Tabla 2)

Tabla 2.

Baremo para la configuración de la variable Calidad de Resultados (relación de puntos adquiridos según nivel alcanzado en la Competición).

Competición	JJO	WCH	ECH	WT	ET	WJC	EJC
Ronda	1 2 3 8 16 32	1 2 3 8 16 32	1 2 3 8 16 32	1 2 3 8 16 32	1 2 3 8 16 32	1 2 3 8 16 32	1 2 3 8 16 32
Puntos	10 3 1 8 6 3 1.5 0.75 0.25 5 2.5 1.25 0.75 0.25 3 2 1 0.5 1 0.5 0.25 4 2 1 2.5 1.5 0.75						

\* JJO (Juegos Olímpicos), WCH (Campeonatos Mundiales Absolutos), ECH (Campeonatos Europeos Absolutos), WT (Circuito mundial), ET (Circuito europeo), WJC (Campeonatos mundiales Junior), EJC (Campeonatos Europeos Junior)

## Análisis estadístico

Para el análisis comparado del efecto cruzado de las variables, sobre el nivel de las distintas dimensiones, se realizarán evoluciones temporales. Análisis cualitativo e interpretativo de contenido para mostrar una descripción de los hechos asociados y una comprensión global de los fenómenos estudiados. Se detallarán estadísticos descriptivos y las correlaciones (Rho de Spearman, a dos colas) en función de las predicciones estadísticas planteadas. Se estimará el análisis post hoc de potencia estadística calculada a través del valor muestral y el tamaño de efecto (coeficiente de correlación), siendo pequeño .10, medio .30 y grande .50 (Cohen, 1988). En cuanto al nivel de significación se establecerá en  $p < .01$ . Se utilizará paquete estadístico SPSS versión IBM SPSS v.26, Hoja de cálculo Excel 16.48 de Microsoft Office 2021 y G\*Power v3.1.9.3.

En este estudio se ha determinado como relevante afirmar la existencia de dichas correlaciones, así como las consecuentes de rechazar que no las haya (hipótesis nulas) con dos decisiones al respecto: 1, realizar un planteamiento conservador resaltando las correlaciones estadísticamente significativas con una  $p < .01$  y tamaño de efecto grande, y 2, destacar las que lo consiguen con una potencia estadística muy alta ( $1-b > 0.9$ ), calculada por el valor del estadístico de correlación, valor muestral y nivel de significación (resaltado en negrita y cursiva en Tabla 1). Se han reducido las distintas fuentes de error con correlaciones altas, consecuentemente tamaños de efectos muy grandes, un nivel de significación  $p < .01$  y una potencia estadística  $1-b > .90$ .

## Resultados

En la Tabla 3 se muestran los valores descriptivos por cada dimensión y variables. Se ha incluido el valor porcentual como resumen del apartado económico en relación con el presupuesto total (%CSD, % propio y %ADO). En general se aprecia una variabilidad del valor muestral, supeditado a los datos existentes por las fuentes documentales, que hará tomar decisiones en el análisis estadístico posterior. Esta circunstancia es especialmente relevante en la dimensión Difusión.

### Dimensión Económica

Centrando el análisis por dimensiones, en la Figura 1 se observa la dimensión económica y sus variables. En líneas generales se aprecia una tendencia de crecimiento estable en todas las instituciones hasta la anualidad 2009, inicio de la crisis económica. En el período 2009/

Tabla 3.

Estadísticos descriptivos. Dimensiones y Variables de investigación.				
Dimensión	Variable	N	Media	Sd
Económica	Ecototal	20	1364735.68	620554.80
	EcoCSD	20	613661.71	92233.72
	%CSD	20	47.32	12.16
	Ecopropio	20	694047.62	461992.06
	% propio	20	48.61	13.00
	EcoADO	20	57026.15	45852.18
	%ADO	20	4.08	3.57
Deportiva	DEPResultados	21	17.11	12.73
	DEPParticipInt	15	45.40	20.91
	DEPVictoriaCir	20	4.80	3.12
	DEPPodioCir	20	18.70	7.53
	DEPMedallaEu	20	1.05	1.36
	DEPMedallaMun	20	0.25	0.44
Social	ASOLicencia	20	6450.05	1369.08
	ASOClubes	20	230.05	32.97
	ASOescolares	10	14139.90	4333.99
	DIFPRACT	7	120807.57	37519.63
Organizativa	ORGCompNal	21	41.95	19.86
	ORGComplnal	21	3.19	1.33
Difusión	DIFVT*_SEG	3	331333.33	332677.13
	DIFTV_ESPECT	2	1704500.00	1171675.94
	DIF_LECT_PAPEL	2	499500.00	215667.57
	DIF_LECT_DIG	2	556000.00	332340.19
	DIF_RRSS	7	18985.14	7798.38
	DIF_WEB_SESION	9	579551.78	309488.63
	DIF_WEB_PAG	9	4534144.33	3483560.75
	DIF_WEB_MIN	9	292.44	85.73

2013 se constata una involución, más relevante a partir de 2011 con el descenso de la aportación estatal (CSD), alcanzando mínimos históricos en 2013. De 2013 en adelante se establece un crecimiento acelerado, con especial atención a la variable de recursos propios, superando en las anualidades 2018 y 2019 el millón de euros, cantidades records. A su vez se pueden apreciar las excepcionalidades de las anualidades por parte de la FESBA para la organización de los Campeonatos del Mundo (Madrid 2006) y Campeonatos de Europa en Huelva (2018).

