

REGLAMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS NACIONALES: UN ESTUDIO COMPARATIVO

Rosa López de D'Amico*
rlopezdedamico@gmail.com
(UPEL-IPMAR)

Recibido: 02/02/08

Aprobado: 10/07/08

RESUMEN

En esta investigación se comparan las reglamentaciones y las estructuras organizativas que las federaciones o asociaciones de gimnasia artística utilizan para controlar este deporte en Australia, Francia, Italia, Nueva Zelanda, Indonesia y Ecuador. Esta investigación se hizo con el propósito de determinar cómo las diferencias y similitudes en sus reglamentaciones afectan o influyen en el rendimiento de sus organizaciones (gimnastas, directivos, jueces y entrenadores). Entre los aspectos conclusivos se destaca que los países que han obtenido mejores resultados tienen más criterios y normativas escritas para sus miembros. Se observó que en el país que ha obtenido los mejores resultados en este estudio -Francia-, hay mayor participación democrática y representación de sus miembros en la toma de decisiones.

Palabras clave: gimnasia artística; organizaciones deportivas; reglamentos.

*Rosa López de D'Amico. Profesora titular del Instituto Pedagógico de Maracay (UPEL-IPMAR) en las especialidades de Educación Física: mención Deporte y Lengua Extranjera: mención Inglés. Magíster en Educación: mención Enseñanza de la Literatura en Inglés. PhD-Doctor of Philosophy. Acreditada como miembro del Programa de Promoción de Investigadores (PPI) nivel III. Líneas de Investigación: lengua, literatura y cultura; gerencia y sociología de la actividad física.

**REGULATIONS WRITTEN IN NATIONAL SPORTS
ASSOCIATIONS: A COMPARATIVE STUDY**

ABSTRACT

This research examines and compares the regulations and organizational structures that gymnastics federations and associations use to control this discipline in countries such as Australia, France, Italy, New Zealand, Indonesia and Ecuador. This research was made in order to determine how differences and resemblances in their regulations affect or have influence in the performance of their organizations (gymnasts, managers, training judges). Among the conclusive aspects it is remarkable the fact that the countries that have obtained better results have more criteria and regulations written for their members. The country that obtained the best results in this study -France- has more democratic participation and representation of its members at the moment of taking decisions.

Key words: Artistic Gymnastics; Sport Organizations; Sport Regulations.

**REGLÉMENTATIONS ÉCRITES DANS DES ORGANISATIONS
SPORTIVES NATIONALES: UN ÉTUDE CORPORATIF**

RÉSUMÉ

Dans cette recherche l'on examine et compare les réglementations et les structures organisationnelles que les fédérations ou associations de gymnastique utilisent pour contrôler cette activité sportive en Australie, France, Italie, Nouvelle Zélande, Indonésie et au Équateur. Le but est celui de déterminer comment les différences et similitudes dans ses réglementations affectent ou incident dans le niveau de ses organisations (gymnastique, gestion, juges entraîneurs). Entre les aspects conclusifs l'on remarque que les pays qui ont obtenu les meilleurs résultats dans cette étude -la France-, il y a une majeur participation démocratique et représentation se ses membres dans la prise de décisions.

Mots clé: gymnastique artistique; organisations sportives; réglementations sportives.

Introducción

Los reglamentos suelen ser elementos clave que se usan para controlar las acciones humanas en cualquier organización socialmente reconocida. Tales reglamentos están constituidos por normas que generalmente son establecidas por los miembros de la Junta Directiva de una Federación. Sin embargo, en algunos casos, sus integrantes, jueces, deportistas y entrenadores pueden participar en las decisiones, así como en las reglamentaciones. Para Robbins (1979), cuando las normas apoyan el alto rendimiento se suele esperar un desempeño individual significativamente más alto del estimado que cuando las normas grupales tienden a restringir los productos o resultados.

El desarrollo del deporte es el objetivo fundamental esperado en cualquier organización deportiva nacional. En tal sentido, la incorporación de las ideas de la comunidad deportiva es relevante. No obstante, su participación solamente puede realizarse gracias a las estructuras o patrones establecidos en las reglamentaciones que apoyan tal participación. Por esta razón, el estudio de las normas, políticas, reglamentos o controles, como han sido definidos por diferentes autores, es de gran significación para la comprensión del éxito de la organización.

Las federaciones o asociaciones nacionales deportivas son los organismos específicos que normalizan su práctica en cada país, y es en su seno donde las reglamentaciones respecto a los individuos o a la comunidad del deporte se producen y desarrollan. Chelladurai (1985) señala que algunas organizaciones pueden ser diferentes en estructuras, pero comparten los mismos programas y obtienen resultados similares. Las organizaciones nacionales de gimnasia comparten los mismos objetivos para organizar, promover y controlar esta disciplina en el país. Además, todas están afiliadas a la Federación Internacional de Gimnasia (FIG) para participar en eventos internacionales (ej., Australian Gymnastics Federation, 1998d; Federación Ecuatoriana de Gimnasia, 1997; Fédération Française de Gymnastique, 1997; Persatuan Senam Indonesia, 1990b; New Zealand Gymnastics Association, 1997a).

