

## *La estructura del deporte adaptado: pasado, presente y futuro*

---

**D. Miguel Sagarra Gadea**

Vicepresidente del Comité Paralímpico Internacional  
Secretario General del Comité Paralímpico Español

### **DEPORTE PARA PERSONAS CON disCAPACIDAD**

Los inicios del deporte practicado por personas con disCAPACIDAD se remontan a la década de 1880.

Pero fue la introducción en 1945 de todo un nuevo régimen de tratamiento para personas con lesiones de la médula espinal la que condujo al desarrollo del movimiento mundial de deporte para deportistas con discapacidad, conocido actualmente como MOVIMIENTO PARALÍMPICO.

### **SIR LUDWIG GUTTMANN**

La revolucionaria teoría y práctica de la rehabilitación en el Hospital Stoke-Mandeville (Gran Bretaña) llevada a cabo por sir Ludwig Guttmann puso un acento especial en el deporte. Con los años, lo que comenzó siendo un aspecto secundario de la rehabilitación física para los veteranos de la II Guerra Mundial se ha convertido en un movimiento basado en el deporte en el que las capacidades de los deportistas han adquirido una importancia crucial.

En 1948, Guttmann organizó los Juegos Stoke Mandeville con veteranos militares británicos. Poco después llegó la primera participación multinacional en los Juegos de Stoke Mandeville (incluyendo aparte de los veteranos de guerra británicos, a los holandeses).

Años después, en 1952, tuvieron lugar los Primeros Juegos Internacionales Stoke Mandeville (ISMJ), precursores de los modernos Juegos Paralímpicos.

### **ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DE DEPORTES**

En sus comienzos, el movimiento paralímpico se desarrolló mediante la creación de diferentes organizaciones deportivas para discapacidades específicas, lo que hoy conocemos como Organizaciones Internacionales de Deporte para Personas con Discapacidad (IODD).

#### **1. Lesionados medulares y amputados**

La primera de estas organizaciones, el Comité Internacional de los Juegos Store Mandeville (ISMJ), se creó en Roma en 1960.

En 1972 pasó a llamarse Federación Internacional de los Juegos Stoke Mandeville (ISMGF), y posteriormente se convirtió en la Federación Internacional de Deportes en Silla de Ruedas Stoke Mandeville (ISMWSF).

En 1964 se creó la Organización Deportiva Internacional para Discapacitados (ISOD) que incluía a deportistas amputados.

ISMWSF e ISOD se unieron en 2004 y posteriormente adoptaron el nombre de Federación Internacional de Deportes en Silla de Ruedas y Amputados (IWAS).

## **2. Parálíticos Cerebrales, Ciegos y Discapacitados Intelectuales**

En 1978 se creó la Asociación Internacional de Deporte y Recreación para Parálíticos Cerebrales (CP-ISRA), seguida en 1981 por la Federación Internacional de Deportes para Ciegos (IBSA), y por la Federación Internacional de Deportes para personas con Discapacidad Intelectual (INAS-FID) en 1986.

## **EL COMITÉ PARALÍMPICO INTERNACIONAL**

### **1. Antecedentes**

A medida que el movimiento iba desarrollándose, aumentaba la necesidad de una mayor coordinación y cooperación entre las diferentes organizaciones.

En 1982, ISMGF, CP-ISRA, IBSA e ISOD se unieron para crear el International Co-ordinating Committee of Sports for the Disabled in the World (ICC - Comité Coordinador Internacional de Deportes para Discapacitados en el Mundo).

En 1986 se unieron también el Comité Internacional de Deportes para Sordos (CISS) y la Federación Internacional de Deportes para Personas con Discapacidad Intelectual (INAS-FID).

El ICC representaba los intereses de los grupos de discapacitados, y dirigió los Juegos Paralímpicos entre 1982 y 1992.

Sin embargo, las crecientes demandas de una mayor representación nacional y de un movimiento más centrado en el deporte condujeron en 1989 a la creación en Düsseldorf, Alemania, del Comité Paralímpico Internacional (IPC) como autoridad reconocida al frente del Movimiento Paralímpico.

Asistieron a la reunión representantes de las seis IOSD, reconocidas como miembros fundadores, y de los 42 Comités Paralímpicos Internacionales y Organizaciones Nacionales de Deportes para Discapacitados.