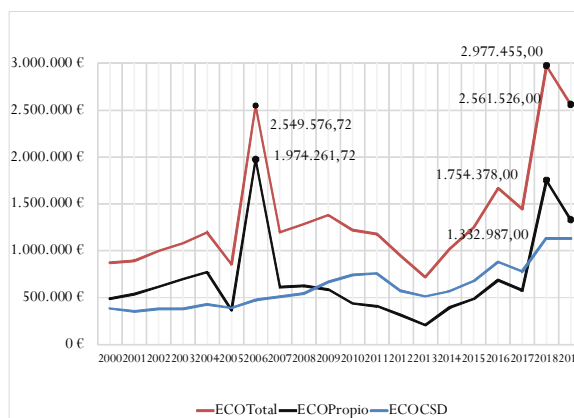


Figura 1. Evolución de las variables asociadas a la dimensión económica (2000-2019)

En cuanto al valor relativo (%) el diagrama de cajas (Figura 2) permite analizar las aportaciones de los tres entes. Se observa la mayor y equitativa aportación de CSD y Federación (48.61% y 47.32% respectivamente) y se evidencia la menor cuantía económica por parte de ADO (4.08%). Los análisis realizados revelan dicha circunstancia, mostrándose ambas entidades (CSD y Federación) como las más determinantes en el transcurso del período analizado.

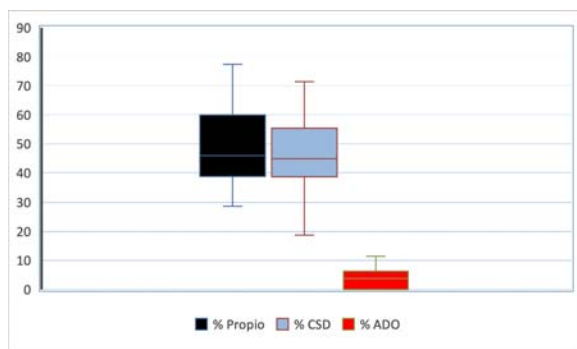


Figura 2. Diagrama de cajas dimensión económica: sobre el % del total económico de las aportaciones de las tres instituciones: FESBA (%Propio), Consejo Superior de Deportes (%CSD) y Plan de Ayudas a Deportistas Olímpicos (%ADO) en la dos décadas analizadas (2000-2019).

### Dimensión Deportiva

La dimensión deportiva se representa de forma general con las variables participación en eventos internacionales y calidad de los resultados obtenidos (Figura 3). La participación internacional, fluctuante en el primer lustro, evolucionó de manera muy favorable durante el período analizado. Esta evolución permite unos efectos estabilizadores en la dimensión gracias a los podios obtenidos y calidad de resultados, que también evolucionaron favorablemente. Sobre la base de un proyecto deportivo federativo estable, con una apuesta clara en la participación internaciónal y sus derivadas en podios y calidad de resultados, se afianzó una trayectoria que a partir del año 2012 se vio reflejada con crecimientos entre un +200-400% en cuanto a la calidad de los resultados. En el período 2012-2019 se evolucionó con datos que van desde los 10.75 puntos (2012) hasta 46.25 obtenidos en el 2015.

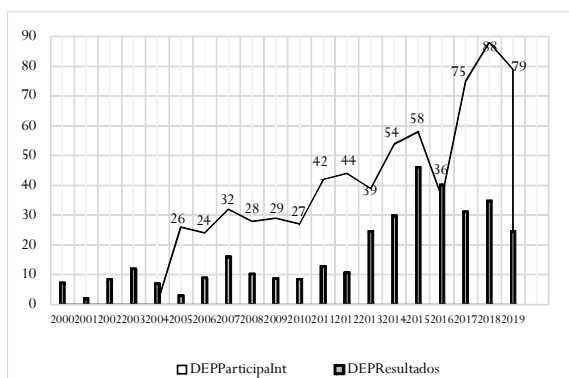


Figura 3. Evolución de la Dimensión Deportiva: variables número de participaciones en competiciones internacionales y Calidad de los resultados obtenidos.

### Dimensión Social

La dimensión Social (Figura 4) vincula la membresía institucional (licencias) con el incremento de la masa de promoción (escolares y practicantes), valorando las contradicciones existentes entre partidarios y detractores del deporte en la educación física escolar (Torrebadella et al., 2018).

Aún mostrando un paralelismo evidente, la tendencia institucional ha evolucionado de forma más estable que las promocionales, sobre todo en la época previa a la crisis económica (2000-2009) con un incremento de un 66%, un cierto descenso hasta 2014, y crecimiento notable en la época posterior a la crisis (2014-2019) alcanzando una cifra positiva del 34%. Este crecimiento final sigue la tendencia de crecimiento explosivo con lo reflejado en las variables promocionales, de impacto más instantáneo, en el periodo 2010-2019 (escolares +101% y practicantes +97%).

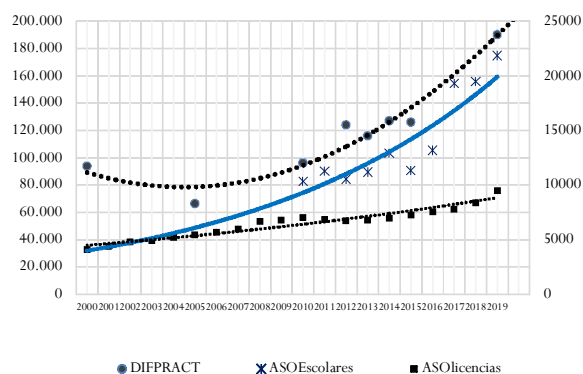


Figura 4. Evolución de N° practicantes que reconocen práctica habitual de bádmiton (DIFPRACT. Eje primario), N° licencias escolares (ASOEscolares, Eje secundario) y Licencias de deportistas (ASOLICENCIAS. Eje secundario).