La estructura de la organización involucra poder y canales de comunicación (Doherty, 1998). Para Spencer y Warning (1998) una estructura ideal debería contar con una toma de decisiones apropiada y transparente,

flexible, responsable (sujeta a rendición de cuentas), delegar la autoridad en los equipos de trabajo, fomentar la iniciativa, recompensar las buenas actuaciones y logros significativos. Sin embargo, la cuestión es cómo obtienen sus posiciones y estructuras los miembros de las organizaciones y su identificación con la organización y su formación. El proceso de toma de decisiones, evitando la centralización, ha sido destacado en la literatura (e.g., Alvesson y Deetz, 1996; Auld, 1997; Baldwin, 1997; Beilharz, 1987; Chalip, 1996; Hamilton y Turner, 1997; McNulty y Pettigrew, 1999; Middleton, 1987; Pfeffer, 1998).

Los comités (comisiones) juegan un rol importante en la organización por cuanto constituyen la base de las políticas y de la toma de decisiones, convirtiéndose en el medio para transmitir información a los cuerpos directivos. Es por ello que es fundamental observar la manera en cómo son conformados (Middleton, 1987). Las desventajas del isomorfismo en las organizaciones (Kondra y Hinings, 1998) y la importancia de la diversidad cultural (Doherty y Chelladurai, 1999) han sido indicadas como elementos esenciales a tomar en cuenta para la transformación de normas institucionales que puedan beneficiar a la organización.

A partir de lo expuesto, este artículo describe las diferentes políticas asumidas por las federaciones de gimnasia a través de un examen exhaustivo. Las políticas asumidas son producto del personal que está dirigiendo el deporte en cada país y, a menudo, éstas son escritas por las juntas directivas deportivas. En este caso revisaremos la constitución de las juntas directivas y la participación de otros miembros de la disciplina deportiva. Sin embargo, un análisis de las normativas no estaría completo sin la opinión de los miembros afectados por los reglamentos.

Las categorías establecidas en los reglamentos, para este estudio, atienden a las características de constitución de la Junta Directiva y al nivel de participación de los miembros como administradores, entrenadores, jueces y atletas. Además, los reglamentos sobre el plan de educación y clasificación de los miembros (entrenadores, jueces y gimnastas) no pueden ser evitados porque son parte de la naturaleza del deporte mismo. No obstante, también son el producto de la tendencia idiosincrática de la federación deportiva. De hecho, la variedad de reglamentos en el deporte es grande. A pesar de ello, son el resultado de las personas que trabajan para administrarlo, desarrollarlo y dirigirlo.

Metodología

Para los efectos del presente estudio se contactaron más de veinte federaciones de gimnasia de distintos países para que, dadas sus posibilidades, pudieran ofrecer espontáneamente sus respectivos estatutos. Se observó que nunca ha habido mucha motivación en compartir información relacionada con reglamentos y estudios de juntas directivas (ej., McNulty y Pettigrew, 1999) y sólo seis países aceptaron compartir sus documentos para la investigación. Un total de 79 documentos fueron enviados por estos seis países en relación con los reglamentos de gimnasia. Por una parte, hubo un proceso de codificación y de traducciones adaptadas, en algunos casos. También sucedió que algunas organizaciones no tenían suficiente material escrito.

Por otra parte, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas a miembros de las mismas organizaciones. Se efectuaron ocho entrevistas por país. La información obtenida en los documentos fue confirmada a través de las entrevistas y comunicaciones personales. No se encontró ninguna crítica acerca de las reglamentaciones de estas organizaciones.

Vale la pena señalar que el desempeño en las competencias fue la variable empleada para clasificar a los países. Este desempeño fue obtenido por el lugar ocupado en las competencias deportivas de algunos eventos (participación de equipo). Las competencias consideradas fueron los Campeonatos Mundiales y los Juegos Olímpicos (1990-1999). Dos criterios sustentaron el examen en las políticas que la federación de cada país utiliza para organizar la gimnasia artística, a saber: el plan de formación y comunicación o participación en la toma de decisiones. Las categorías escogidas por grupo son mencionadas en atención a cada país en las secciones respectivas. Los seis países estudiados están divididos en dos grupos (la división de los grupos está basada en el éxito internacional obtenido en competencias en la década de los noventa:

- Grupo A: Australia, Francia e Italia (resultados medios).
- Grupo B: Ecuador, Indonesia y Nueva Zelanda (bajos resultados).

Análisis y comparación de la reglamentación deportiva en las federaciones

El análisis se hizo por grupo, la explicación descriptiva es imposible presentarla debido a limitaciones en espacio, pero puede ser ubicada en López de D'Amico (2001). Las organizaciones deportivas están regidas por una serie de criterios y acuerdos que fijan su funcionamiento interno. Los integrantes de una federación, como cualquier otro grupo humano, tienen sus formas de iniciarse en el contexto deportivo y, a su vez, en la institución existen la promoción interna y ciertos mecanismos de aceptación y méritos. Muchas de estas normas son producto de la convención. En este apartado se estudian los aspectos relacionados con la forma de reglamentar sus acciones y los de la organización, *per se*. Éstos son discutidos en las diferentes categorías estructuradas para analizarlas a través de los grupos seleccionados (administradores, entrenadores, directivos y gimnastas).