Se aprobó la primera Constitución de IPC y se eligió al primer presidente, el Dr. Robert Steadward, de Canadá. Tras su creación en 1989, La primera sede del Comité Paralímpico Internacional se ubicó en Brujas, Bélgica.

En 1997, la Asamblea General de IPC aprobó su traslado a Bonn, Alemania, y el establecimiento por primera vez de una estructura de personal profesional.

La sede del IPC en Bonn fue inaugurada oficialmente el 9 de septiembre de 1999.

## **2. REVISIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRUCTURAL DE IPC**

En el seno de IPC existía gran diversidad de opiniones sobre aspectos importantes, tales como el papel y las responsabilidades de IPC, la estructura y composición de sus órganos de gobierno, la definición de los roles entre el personal ubicado en la sede de IPC y las estructuras de gestión voluntaria preexistentes, el futuro del deporte paralímpico y las crecientes demandas que pesaban sobre la organización por el rápido crecimiento de los Juegos Paralímpicos.

Por ello, en abril de 2001 el Comité Paralímpico Internacional organizó en Kuala Lumpur una Conferencia de Planificación Estratégica, con el objeto de discutir todos estos temas.

La conferencia concluyó con un llamamiento a un cambio en la dirección estratégica y la estructura de IPC. Las conclusiones de esta conferencia se vieron respaldadas con la aprobación de una moción en la Asamblea General del IPC de 2001, celebrada en Atenas, que reclamaba una revisión fundamental de la estrategia y la estructura de IPC.

## **3. ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO DE MCKINSEY & COMPANY**

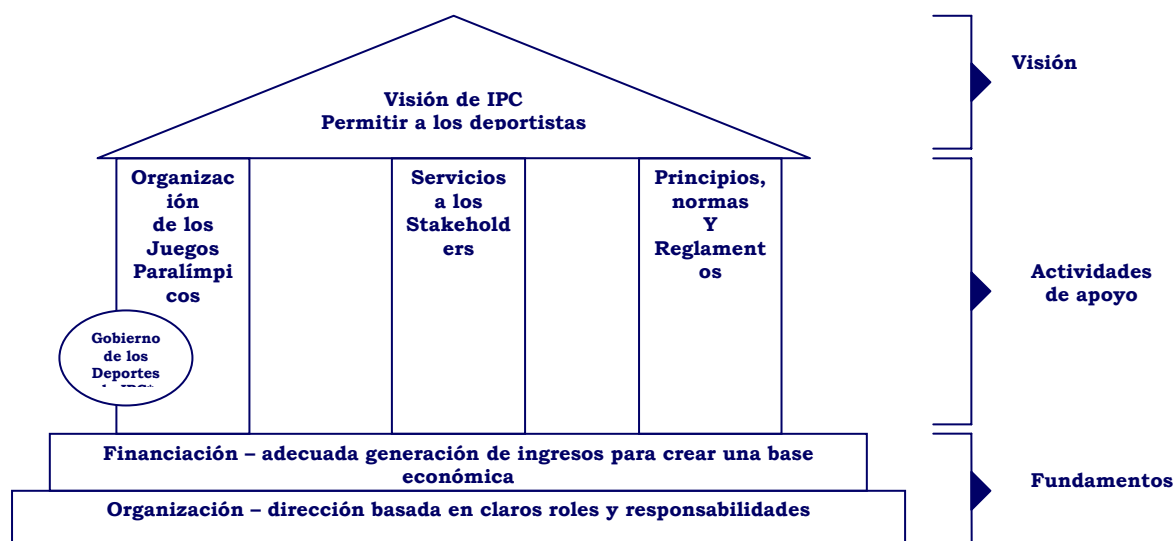
Desde octubre de 2002 hasta enero de 2003 el Comité Paralímpico Internacional elaboró, con la ayuda de un consultor externo e independiente (McKinsey & Company), un estudio de diagnóstico de sus actividades y estructuras, incluyendo un examen en profundidad de IPC y de la industria deportiva, las opiniones de muchas personas pertenecientes a la organización y una amplia investigación sobre las prácticas de otras organizaciones deportivas.