### Dimensión Organizativa

La dimensión organizativa que se proyecta de manera transversal en apoyo al resto de dimensiones refleja tendencias crecientes en el periodo 2000-2019 (Figura 5), siendo más relevante la reflejada en la organización de eventos nacionales que en los internacionales. Los eventos nacionales crecen de manera exponencial (de 8 en el año 2000 a 68 en el 2018), en una estructura tanto horizontal como vertical. Los eventos internacionales, más complejos en una consecución y desarrollo, alcanzan una recurrencia en cifras de 4 a 6 eventos, con especial incidencia en periodo 2012-2019 con influencia en la dimensión económica, vinculada a la variante de recursos propios.

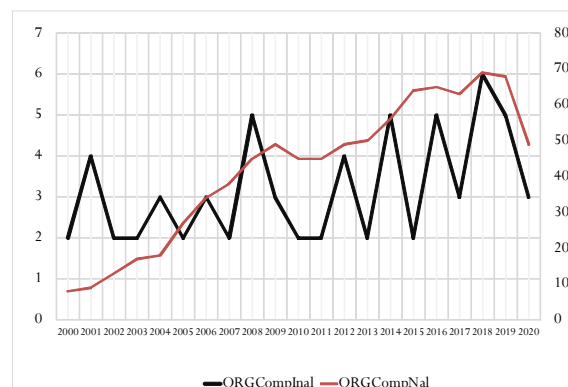


Figura 5. Dimensión Organizativa. N° eventos Internacionales oficiales convocados por FESBA (ORGComplnal. Eje vertical izquierdo) y Nacionales (ORGCompNal. Eje vertical derecho).

## Dimensión Difusión

La dimensión Difusión agrupa variables relativas al interés del público en consumir bádminton en diferentes medios; TV, Prensa, Web y Redes Sociales (Tabla 3 y 4). Con la creación, en FESBA, de áreas institucionales específicas en 2010 se abordó intencionadamente este apartado. Tras un periodo inicial residual, casi inexistente su presencia en canales de comunicación, es a partir de 2014, coincidiendo una estrategia audiovisual del deporte y una proyección de la figura de Carolina Marín con sus éxitos, el origen del que subyacen el resto de activos del bádminton español. Se produce una gran evolución que se constata en los % diferenciadores entre 2014 y 2019 (Tabla 4). La inclusión de Carolina Marín en el panorama mundial ha sido analizada en los medios impresos españoles de máximo nivel, que incrementaron la presencia de este deporte en sus ediciones durante los períodos de éxito de Carolina Marín (Sáinz de Baranda et al., 2019).

Tabla 4.  
Datos de las variables más relevantes de la dimensión Difusión. Datos años 2014 y 2019 (% diferencia).

VARIABLE	2014	2019	+/- %
TV   Minutos	133620	715420	535%
TV   Interés	876000	2.533000	289%
PRENSA   Interés	668000	1.443000	216%
RR.SS.   Seguidores	11065	27631	249%
WEB   Usuarios	361268	1.052737	291%
WEB   Páginas Vistas	2.295539	10.043486	438%

## Correlaciones

El análisis de las distintas hipótesis estadísticas correlacionales entre variables puede dotar indicios relevantes sobre la evolución de los datos entre las diversas variables en cada dimensión. Las correlaciones entre las variables, en las exigentes condiciones estadísticas especificadas, se muestran en Tabla 5. Es de destacar los resultados obtenidos en las dimensiones económica, asociativa y sobre difusión.

Tabla 5.  
Correlaciones entre variables de investigación.

	N	EcoCSD	Eco propio	EcoTotal	EcoADO	ASO Licencia	ASO Clubes	ASO escolares	DEP ParticipaInt	DEP VictoriaCir	ORG CompNal
ASOLicencia	20	.964**		.656**	.493*						
ASO Clubes	20	.967**		.486*	.946**						
ASO escolares	10	.729*	.749**	.794*	.754*	.855*	.701*		.758*		.875**
DEP ParticipaInt	15	.695**				.775**	.754**	.721*			
DEP VictoriaCir	20	.534*				.619**	.519*		.518*		
DEP PodioCir	20	.503*				.577**	.476*		.556*	.873**	
DEP MedallaEu	20	.576**		.476*		.590**	.494*				
DEP MedallaMun	20	.521*				.531*				.493*	
Calidad Resultados	21	.701**		.460*		.77**	.71**		.764**	.786**	.838**
ORG CompNal	21	.904**		.519*		.955**	.914**	.736*	.845**	.612**	
ORG CompInal	21			.449*				.710*			.507*
DIF_RRSS	6	.928*	.886*	.886*		.1**	.1**	.943**	.964**		.929**
DIF_WEB_SESION	9		.881**			.976**	.857**				
DIF_WEB_PAG	9		.881**			.922**	.970**	.719*			
DIFPRACT_AIMC	7							.943**	.964**		.929**