1. Administradores

Cinco categorías han sido seleccionadas para comparar a los administradores. Éstas son: 1) requisitos exigidos para convertirse en miembro de la Junta Directiva; 2) elección de la Junta Directiva -involucra a quién vota y el tipo de elección-; 3) número de miembros de la Junta Directiva; 4) período de mandato; 5) estructura o red para comunicarse con los demás integrantes de la organización.

1.1 Requisitos

En la constitución de la Federación Australiana de Gimnasia (FAG) no hay criterio definido por escrito o políticas para convertirse en parte de la Junta Directiva, salvo aquél que sea nominado por la Asociación del Estado. Hay dos miembros de la Junta Directiva que su elección depende de la Junta Directiva en atención a las aptitudes y/o habilidades que los miembros de la directiva puedan no tener (v.g. abogado, administrador). La escogencia de ambos es una decisión asumida por la Junta Directiva de acuerdo con las áreas en las que se necesiten.

Los requisitos para convertirse en parte de la Junta Directiva de la Federación Francesa de Gimnasia (FFG) incluyen: a) ciudadanía francesa; b)

no poseer un récord en sanciones deportivas; c) no tener problemas legales; y, c) tener afiliación de la FFG. Los directores pueden ser clasificados en dos categorías: administrativos o técnicos. Pero de ninguna manera pueden tener dos clasificaciones en el mismo nivel de la posición elegida en la organización gimnástica. El presidente no puede ser un delegado administrativo, director general o directivo de cualquier club o afiliación a la FFG.

En la Federación Gimnástica de Italia (FGI) los requisitos para entrar en la Junta Directiva, así como para optar a cualquier posición nacional o territorial, son: a) ciudadanía italiana; b) ser de la FGI con número de tarjeta y por lo menos dos años de afiliación; c) no estar afiliado como gimnasta; d) no tener sanción deportiva por el Comité Olímpico Nacional Italiano (CONI) y/o cualquier Federación deportiva o por crimen legal; e) no estar clasificado como un profesional deportivo o tener ingreso principal de alguna actividad deportiva; f) no representar ningún club en Asambleas; g) no tener afiliación técnica o jurídica o suspenderla por el tiempo que permanezca en la directiva. El Presidente no puede tener ninguna posición nacional o territorial dentro de la estructura de la FGI (FGI, 1996b).

Los miembros elegidos de la Federación de Gimnasia de Nueva Zelanda (FGNZ) deben estar registrados en la Asociación del Distrito (NZGA, 1997a). En los estatutos de la Asociación de Gimnasia de Indonesia (IGA o PERSANI) no hay requisitos y/o características escritas para formar parte de la Junta Directiva, a excepción de los miembros del Comité Técnico que deberían tener conocimiento de la gimnasia (Persatuan Senam Indonesia, 1990a).

Para ser miembro de la Junta Directiva de la Federación Ecuatoriana de Gimnasia (FEG) es necesario: a) ser un ciudadano ecuatoriano; b) representar cualquiera de las asociaciones o comités de gimnasia reconocidos por la FEG; c) haber estado involucrado en la dirección deportiva de su provincia; d) no tener ningún problema con la ley; e) no estar bajo suspensión de cualquier cuerpo gimnástico afiliado a la FEG. Ningún atleta puede ser miembro de la Junta Directiva de la FEG (FEG, 1997). Los requisitos siguen el criterio establecido de la Ley Nacional del Deporte y los Decretos y Reglamentos de la FEG. El Presidente de la Federación no puede tener funciones directivas en ningún cuerpo deportivo bajo el amparo de la Federación (Congreso Nacional de Ecuador, 1990).

1.2. Elección

En la Asamblea General Anual (AGA) de la FAG cada Asociación Estatal está representada por dos delegados. Todas las asociaciones tienen igual derecho a votar. Los participantes en la AGA pueden ser miembros: a) de Junta Directiva; b) electos o nombrados por la Federación; c) asociados, asociados de la industria, vitalicios y observadores aprobados por la Federación. Los miembros especiales de la Junta Directiva son recomendados por la Junta Directiva a la FAG según las aptitudes exigidas por dicha directiva. Cada año hay elecciones de uno o más integrantes.

El Comité Directivo de la FFG es electo por la Asamblea General (AG). La misma está conformada por los presidentes de departamentos. El derecho a votar varía de acuerdo con el número de miembros en cada departamento. Los miembros del comité y los individuales pueden estar en la AG con una voz consultiva. El personal de la Federación puede asistir, con autorización previa, al Presidente. Posteriormente el Comité Directivo ampliado elige los miembros de la Junta Directiva. Éstos son elegidos por un período de cuatro años y pueden ser reelegidos.