De este estudio de diagnóstico se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Construcción con éxito por parte de IPC de una plataforma para deportistas con disCAPACIDAD, manteniendo los valores asociados al Movimiento.
- Dificultad para enfrentarse a las nuevas demandas de la industria deportiva y a las crecientes necesidades de sus miembros
- Posición de partida débil de IPC:
  - Falta de una propuesta clara de valor a los miembros/socios internos y externos
  - Base de ingresos insuficiente
  - Carencia de actividades de concienciación
- Estructura directiva y organizativa complicada:
  - Roles y responsabilidades poco claros

- Proceso de toma de decisiones complejo
- Enorme esfuerzo administrativo

Como consecuencia de los resultados de este estudio, IPC elaboró, también con ayuda de McKinsey & Company, una serie de recomendaciones estratégicas y estructurales, que fueron presentadas a los miembros de IPC y aprobadas durante la Asamblea General de 2003 en Turín, Italia.



•Para independizarse posteriormente en varias fases

#### 4. NUEVA ESTRUCTURA DE IPC

La nueva estructura de IPC se basa en los siguientes principios:

- Adhesión a los valores democráticos históricos de IPC
- Clara separación de responsabilidades directivas y organizativas
- Propiedad y responsabilidad conjuntas de las actividades del IPC por todos los miembros, frente al derecho de representación
- Simplificación del proceso de toma de decisiones

Los principales Órganos de Gobierno de IPC son:

##### 4.1. ASAMBLEA GENERAL (AG)

- Máximo órgano de gobierno de IPC
- Responsable de definir la Visión y las directrices generales de la organización.
- Los diferentes socios del Movimiento Paralímpico (CPN, IOSD, Regiones y Deportes) están representados como miembros.

#### **4.2. COMITÉ EJECUTIVO (GB)**

- Interpretar la Visión establecida por la Asamblea General.
- Velar por la implementación de las directrices establecidas por la Asamblea General.
- Establecer los objetivos generales del Plan Estratégico.
- Supervisar la consecución de estos objetivos.
- Cambios en la composición y procedimiento de elección:
  - Miembros con voto (excepto representante de deportistas) elegidos por la Asamblea General
  - A excepción de Presidente y Vicepresidente, elegidos sin cartera específica
  - CEO – miembro ex-oficio sin derecho a voto

#### **4.3. EQUIPO DE GESTIÓN (MANAGEMENT TEAM)**

- Dirigido por el Director Ejecutivo (CEO)
- Responsable de la implementación del Plan Estratégico y de la consecución de los objetivos.
- Compuesto por el personal administrativo de la organización, bajo la dirección del CEO.

#### **4.4. PRESIDENTE Y CEO**

- **PRESIDENTE:**
  - “Guardián de la Visión y la Misión”
  - Cargo más importante del gobierno
  - Preside y coordina las actividades del Comité Ejecutivo.
- **CEO:**
  - Impulsor de la implementación de la Visión y la Misión
  - Jefe del “Equipo de Gestión”
  - Trabaja junto al Presidente

#### **4.5. COMITÉS PERMANENTES Y CONSEJOS**

- **COMITÉS PERMANENTES:**
  - Ofrecer apoyo experto al desarrollo de las políticas
  - Garantizar que, en caso necesario, el Comité Ejecutivo y el Equipo de Gestión dispongan de asesoramiento experto

▪ **CONSEJOS:**

- Deportes, IOSD, Regiones y Deportistas
- Garantizar que el trabajo continuado del Comité Ejecutivo reciba la aportación distintiva de los diferentes intereses particulares

## **5. DEPORTES DE IPC**

Otro de los temas abordados por el IPC durante esta revisión fue la cuestión de los Deportes de IPC y en especial:

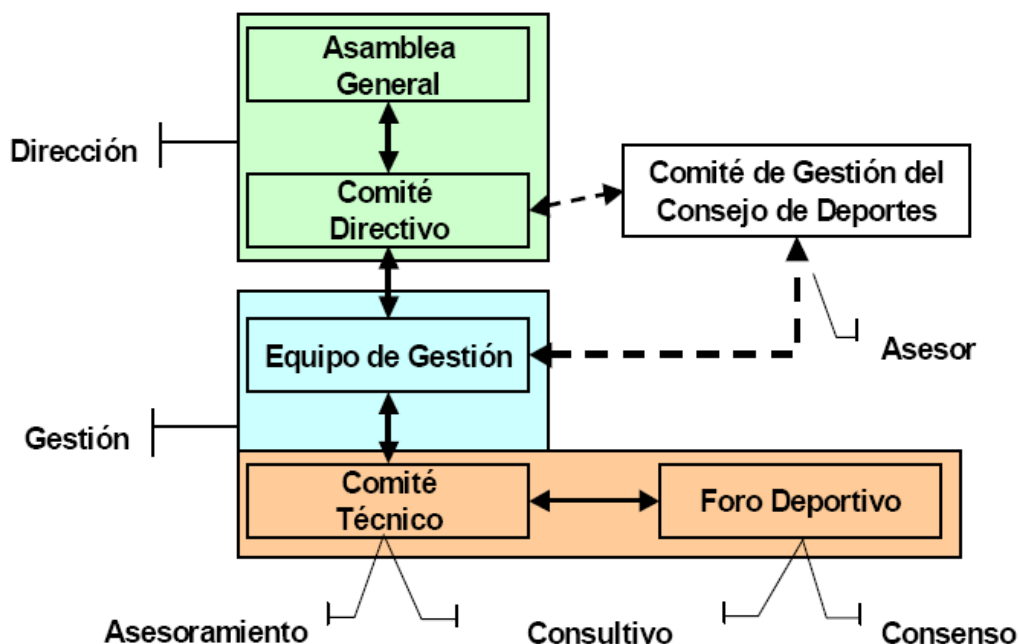
- Revisión de la responsabilidad del gobierno de los Deportes de IPC
- Derecho de los Deportes a independizarse
- Garantizar una organización democrática, viable y autosostenible que mejorara las oportunidades de los deportistas a practicar su deporte.

Desde 2003 diversos deportes han completado el proceso transferencia de su gobierno y gestión a las correspondientes Federaciones Olímpicas Internacionales (Hípica, Ciclismo, Tenis de Mesa, Tiro con Arco...).

Por otra parte, se ha creado una Federación Internacional independiente para deportistas con discapacidad (International Bowls for the Disabled - IBD), que se responsabiliza del gobierno de los Bolos (Bowls).

Para los deportes restantes se estableció en 2006 una “Iniciativa de Gobierno y Gestión de Deportes de IPC”, cuyo objetivo era fortalecer su eficiencia operativa, su capacidad de recursos y su competencia técnica, para que pudiesen ofrecer un servicio de calidad, ser autosostenibles y lograr el autogobierno.

Para lograrlo, se implementó una estructura directiva y de gestión que se alineaba al Comité Directivo de IPC con los demás órganos de gobierno de la organización (Equipo de Gestión, Comités Técnicos Deportivos, Foros Deportivos) para desempeñar sus respectivos papeles constitucionales, de gestión y técnicos, así como sus responsabilidades fiduciarias, centrándose al mismo tiempo en la estrategia, la eficiencia y la generación de valores de cada Deporte.



A cada órgano se le han asignado unas responsabilidades, para conseguir una estructura directiva clara, garantizar la continuidad de los programas deportivos, asignar recursos y garantizar una priorización adecuada;

Estas responsabilidades sirven de base al proceso de elaboración del Sport Business Plan de IPC, un aspecto fundamental de la “Iniciativa de Gobierno y Gestión de Deportes de IPC”, que pretende:

- Conectar todos los niveles de la organización
- Garantizar el éxito de cada Deporte
- Crear Deportes autosostenibles y capaces de autogobernarse.

### 5.1. ¿QUIÉN GOBIERNA LOS DEPORTES PARALÍMPICOS?

El gobierno de los 26 deportes (20 de verano, 5 de invierno y 1 no paralímpico) está bajo la responsabilidad de diferentes organismos:

#### 5.1.1. IPC

- Esquí Alpino
- Atletismo
- Biathlon
- Esquí de fondo
- Hockey sobre Hielo
- Halterofilia
- Tiro Olímpico
- Natación
- Baile en silla de Ruedas (no paralímpico)

#### 5.1.2. IOSD (Organizaciones Internacionales de Deportes para Personas con Discapacidad)

- **CP-ISRA (Asociación Internacional de Deportes de Parálisis Cerebral)**
  - Boccia
  - Fútbol 7
- **IBSA (Federación Internacional de Deportes para Ciegos)**
  - Fútbol 5
  - Goalball
  - Judo
- **IWAS (Federación Internacional de Deportes en Silla de Ruedas y Amputados)**
  - Esgrima
  - Rugby en silla de ruedas