Correlaciones: Rho Spearman  $p < .01$ ,  $1-\beta > .9$ \*\*

Correlaciones: Rho Spearman  $1-\beta < .9$ ,  $p < .01$ \*\* ,  $p < .05$ \*

En cuanto a la dimensión económica; especialmente en cuanto a la aportación de CSD, se observa una co-

rrelación muy alta entre ésta y las variables sociales (número de licencias deportivas y de clubes). A su vez, se puede afirmar también con la Organización de competiciones nacionales. Todo ello con la consistencia que emana de la alta potencia estadística asociada al análisis, es decir: se puede llegar a rechazar la hipótesis nula, la inexistencia de dichas correlaciones, con una probabilidad pequeña de cometer error. En Figura 7 se detallan estas circunstancias, con la ecuación de regresión y el valor alto de  $R^2$  (proporción de variación de las variables), entre licencias deportistas (eje vertical izquierdo), licencias clubes y las competiciones nacionales organizadas (eje vertical derecho) explicada por la variable económica CSD (variable predictora o explicativa), eje horizontal. Es indudable la existencia de indicios para poder afirmar que la cuestión económica de FESBA, en concreto la relativa a las aportaciones de CSD en ambas décadas, redundó en un aumento muy significativo de las variables sociales y en la organización de eventos nacionales.

La dimensión social se ha mostrado también muy activa en dicho análisis. Hay que destacar la similitud de la evolución en dicho período con las variables de la dimensión difusión, mostrando posibles indicios de relaciones causa-efecto. Fruto de los resultados obtenidos, junto a la propia naturaleza de ambas variables, parece obvio manifestar la idea de que la ampliación de las redes de difusión del deporte y el aumento en el número de licencias y de clubes tienen un vínculo intrínseco.

No ha aparecido esa relación entre la dimensión difusión y los logros deportivos, esta afirmación se da con una potencia estadística débil. Sí se mostró entre número de practicantes de este deporte y la participación en competiciones internacionales.

La dimensión deportiva, concretamente la variable calidad de resultados, mostró correlación con el número de licencias de deportistas ( $Rho = .77$ ) y, lógicamente, con el número de victorias en el circuito ( $Rho = .786$ ). A su vez, también se encontró con la Organización de eventos nacionales ( $Rho = .838$ ).

Junto a la anterior afirmación, la organización de campeonatos nacionales evolucionó de manera muy parecida con la de participación de nuestros deportistas en campeonatos internacionales ( $Rho = .845$ ), además de las descritas en anteriores apartados (Figura 6). Se muestra, pues, como una variable bastante representativa de la

gestión federativa.

La dimensión social, en su conjunto, es un apartado muy relevante en la gestión federativa, especialmente representativo es la evolución en el período analizado del número de licencias de deportistas. Su correlación positiva, significativa estadísticamente aún reducidas por las exigencias propuestas, con casi la totalidad de dimensiones y variables le hacen ser un indicador relevante. Las relaciones con todas las variables de Difusión podrían explicar la idea de una mayor presencia del deporte, traducida en mayores licencias y prácticas de escolares, mediante la planificación comunicativa integral.

En la Tabla 4 se observan las variables relacionadas con la dimensión difusión, con menos disponibilidad de datos, pero que han experimentado una evolución importante durante el período 2014-2019 (usuarios Web, minutos y espectadores en TV, interés en Prensa y número de seguidores en redes sociales). Las demás variables, con datos suficientes para su análisis correlacional, muestran una muy fuerte relación con las variables sociales y otra, algo menos fuerte, con los recursos propios de FESBA. Hay que resaltar la correlación entre el mayor número de practicantes con la participación en campeonatos internacionales y organización de campeonatos nacionales. La repercusión de estos eventos permite una mayor divulgación, y por tanto, una mayor interés en la presencia del bádminton en los canales de difusión.

## Discusión

La evolución del bádminton representa el crecimiento en un periodo de 40 años desde un ecosistema deportivo nacional de inicios de los 80', del que se encontraba excluido, hasta el estatus igualitario que disfruta en la actualidad como ejemplo de deporte emergente. En la

Figura 6 (FESBA, 2019) se muestra una línea temporal donde se detallan los hitos más relevantes que han determinado la evolución de este deporte en nuestro país.

Este deporte encontró como referencia de crecimiento una incipiente actividad nacional e internacional, así como la celebración de los JJ.OO. Barcelona 1992, edición en la que a su vez el bádminton debutaba como deporte oficial en el programa olímpico. Tras 1992 el deporte entró en un proceso de indefinición hasta el año 2000, motivado por la creciente competencia en la práctica deportiva nacional, tras la modernización del ecosistema provocada por la cita olímpica, y la falta de apoyos directos para el desarrollo de la propia práctica deportiva. Esta situación cambia a partir del año 2000 con un enfoque orientado a la planificación y gestión estratégica. Cambio que comienza con la profesionalización de las áreas deportivas y de eventos, aspectos que permitieron el desarrollo de un plan de trabajo en torno a programas y proyectos que desembocaron en el Plan Estratégico FESBA (Cabello, 2004).

De ahí en adelante, con la referencia de esos dos pilares federativos se establecieron objetivos y resultados que se proyectaban una vez conseguidos como nuevos medios que sumando sinergia se integraban al proceso como activos para alcanzar objetivos superiores. A nivel de eventos, el incremento de eventos nacionales y el gran hito de los Campeonatos del Mundo Madrid 2006 dentro de la candidatura JJ.OO. Madrid 2012 fueron un claro ejemplo de esta sinergia como efecto de gestión estratégica. De la misma manera, la creciente generación de estructura del área deportiva determinó que los resultados fueran verificando el proceso de planificación y hasta alcanzar los grandes hitos, ejemplificados en la explosión de resultados del 2014 con los campeonatos de Europa y del mundo de Carolina Marín.