En el contexto de la gimnasia italiana, los presidentes de los clubes o delegados tienen derecho a votar (según ciertos criterios) para elegir el Consejo Federal (Consiglio Federale) y el Presidente de la FGI. El Presidente debe presentar su candidatura individualmente. La candidatura para las otras posiciones en el Consejo Federal puede ser individual o grupal. Las nominaciones deben ser firmadas por no menos de doce (12) presidentes de clubes de cuatro (4) diferentes regiones. Ellos suman cuarenta (40) puntos a la hora de ejercer el derecho a votar. Ningún presidente de un club puede poner su firma en más de una lista. Igualmente, más de dos miembros de la Junta Directiva no pueden ser de la misma región. Si hay un empate en la elección, entonces es decidido a favor de quien ha estado más veces en el Consejo General. Si el empate persiste, entonces queda elegido quien tenga mayor edad (FGI, 1996b).

Los miembros de las Asociaciones Distritales de la Gimnasia de Nueva Zelanda (ADGNZ) atienden a la Reunión General Anual (RGA) con derecho a voto para la elección. El derecho al voto depende del número de personas registradas por las ADGNZ. Las nominaciones para la Junta Directiva

deben ser iniciadas por la ADGNZ antes de la reunión. Si son recibidas pocas nominaciones, entonces pueden ser aceptadas nominaciones de la RGA (NZGA, 1997a).

La Junta Directiva de la Asociación de Gimnasia de Indonesia (IGA) se escoge a través del congreso o reunión anual. Ésta se puede elegir nominalmente o en un grupo. Cada Junta Directiva provincial puede enviar dos delegados. Los delegados deben poseer una carta suscrita por sus respectivos comités donde se les autoriza a acudir al Congreso. Las decisiones son tomadas por discusión y acuerdos. Si no hay acuerdo, las decisiones se toman a través del voto (Persatuan Senam Indonesia, 1990a; 1990b).

En Ecuador las asociaciones o comités provinciales están encargados de elegir la Junta Directiva de la FEG en la Asamblea. Sólo las provincias que participaron en el último Campeonato Nacional tienen derecho a votar. La elección es nominal y secreta, incluso para las posiciones sustitutas (FEG, 1997).

1.3. Cantidad

Desde la Constitución de 1998, la Federación Australiana de Gimnasia cambió la organización y estructura de su Junta Directiva. Éste ha sido el cambio más grande en la última década. En este sentido, la Junta Directiva está constituida por: un Presidente, un Vicepresidente, tres Miembros Afiliados de Junta Directiva con aptitudes para los negocios y/o destrezas técnicas (FAG, 1998d). El Director Ejecutivo (DE) tiene un salario fijado por la Junta Directiva. El Comité Ejecutivo está formado por el Presidente, el Vicepresidente y el DE. Antes de 1998 existía el cargo de Tesorero (FAG, 1996a), pero éste fue reemplazado con un tercer delegado escogido porque se sintió que deberíamos estar más cerca de los negocios mediante la figura de un contador elegido por la Federación para realizar el trabajo de asesor financiero y el rol operacional (FAG, 1998e).

La FFG está administrada por un Comité Directivo de treinta y cuatro (34) personas. Éste debe estar integrado por un médico, un juez legal, un representante técnico federal por disciplina (siete en total), un representante técnico de los jueces (ninguno de ellos puede ser personal del Estado) y un pedagogo deportivo graduado. En el Comité debería estar incluida

una representación femenina y una corporativa. También se contempla la participación de atletas activos de alto nivel (una mujer y un hombre). Hasta 1998 solía estar formado por treinta (30) miembros, pero el número se aumentó a treinta y cuatro (34) en 1999. La constitución del Comité sigue algunas de las leyes legales del país (FFG, 1997, 1999c). El Comité Ejecutivo está formado por el Presidente, siete Vicepresidentes, un Secretario Federal, un Tesorero y un Delegado Técnico General. Seis miembros, incluyendo al Presidente, deben estar presentes en las reuniones.

El Consejo Federal de la FGI está conformado por trece (13) miembros. En este consejo se incluye el Presidente, quien es elegido ante el Consejo Federal. El Consejo Presidencial (Consiglio Di Presidenza) está constituido por el Presidente y tres (3) Vicepresidentes elegidos, por sugerencia del Presidente y de los doce (12) miembros del Consejo Federal (FGI, 1996b; 1998).

La Junta Directiva de la Asociación de Gimnasia de Nueva Zelanda (AGNZ) está constituida por el Presidente, el Director Ejecutivo (no votante), tres (3) miembros elegidos, y hasta dos (2) miembros adicionales fijados por la Junta Directiva. El Director General, respaldado por la Junta Directiva, es responsable de la dirección operacional de la Junta Directiva (NZGA, 1997a).

Finalmente, la Junta Directiva de Indonesia está constituida por once (11) miembros. La Junta Directiva está establecida por el Presidente y el Secretario Ejecutivo. A su vez, la Junta Directiva de la FEG está formada por once (11) miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Representante Legal, tres (3) Miembros y tres (3) Sustitutos.