### 5.1.3. IF (Federaciones Internacionales)

- Tiro con Arco (Federación Internacional de Tiro con Arco)
- Ciclismo (Federación Internacional de Ciclismo)
- Hípica (Federación Internacional de Hípica)
- Remo (Federación Internacional de Remo)
- Vela (Fundación Int. Remo Personas con Discapacidad)
- Tenis de Mesa (Federación Internacional de Tenis de Mesa)
- Voleibol sentado (Organización Mundial Voleibol de Personas con Discapacidad)
- Baloncesto Silla de Ruedas (Federación Internacional de Baloncesto en Silla de Ruedas)
- Curling Silla de Ruedas (Federación Internacional de Curling)
- Tenis Silla de Ruedas (Federación Internacional de Tenis)

## 6. EL DEPORTE PARALÍMPICO EN ESPAÑA

- Principios años 60:

Los comienzos del deporte paralímpico en España se encuentran en una serie de iniciativas llevadas a cabo en Cataluña:

- El Dr. Ramón Sales, director de Traumatología de la Residencia Francisco Franco de Barcelona (ahora Vall d'Hebron) introduce el Baloncesto Silla de Ruedas como terapia para sus pacientes parapléjicos.
- Otra iniciativa similar fue la de los doctores Emili Isamat i Miquel Sarrias (éste, discípulo del Dr. Guttmann) del Hospital "Asociación Nacional de Inválidos Civiles" (ANIC - hoy Institut Guttmann), que

introducen diferentes deportes como práctica rehabilitadora de sus pacientes, fundamentalmente la natación, el tenis, la boccia y el baloncesto en silla.

- En 1958 en los Hogares Mundet se decidió dar una relevante importancia al DEPORTE como propiciador de un cambio radical en la percepción de sus usuarios, que pasaron de ser Chicos Hospicio a ser RESPETADOS DEPORTISTAS. Para el alto porcentaje de alumnos con poliomelitis del centro se promovió deportes como la natación, el tenis de mesa y el atletismo.

- 1968

En 1968, estando Juan Antonio Samaranch como Delegado Nacional de Educación Física y Deporte, se crea la **Federación Española de Deportes de Minusválidos (F.E.D.M.)**, antecesora de las actuales Federaciones Españolas de Deportes de Personas con Discapacidad y del propio Comité Paralímpico Español.

- 1990: Ley del Deporte 10/90

A partir de 1990, y debido a la publicación de la Ley del Deporte 10/90, la FEDM queda dividida en cinco federaciones diferentes:

- Federación Española de Deportes para Ciegos (FEDC)
- Federación Española de Deportes de Minusválidos Físicos (FEDMF)
- Federación Española de Deportes de Parálíticos Cerebrales (FEDPC)
- Federación Española de Deportes de Disminuidos Psíquicos (FEDDI)
- Federación Española de Deportes para Sordos (FEDS) (1993)

- 1995: Creación del CPE

En 1995 se crea el Comité Paralímpico Español, como órgano de unión y coordinación de todo el Deporte para personas con discapacidad en España, y formado por cinco federaciones deportivas, en función del tipo de discapacidad.

- Cada Federación organizaba sus competiciones, con lo que ello suponía a nivel organizativo (similares estructuras, esfuerzos repetidos, atomización...)
- Clasificaciones funcionales: físicos y parálíticos cerebrales – natación/atletismo?

- 2008:

Primeros intentos de desarrollar actividades de forma conjunta entre las diferentes federaciones:

- Natación invierno
- Atletismo verano

- 2009:

Se produce una consolidación de estos intentos con la celebración conjunta de campeonatos:

- FEDC, FEDDF, FEDPC celebran conjuntamente Campeonato de España de Natación / Atletismo / Ciclismo en Pista y Carretera / Esquí Alpino

- 2008/2009

Desde el CPE, y siguiendo el modelo internacional, se están empezando a fomentar acuerdos con las federaciones olímpicas españolas, con el fin de sumar esfuerzos y así conseguir que el deporte paralímpico vaya mejorando día tras día:

- Federación Española de Remo
- Federación Española de Hípica
- Federación Española de Ciclismo

- INCLUSIÓN, INTEGRACIÓN, NORMALIZACIÓN llevada al mundo del DEPORTE.

Los mismos objetivos que se buscan desde el movimiento asociativo de las personas con discapacidad (inclusión, integración y normalización) han de buscarse también en el deporte.

- FUTURO

- Integración en Federaciones Olímpicas: Continuar con este proceso para el resto de deportes.
- Sinergias y Know-how: Aprovechamiento de los conocimientos, la experiencia, las instalaciones, etc. de las diferentes federaciones y técnicos.
- Optimización de recursos, tanto económicos y materiales como humanos.