En torno a estos dos pilares surge la conceptualización de deporte para todos generando una transversalidad dentro de la planificación estratégica orientada a la dinamización social. Líneas de actuación dirigidas a escolares (Vuela con el Bádminton-2006; Bádminton+, 2016), igualdad (Mujer y

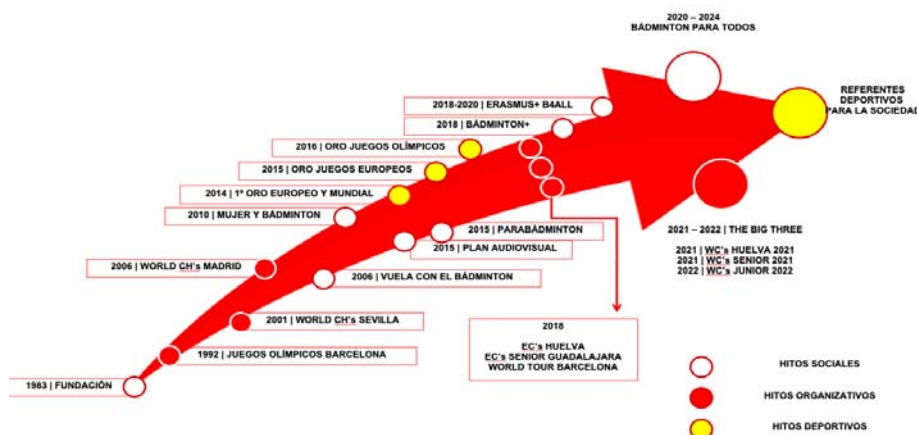


Figura 6. Evolución temporal de hitos relevantes en la Federación Española de Bádminton (FESBA, 2019).

Bádminton, 2010), inclusión (integración federativa del parabolón, 2015; B4ALL Erasmus+ Sport, 2018) y la difusión (Plan de Comunicación, 2014) completaron el proceso cualitativo que formaría un nuevo paradigma donde al rendimiento organizacional y al rendimiento deportiva se sumaba el rendimiento social como compendio de las conceptualizaciones anglosajonas de 'sport for development' y 'sport for all'.

A nivel cuantitativo, los resultados de este proceso de planificación estratégica, aplicados a través de un procedimiento de carácter cualitativo de gestión del rendimiento, nos lleva al desarrollo que se detalla a continuación.

### Dimensión Económica

Esta dimensión se dispone como clave para el correcto funcionamiento del proceso de planificación y gestión. La planificación estratégica estableció como visión de la institución llegar a ser *uno de los deportes mas populares y practicados en España*, añadiendo el apéndice; *convirtiéndonos en una potencia mundial de nuestro deporte* (FESBA, 2014). El desarrollo de esta dimensión, y sus variables, contribuyen al desarrollo también del resto de las dimensiones. Una muestra es la correlación existente, de manera estadísticamente significativa, con el rendimiento social (Tabla 5). De Bosscher (2007) estableció en su estudio como pilares relevantes en materia de gestión al apoyo financiero, la participación en competiciones internacionales y el incremento/ desarrollo de técnicos deportivos.

La gestión estratégica ha obtenido unos resultados, en concreto sobre las licencias en escolares y Difusión (interés por la presencia del Bádminton en TV) que correlacionan de manera significativa y potente estadísticamente, en un marco donde se ha situado al bádminton como dinamizador social. Dos de los programas determinantes de esta gestión estratégica han sido; a) los programas de deporte escolar 'Vuela con el Bádminton' y 'Bádminton+', y, b) la Estrategia Audiovisual FESBA-TVE (2014). Esta circunstancia fue debida al esfuerzo económico realizado, partiendo de unos recursos propios de 612.250• (2007) y alcanzando la cifra máxima de 1.332.987• (2019), suponiendo un +118% de incremento (con excepción de los años de partidas económicas excepcionales).

Recursos económicos de origen CSD ha acompañado de forma creciente la revisión institucional para dotar de los recursos necesarios al área deportiva (Figura 7). Los fondos recibidos de carácter estatal establecen una fuerte relación con licencias y organización de com-

peticiones nacionales. El crecimiento de licencias federativas establece un continuum entre las 4100 (2000) y 9473 (2019) que suponen un +131%. Es necesario establecer una segmentación con los periodos 2000-2014-2019: a), alcanzando un +70% de incremento en un periodo de 14 años (2000-2014), y b), fase de crecimiento explosivo en un segmento de corta duración 2014-2019 con un +36% de incremento.

La situación anteriormente descrita sobre las licencias tiene una consecuencia directa en un aumento de las competiciones nacionales. En esa gestión estratégica, FESBA estableció un sistema incremental de eventos pasando de ocho (2000) a 68 (2019) bajo una conceptualización bidireccional; a) vertical con secuenciación de las competiciones en categorías crecientes desde los sub-11 a los veteranos, y b) en horizontal, incrementando el número de eventos por categoría y generando un sistema de circuitos nacionales desde los ocho hasta los 80 años.