1.4. Período de mandato

Para la Federación Australiana de Gimnasia (FAG) el Presidente y el Vicepresidente ejercen la directiva por un período de cuatro (04) años en atención al cumplimiento del período olímpico. Los miembros afiliados de la Junta Directiva ejercerán su cargo durante tres (03) años y los miembros especiales por dos (02) años con fechas escalonadas de retiro. La idea es que siempre que nuevos miembros sean electos estén otros miembros experimentados en el cargo y de esta manera nunca haya una Junta Directiva de nuevos. Los miembros especiales de la Junta Directiva son recomendados

por la Junta a la RGA según sea la necesidad exigida por la Junta Directiva. Cada año hay elecciones de uno o más integrantes.

La FFG elige el Comité Directivo cada cuatro (04) años y está permitida la reelección. La FGI tiene criterio similar a la FFG, pues la elección para el Consejo Federal se realiza según a cada Ciclo Olímpico con derecho a ser reelegido.

El período de ejercicio directivo para los miembros elegidos de la GNZ es de dos (02) años. En la anterior constitución solía ser un período de un año (NZGA, 1996). En cada RGA dos miembros elegidos deberán retirarse de la Junta Directiva. Este retiro se establece para aquellos miembros de mayor antigüedad en el ejercicio del cargo, a partir de la última elección. Pero si ambos son elegidos al mismo tiempo la decisión será determinada por mayoría, a menos que ellos mismos se pongan de acuerdo (NZGA, 1997a). Está permitida la reelección.

La Junta Directiva de IGA es escogida para un período de cuatro (04) años de trabajo y la reelección está permitida (Persatuan Senam Indonesia, 1990a, 1990b). Los miembros de la Junta Directiva de la FEG son electos en una Asamblea Ordinaria cada cuatro años. Ellos también pueden ser reelegidos.

1.5. Red de comunicación

La Federación Australiana de Gimnasia (FAG) adoptó una estructura gerencial como política para el desarrollo y control del deporte. La red de trabajo con los miembros está establecida por medio de las vías denominadas Comités de Administración Deportiva (CAD), Subcomités de Administración Deportiva y Asambleas Deportivas Técnicas (ADT). Todos ellos establecen la red una vez al año (FAG, 1998f). El Director Ejecutivo se reúne con los directores deportivos y el personal en general actúa como un canal para informar a la Junta Directiva. El Presidente de los CAD es recomendado por las ADT y, a su vez, es aprobado por la Junta Directiva y por las RGA. Los miembros acordados están en el ejercicio de sus cargos por un período de cuatro (04) años (AGF, 1998i). Un miembro de los CAD podría estar presente en una reunión nominada Junta Directiva. Este miembro tiene como función revisar el programa deportivo específico. Todas las decisiones tomadas por las ADT suelen ser recomendaciones dirigidas a la Junta Directiva. Ésta se reúne

por lo menos tres (03) veces al año. Sin embargo el Comité Ejecutivo tiene el poder para actuar en asuntos de importancia fuera de las reuniones de la Junta Directiva (FAG, 1998d).

En Francia, las redes de trabajo de la Federación Francesa de Gimnasia (FFG) son establecidas por las diferentes Comisiones Nacionales que obligatoriamente las asigna el Ministro de Juventud y Deporte (FFG, 1997, 1999c). La Dirección Nacional Deportiva es un cuerpo operacional que trabaja con los procedimientos oficiales. Está formada por el Comité Directivo, Personal Técnico del Estado, Miembros Técnicos elegidos por la Asamblea y el Director Técnico Nacional. El Comité Directivo de la FFG se reúne tres (03) veces al año. Mientras que la Junta Directiva se reúne cuando sea necesario. El Director Técnico Nacional tiene voz consultiva.

Por su parte, la red de trabajo de la Federación de Gimnasia de Italia (FGI) está regulada a través de diferentes Comisiones y Comités. Todos los miembros de Comités son nominados por el Consejo Federal. El Director Técnico Nacional y el Director Nacional de Jueces también son nominados por el Consejo Federal, aunque se requiere carta de recomendación previa por parte del Presidente. Las decisiones del Consejo Federal son firmadas por el Secretario General de la FGI (personal del Comité Olímpico Italiano - CONI) y publicadas en la revista *Federal* (FGI, 1996a). La Junta Directiva se reúne por lo menos seis (06) veces al año y cuando el Presidente o la mayoría de la Junta Directiva consideran necesario. Más del cincuenta por ciento (50%) de sus miembros debería atender a las reuniones de la Junta Directiva. Durante las reuniones del Consejo Presidencial, oficialmente tres miembros deberían estar presentes. La Junta Directiva se reúne cuando el Presidente lo considere necesario. El Presidente puede tomar decisiones urgentes y éstas son ratificadas por el Consejo Federal.

La red de trabajo de la Junta Directiva de la Asociación de Gimnasia de Nueva Zelanda (AGNZ) la organiza el Director Ejecutivo, quien es el encargado de comunicarse con los directores técnicos o administradores. La Junta Directiva fija Comités y Subcomités. También tiene la potestad de rechazar delegaciones establecidas sólo por razones que no son técnicas (NZGA, 1997a). La Junta Directiva se reúne cuando se considera necesario. El quórum debe estar constituido por cuatro personas de las cuales un miembro es electo y otro es designado.

Finalmente, la red de trabajo de la IGA (Persatuan Senam Indonesia, 1990a, 1990b) está establecida por los Comités Técnicos representados por una persona en cada disciplina. Ésta incluye un Director Técnico Nacional y los coordinadores del comité que son designados por el Presidente. Las reuniones de Persatuan Senam Indonesia (PERSANI) son llevadas a cabo cada seis (06) meses. Las actividades diarias son decididas por el Vicesecretario General después de consultar con el Presidente. El Congreso se hace cada cuatro (04) años, mientras que el taller nacional de PERSANI cada dos (02) (Persatuan Senam Indonesia, 1990a, 1990b). La red de trabajo de la FEG es la vía expedita de los Comités Técnicos. Los miembros de los Comités son fijados por la Junta Directiva (I. Flor, comunicación personal, 5 de mayo, 2000).

2. Entrenadores

Las categorías estudiadas para entrenadores son: 1) Requerimientos para ser un entrenador; 2) Plan de Educación; 3) Red de Trabajo con el propósito de comunicar y representar en la Junta Directiva; 4) Criterios de Selección para la designación de entrenadores (en eventos internacionales); 5) Reconocimiento en términos de premios especiales. En el siguiente análisis, las categorías 1 y 2 están explicadas en conjunto, así como lo están las categorías 4 y 5.

2.1. Requisitos y educación

¿Quién puede convertirse en entrenador?. En el caso de la Federación Australiana de Gimnasia (FAG), para acreditarse y mantenerse como miembro técnico y entrenador de gimnasia se requiere demostrar que la persona ha estado involucrada en cursos actualizados certificados como tal (FAG, 1998a). Las actividades difieren según el nivel del entrenador conforme al plan educativo exigido. Las horas de actualización deben estar relacionadas con la disciplina (GAF, GAM, o las otras disciplinas). Los requisitos de actualización son para aquellos entrenadores que poseen múltiples acreditaciones (por ejemplo, entrenador y juez, según FAG, 1998b). La actualización es obligatoria si los miembros técnicos desean renovar su ejercicio en el cargo. Todos los entrenadores deben pagar una cuota de inscripción anual, por la que obtienen algunos beneficios (FAG, 1998a). La inscripción se cancela a la Asociación del Estado y la FAG.

En Francia, para convertirse en entrenador, el candidato debe ser acreditado y ser miembro de la FFG. Para participar en los cursos es necesario: a) Ser miembro de la FFG; b) suscriptor del boletín *Gym-technic*; c) poseer un certificado del nivel anterior. Los entrenadores deben inscribirse y pagar cuotas una vez al año para obtener su carnet (FFG, 1998d). La FFG ha sido reconocida desde 1993 como un organismo para la formación de entrenadores (Ministère de la Jeunesse et des Sports, 1999). En su currículo tienen tres niveles para los entrenadores con sus normativas particulares. El departamento de formación educativa de la Directiva Deportiva Nacional está encargado de la coordinación de cursos básicos y actualizaciones para entrenadores, jueces y directivos. Hay tres maneras de obtener el “Brevet de Educador Deportivo de Gimnasia Artística” (BEESAG), a saber: 1) Afiliación Federal; 2) Afiliación Profesional; y, 3) Afiliación Universitaria (FFG, 1998, 1999a, 1999b). Los cursos para el primer nivel son organizados por los comités regionales. Los otros dos niveles son de la responsabilidad de la FFG y pueden ser delegados a zonas técnicas.

En Italia quien sea mayor de 18 años de edad y miembro de la FGI puede atender a los cursos y exámenes organizados según los diferentes niveles, los cuales están bajo la responsabilidad de la FGI (Baldini, comunicación personal, 28 de agosto, 1998). Hay cuatro niveles, cada uno con entrada específica y criterio avanzado (FGI y Divisione Attività Didattica (DAD, 1997a, 1997b). Los participantes en los dos niveles más altos de cursos son escogidos por el Consejo Federal, con previa sugerencia del Director Técnico General. Los cursos son: 1) Instructor de base (*Istruttore di Base*); 2) Entrenador Regional (*Tecnico Regionale*); 3) Instructor Federal (*Istruttore Federale*); 4) Entrenador Nacional (*Tecnico Nazionale*). La membresía como Instructor Asistente es requerida si la persona que quiere ser afiliado no es un juez, gimnasta o un administrador. El Instructor Federal y el Entrenador Nacional tienen que participar en cursos actualizados garantizados para su nivel según la convocatoria del Comité Federal. Los entrenadores tienen que renovar su afiliación cada año. Por lo general, ellos están conectados con el club que ha organizado su inscripción (FGI, 1996a). El entrenador elegido para una posición administrativa (regional o nacional) debe tener un cese temporal de su calificación técnica (FGI y DAD, 1997b). El presidente, secretario o administrador de club así como también los gimnastas no pueden ser miembros del grupo técnico (FGI, 1996a).