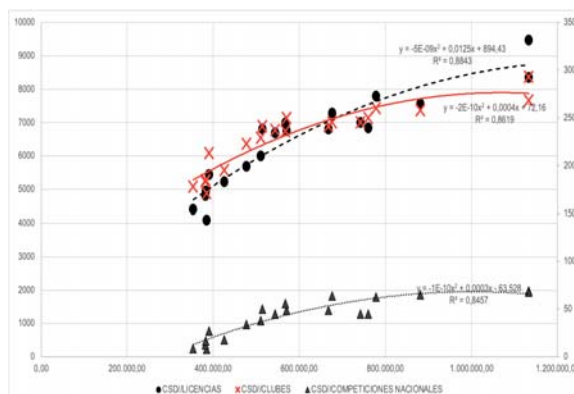


Figura 7. Asociación variables sociales (AsoLicencias y AsoClubes) y la organización de competiciones nacionales.

### Dimensión Deportiva

Esta dimensión se convierte en uno de los elementos referentes en la medición de resultados de las federaciones deportivas nacionales. De Bosscher (2007) profundiza en estos elementos, que él denomina pilares, para establecer la política deportiva de alta competición en torno a los que sustentar los factores de éxito y eficiencia. Diferentes estudios han aplicado este procedimiento en el análisis de la naturaleza de las políticas deportivas nacionales, realizándose en el marco español a través de un estudio del CSD (2011).

El Plan Estratégico FESBA ha ido incorporando la totalidad de los 9 pilares que, sobre la base a la estrategia global y su gestión, ha determinado el incremento de la variable principal de esta dimensión: Calidad de los Resultados (Figura 3). Esta variable se ve reflejada en el periodo 2000-2019 con un rango que establece mínimos en dos puntos (2001) y máximos en 46.25



(2015). Si bien, se puede segmentar dichos periodos validando el incremento progresivo; 2000-2006 tiene un rango 2-9, 2007-2012 de 8.5-12.75 y 2013-2019 de 24.5-46.25.

Pilares tales como apoyo financiero, participación internacional o incremento/desarrollo de técnicos, junto a otros pilares de carácter cualitativo, alcanzaron correlaciones en relación a la variable calidad de resultados (Papadimitriou, 2002). Estos hechos en el Bádminton español han sido reconocidos por organismos nacionales e internacionales, en concreto: a) la gestión de uso exclusivo de pabellón en Centro de Alto Rendimiento de Madrid (2006) determinó la certificación 'Oro' de Badminton Europe; b) la integración en Curriculum Escolar y Programa de Desarrollo Escolar *Vuela con el Bádminton* fue reconocido en el programa PROADES del CSD; c) el programa *Bádminton+* ha sido reconocido en Plan 2020 de Apoyo Escolar del CSD; d) la red de Centros de Tecnificación Deportiva junto al programa *Se Busca Campeón* ha sido incluido en el Plan Nacional de Tecnificación Deportiva del CSD.

### ***Dimensión Organizativa***

La variable organización de competiciones nacionales mostró una fuerte correlación con Calidad de resultados. De igual manera, pero sin la potencia estadística requerida, correlacionó con Escolares y número de practicantes (Tabla 5). Se podría establecer como línea de investigación las siguientes hipótesis futuras: a mayor número de practicantes se generan más licencias de escolares, las cuales, en torno a un sistema de competiciones nacionales, permite el crecimiento de Calidad de Resultados, paralelamente un mayor número de licencias federadas y clubes. Esta afirmación interactúa con el efecto de difusión (interés por la presencia del bádminton en TV) y medios provocando un *efecto llamada* que incentiva y da respaldo a la dinámica establecida.

Esta interdependencia valida la contribución de mayores recursos económicos y humanos (deportistas y clubes) con las distintas dimensiones. A esa contribución también se suma la variable organización de competiciones internacionales, que a través de dicha planificación estratégica conllevó un incremento constante de recursos propios. Si bien las correlaciones en este respecto no establecen potencia estadística, existen indicios que validan que los eventos desarrollados han interactuado con otras dimensiones.

Es importante resaltar cómo el legado y confianza en los beneficios de la planificación estratégica a este respecto ha permitido la continuidad para posteriores

eventos. Esto supone un valor añadido que se ha traducido en la consecución de la organización y explotación de los campeonatos del mundo absoluto, veteranos y sénior para 2021-2022.

### ***Dimensión Social***

La planificación estratégica ponía en el centro de su acción la socialización de su deporte. La puesta en marcha de programas y proyectos vinculados a este objetivo prioritario implicaba una gestión estratégica integral donde las distintas dimensiones trabajaran de forma coordinada y eficiente. A la mencionada socialización se han sumado otras actuaciones que potenciaron este hecho, como lo son los programas; 1, *Mujer y Bádminton* (2010), siendo la primera federación nacional en firmar el Manifiesto de Brighton, y 2, *Bádminton Inclusivo*, convirtiéndose en órgano coordinador del programa *EU Erasmus+ Sport Badminton4All: European network for the development of inclusive badminton*.

Las variables que la definieron esta dimensión social (número de licencias, clubes y Escolares) correlacionan en distintos grados con suficientes variables como para ostentar dicha categoría de dimensión clave (Tabla 5). Si bien el número de practicantes creció desde los 93000 a los 190000 entre 2000 y 2019, un +104%, el dato de las licencias escolares creció en un periodo más corto de recopilación de datos 2010-2019 desde las 10349 hasta las 21852, un 111%.

Por otro lado, al *efecto cascada* ya comentado; Practicantes>Escolares>Licencias, se le puede añadir las variables asociadas a la dimensión Difusión con respaldo en las sucesivas campañas fruto de la mencionada Estrategia Audiovisual FESBA-TVE.

### ***Dimensión Difusión***

Esta dimensión completa el trinomio de dimensiones *palanca*, junto a la económica y organizativa, debido al gran impacto que muestran tener en los distintos apartados analizados, y que han resultado claves para el funcionamiento del proceso de planificación y gestión estratégica en su conjunto. Integrar esta dimensión mediante la estrategia Audiovisual FESBA-TVE en el Plan Estratégico FESBA determinó la creación del Plan de Comunicación FESBA (2014). Siguiendo la estrategia de actualización, como detallaron más tarde Montserrat et al (2020); proyectando la dimensión de manera real y eficiente sobre el resto de las dimensiones.

Como ejemplo se detalla la evolución de la variable 'Tiempo de Presencia en TV' donde, sin planes ni cifras estables previas a 2014 debido a la incidencia de la crisis

económica, se pasó de las 40 horas de emisión en 2014 hasta alcanzar las 198 horas en 2019, en un proceso donde FESBA operaba a modo de agencia audiovisual produciendo contenido nacional y produciendo, y/o gestionando, derechos de retransmisión internacional.

El efecto real de esta dimensión *palanca* sobre el conjunto de las variables analizadas, así como la importancia de establecer una acción coordinada y estratégica de todas las dimensiones (Cabello, 2019), permite interaccionar como efecto multiplicador en el desarrollo integral de un deporte (Sotiriadou & De Bosscher, 2018).

## Conclusiones

Se ha realizado el análisis y evolución del bádminton en España en dos décadas (2000-2019), fruto de las decisiones tomadas desde la Federación Española de Bádminton (FESBA), sobre la base del principio general de evolución institucional y desarrollo integral en el conjunto de las dimensiones analizadas. Bajo un modelo innovador se ha tratado un paradigma de análisis institucional, desde un proceso de planificación estratégica, y con una actitud de medir y establecer relaciones entre dimensiones y variables para un control continuo del proceso.

Se ha analizado la evolución temporal sincronizando datos, midiendo indicadores, que explican objetivamente lo transcurrido en dicho período. Se confirma la existencia de interacciones multidireccionales, especificando aún más la tradicional dependencia entre el binomio rendimiento organizacional (dimensiones económicas, organizativa y difusión) y rendimiento deportivo (dimensión deportiva, desde la cantidad y calidad de los resultados) en un modelo actualizado a la realidad del sistema deportivo nacional e internacional.

En cuanto a las predicciones estadísticas correlacionales, en las condiciones exigentes de investigación establecidas, existen indicios para poder indagar en un futuro con la dimensión social, la económica, la organización de competiciones nacionales, calidad de los resultados y, muy probablemente, tener como indicadores las relativas a las interacciones con la dimensión difusión. Indicadores que las han determinado como dimensiones *palancas*, debido al gran impacto que muestran tener en los distintos apartados analizados, y que han resultado claves para el funcionamiento del proceso de planificación y gestión estratégica en su conjunto.

Los análisis realizados revelan dicha circunstancia,

mostrándose la variable económica de ambas entidades (CSD y Federación) como muy determinantes en el transcurso del período analizado. Se evidencian correlaciones muy altas con variables licencias de deportistas y número de clubes, junto al de competiciones nacionales organizadas ( $Rho=0.964, 0.967$  y  $0.904$  respectivamente).

La actividad FESBA durante esta década está muy representada por la dimensión Social. El futuro exige la inclusión del rendimiento en impacto social como una dimensión clave para el desarrollo futuro de cualquier deporte. La FESBA en su gestión estratégica ha actuado como dinamizador del factor social. Así lo demuestra la sincronía entre los distintos programas desarrollados para tal fin ('Vuela con el Bádminton' y 'Bádminton+', Mujer y Bádminton, Bádminton Inclusivo) con la evolución paralela de los indicadores sociales en dicho período, tanto los referidos a licencias federativas y número de clubes, más estable, como al incremento de la masa de promoción (escolares y practicantes). Es, precisamente, a partir de 2014 cuando se produce esta gran evolución, coincidiendo una estrategia audiovisual del deporte y una proyección de la figura de Carolina Marín.

En general la dimensión deportiva se muestra como una variable bastante representativa de la gestión federativa, se establecieron los factores de éxito y eficiencia gestora en torno a una política deportiva de alta competición. En el transcurso del período analizado la variable calidad de resultados mostró correlación con el número de licencias de deportistas ( $Rho=.77$ ) y, lógicamente, con el número de victorias en el circuito ( $Rho=.786$ ). A su vez, también se encontró correlación con la Organización de eventos nacionales ( $Rho=.838$ ). Ésta evolucionó de manera muy parecida con la de participación de nuestros deportistas en campeonatos internacionales ( $Rho=.845$ ). La repercusión de estos eventos permite una mayor divulgación, y, por tanto, un mayor interés por el seguimiento del bádminton en los distintos canales de difusión.

La dimensión organizativa refleja tendencias crecientes en el periodo 2000-2019, siendo más relevante la reflejada en la organización de eventos nacionales que en los internacionales. En consecuencia, se produjo un aumento de las competiciones nacionales tanto vertical (desde sub-11 a veteranos) como horizontal (número de competiciones en una misma categoría). Se resalta cómo el legado y confianza en los beneficios de la planificación estratégica a este respecto ha permitido la continuidad para posteriores eventos, en concreto los campeonatos del mundo absoluto, veteranos y sénior para

2021-2022.