Nueva Zelanda implantó, en 1999, el Programa de Educación para Entrenadores (PEE). Éste contempla la organización y administración de todos los cursos de acreditación y calificación (NZGA, 1997b, 1998a, 1998b). El Comité Técnico es responsable por el contenido y organización de cursos de actualización que son aprobados por el PEE. La estructura es nueva y se ha implementado en fases. En el pasado, la Escuela Nacional de Gimnasia ofreció cursos, pero no fueron obligatorios (NZGA, 1996). En este sentido, antes de 1999 no era necesario poseer una acreditación de entrenador para participar en una competencia nacional. Ahora los cursos son obligatorios para competencias nacionales organizadas por la AGNZ. La estructura del PEE comprende cinco niveles (NZG, 1998b). No es indispensable la inscripción anual ni la cuota de pago por la AGNZ. Esta inscripción varía dependiendo de la Asociación.

En Indonesia, usualmente los entrenadores son atletas y graduados de una Facultad de Educación Física (F. Huma, comunicación personal, 22 de julio, 1998). Los entrenadores están clasificados como Principiantes, Junior y Mayor. La categoría de los entrenadores está relacionada con la clasificación del gimnasta (12 de agosto, 1998; IGA, 1999). Tales categorías son establecidas por PERSANI. Hay algunos cursos organizados por PERSANI y el Comité Olímpico Nacional (10 de marzo, 1999). No hay un plan educativo regular de entrenamiento establecido.

En Ecuador los entrenadores son generalmente ex-gimnastas que han participado en cursos. También suelen ser profesores de Educación Física que están especializados en gimnasia. No existe un plan de entrenamiento establecido por la Federación y los entrenadores no están clasificados en categorías. Actualmente, las comisiones técnicas están trabajando en esta área (I. Flor, comunicación personal, 1 de marzo, 1999). De hecho, las asociaciones provinciales han contratado tradicionalmente entrenadores nacionales y extranjeros. Por lo general, la FEG suele consultar con las asociaciones provinciales sobre las necesidades de servicio de entrenadores para manejar y preparar equipos nacionales.

2.2. Red de comunicación

La red de trabajo de la Federación Australiana de Gimnasia (FGA) para entrenadores se realiza por la vía de sus publicaciones, el plan educativo,

los comités técnicos estatales y las Asambleas Deportivas Técnicas (ADT). Ésta es atendida por un miembro de cada Estado bajo la figura del Presidente del Comité Administrativo Deportivo (CAD) y un nominado por el CAD (FAG, 1998d, 1998i). El Subcomité Nacional de Entrenamiento sostiene una reunión con los entrenadores en la cual un delegado por asociación estatal participa con derechos iguales para votar. Ellos revisan, discuten y recomiendan sobre los asuntos de entrenamiento. La reunión de alto rendimiento está constituida por un grupo de personas quienes representan al Estado. Cuando se requiere, el presidente del CAD (GAF o GAM) es responsable del programa ante la Junta Directiva (FAG, 1998f, 1998i).

En la Federación Francesa de Gimnasia (FFG) la representación técnica en la Directiva Deportiva Nacional está garantizada por los ocho (08) miembros federales técnicos. En el Comité Directivo hay un lugar obligatorio para un miembro técnico federal por disciplina (siete disciplinas), más un miembro técnico federal elegido del sector de los jueces (FFG, 1999c). El Director Técnico Nacional (DTN) está representado por el Ministerio de Juventud y Deportes. Éste se relaciona directamente con la Federación (FFG, 1998b). El DTN tiene a su disposición el personal técnico del Estado y representa a entrenadores, jueces y asistentes en la Federación (FFG, 1997).

En la Federación de Gimnasia Italiana (FGI) la red de trabajo está representada por el Director Técnico Nacional (DTN). El Director Técnico General de Gimnasia (DTGG) es responsable de la lista de los instructores de base. A su vez, el Director Técnico Regional (DTR) de cada disciplina es responsable por los entrenadores regionales. Finalmente, las listas oficiales de los miembros técnicos federales (entrenadores) están bajo la responsabilidad de la División Didáctica Nacional de la FGI (FGI y DAD, 1997b).

En Nueva Zelanda la red de trabajo se realiza por vía del Comité Técnico (CT) según sea la disciplina. Dichos comités tienen el estatus de subcomités de la Junta Directiva y deben reportarse a ellos a través del Director Ejecutivo. Cualquier resolución del CT, con implicaciones generales o financieras, se genera por recomendación de la Junta Directiva (NZGA, 1997a). En cada RGA un miembro electo del CT, quien tiene más tiempo en la oficina desde la última elección, debe retirarse. Los miembros elegidos del CT quedan encargados por un período de dos (02) años y la reelección es posible.

La comunicación de la red de trabajo de PERSANI es a través de los comités técnicos. El coordinador es designado por el Presidente (F. Huma, comunicación personal, 22 de julio, 1998). La misma situación se repite en Ecuador.