En resumen, y en función de los resultados obtenidos en las condiciones de investigación especificadas, las investigaciones futuras deben girar en torno a la siguiente hipótesis: los recursos de una federación deportiva se deben orientar hacia obtener un mayor número de practicantes generando más licencias escolares, las cuales, en torno a un sistema de competiciones nacionales, debe permitir el incremento de la variable calidad de resultados, incidiendo paralelamente en un mayor número de licencias federadas y clubes. Esta afirmación interactúa con el efecto de difusión (interés por la presencia del bádminton en TV) y medios provocando recíprocamente un *efecto llamada* que incentiva y da respaldo a la gestión realizada.

## Referencias

- AIMC (2014). Informe de Marcas. Madrid: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. [www.aimc.es](http://www.aimc.es).
- AIMC (2015). Informe de Marcas. Madrid: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. [www.aimc.es](http://www.aimc.es).
- AIMC (2019). Informe de Marcas. Madrid: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. [www.aimc.es](http://www.aimc.es).
- ADESP (2018). Estudio comparativo internacional de los modelos de deporte de alto nivel. Madrid: Deloitte Consulting SLU.
- ADESP (2019) Propuesta de Modificación del Anteproyecto de Ley del Deporte. Madrid. Asociación del Deporte Español.
- Barth, M., Emrich, E., & Daumann, F. (2018). Approaches and methods used for measuring organizational performance in national sport governing bodies from 1986 to 2014. A systematized review. *Current Issues in Sport Science (CISS)*, 3.
- Bayle, E. & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science* (2),4.
- Cabello, D. (2004) Federación Española de Bádminton. Plan Estratégico 2005-2012. Madrid.
- Cabello, D., Rivera, E., Trigueros, C. & Pérez, I. (2011). Análisis del modelo del deporte federado español del siglo XXI. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* (11),44, 690-707.
- Cabello, D. (2018) Conferencia de la Academia Olímpica Española. Granada: Academia Olímpica Española.
- Cardenal, M. (2015). Comparecencia del Presidente del Consejo Superior de Deportes, ante la Comisión de Educación y Deportes del Congreso de los Diputados (9/03/2015). Cortes generales, Diario de sesiones. Senado. X legislatura Madrid, n°427, p10
- COE (2012). Conclusiones del Foro del Deporte Federado. Madrid: Comité Olímpico Español.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2ª Ed). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cruikshank, A., & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology* (24), 338-355
- CSD (2008 a). Análisis del modelo de excelencia del deporte federado español. En Memoria del proyecto de investigación N° Exp. 04. UPB31.08. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- CSD (2008 b). Memoria del proyecto de investigación N° Exp. 17/UPB20/08. Análisis y estudio comparado del modelo financiación y evaluación de la excelencia del deporte federado español en el entorno de la UE. Propuesta de mejora e incentivos fiscales para el alto rendimiento. Madrid: CSD.
- CSD (2010). Análisis del modelo de financiación del deporte en Reino Unido y Francia. Una propuesta para el incremento de la participación de la iniciativa privada en la financiación del alto rendimiento deportivo en España. En Memoria del proyecto de investigación n° Exp. 09/UPB20/10. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Vilanova A, Inglés E, Martín A, Bou L y González S (2011). Memoria Científico-Técnica. Factores de la política deportiva española que conducen al éxito deportivo internacional. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- De Bosscher, V. (2007). *Sports policy factors leading to international sporting success*. Bruselas: Vrije Universiteit Brussels.
- FESBA (2014). Actualización Plan Estratégico. Madrid: Federación Española de Bádminton. [www.badminton.es](http://www.badminton.es).
- FESBA (2019) Bádminton con Sentido Social. En Cantó, C (coordinación). VII Jornadas #MKTDEPORTE: Marketing deportivo con sentido social. Madrid.
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (1990). Boletín Oficial del Estado, 249, 17 de octubre de 1990, 30397-30411.
- Montserrat, J., González, P. & Campillo, C. (2020). La comunicación organizacional en las Entidades Deportivas Náuticas. Propuesta de modelo estratégico y relacional. *Retos*, 38, 692-699.
- Sáinz de Baranda, C., Barbero, M.A. & Fernández, J.G. (2019) La influencia del éxito de Carolina Marín en la repercusión mediática del bádminton. *Tándem*, 65, 41-52.
- O'Boyle, I. & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly (ESMQ)* (14),3, 299-314.
- Papadimitriou, D. & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach, *Sport Management Review* (3), 1, 23-46.
- Papadimitriou, D. (2002) Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure* (7), 205-219.
- Puga, E. (2018). El efecto de la crisis en el deporte federado español y su realidad a nivel europeo. Universidad de Jaén. <http://dspace.ujaen.es/handle/10953/997>.
- Sáinz de Baranda, C., Barbero, M.A. & Fernández, J.G. (2019) La influencia del éxito de Carolina Marín en la repercusión mediática del bádminton. *Tándem*, 65, 41-52
- Shilbury, D. & Moore, K.A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (35), 1, 5-38.
- Sotiriadou P & De Bosscher V (2018) Managing high-performance sport: introduction to past, present and future considerations. *ESMQ* (18), 1: Managing High Performance Sport
- Torreadella-Flix, X. & Domínguez, J.A. (2018). El deporte en la educación física escolar. La revisión histórica de una crítica inacabada. *Retos*, 34, 403-411.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. & Robinson, L. (2010) Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure* (15), 4.
- Winand, M., Vos, S., Claessen, S., Thibaut, E. & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure* (19), 2.