2.3. Criterio de selección y reconocimiento

La FAG fija cierto criterio por escrito para entrenadores designados que acompañan al equipo nacional. Tal criterio se sostiene sobre la base de que el Entrenador Nacional (EN) atiende a todas las competencias y probablemente sea también el entrenador personal del gimnasta. En caso de que el EN no pueda asistir a la competencia, entonces éste (a) recomendará a otro entrenador deportivo que podría ser el entrenador del gimnasta de más alto rango o el entrenador con más de un gimnasta en el equipo (AGF, 1998g, 1998h). Sin embargo, la mayoría de las decisiones son tomadas por el entrenador nacional y el Comité Técnico lo ratifica. En relación con el reconocimiento, existe el Premio Anual de Entrenadores. Sólo se considera a un entrenador de gran trayectoria (entrenador de los gimnastas mayores del año- en GAF) y un Entrenador de Nivel (FAG, 1998f, 1998i).

En Italia, para representar el país los entrenadores son escogidos por el Comité General bajo la guía de la Directiva Técnica Nacional (V. Baldini, comunicación personal, 8 de agosto, 1998). En Francia los entrenadores seleccionados son, a menudo, miembros del personal del Estado y es asignados por el Director Técnico Nacional y la Junta Directiva. Hay muchos entrenadores nacionales, los cuales son rotados (esta información fue obtenida de las entrevistas).

En Nueva Zelanda, la nominación de los entrenadores para acompañar el equipo de NZ es asignada directamente por las Asociaciones, el Comité Técnico y los miembros de la Junta Directiva. El Comité Técnico aconseja a la Junta Directiva, quien tiene la potestad de rechazar tal asignación sólo por razones técnicas. En términos de reconocimiento, los entrenadores podrían ser considerados para optar al Premio de Servicio.

En Indonesia los entrenadores que viajan con los equipos nacionales son escogidos por PERSANI y el Comité Olímpico Nacional (F. Huma, comunicación, 22 de julio, 1998). En Ecuador, los entrenadores para eventos

internacionales son nominados por los comités técnicos, pero la decisión final la tiene la Junta Directiva.

3. Jueces

Las categorías de los jueces, analizadas en este estudio, son: 1) Requisitos para ser un juez; 2) Educación de Jueces; 3) Red de Trabajo y Representación en la Junta Directiva; 4) Criterio de selección a ser escogido para representar el país; y 5) Aspectos económicos que involucran financiación o gastos.

3.1. Requisitos y plan de educación

En la FAG quien siga el plan educativo puede convertirse en juez. Las acreditaciones de los jueces son válidas según al ciclo Olímpico. En consecuencia, todos los jueces tienen que recalificar después de cada Olimpiada. Los niveles de jueces siguen la división de grupos de gimnastas. En este sentido, hay Jueces de Niveles y de Élite (FAG, 1998a). Los cursos están dirigidos a los diferentes niveles según la reglamentación. Sin embargo, la decisión de avanzar al nivel Nacional tiene que ser aprobada por el Coordinador Estatal de Jueces. Para tener carácter internacional debe poseer el permiso del Coordinador Nacional de Jueces (CNJ) y para mantener la acreditación se requiere que cumpla con actualizaciones que varían; éstas pueden ir desde asistir a entrenamientos, puntuar en competiciones hasta tomar talleres de actualización (FAG, 1998a). El CNJ está en comunicación permanente con el Coordinador Estatal de Jueces para determinar qué normativa debe regirlos. Los jueces pagan cuotas anuales y obtienen algunos beneficios como miembros técnicos.

En Francia quien asista a los cursos establecidos por la FFG y tenga 15 años de edad o más, puede convertirse en un juez. Ellos deben pagar una cuota de inscripción anual. Los jueces deben atender a las competencias y mantener un libro en el que lleven un control de su participación. El plan educativo comprende cinco niveles. No hay actualizaciones obligatorias, salvo los Jueces Internacionales que deben asistir a una reunión anual (FFG, 1998).

En Italia, un juez debe tener 18 años, ser ciudadano italiano (FGI, 1999) y asistir a los cursos organizados por la FGI. Hay cuatro niveles de

cursos con criterio específico (FFG, 1999) y cinco niveles de clasificación: 1) Juez Regional Primer Nivel; 2) Juez Regional Segundo Nivel; 3) Juez Nacional; 4) Juez Internacional; y 5) Juez Honorario. Los jueces nacionales e internacionales deben renovar su suscripción cada ciclo Olímpico. La renovación de la afiliación es obligatoria para participar en las actividades organizadas por la FGI. Los jueces deben pagar una cuota anual de afiliación y se inscriben a través de un club. Los jueces que tienen afiliación como presidente, secretario o administrador de un club así como también gimnastas, no pueden estar en la lista de jueces, hasta que termine su período en la posición anterior. El juez internacional, que sea electo para un cargo nacional o regional, puede participar en eventos internacionales, excepto en Italia. El juez internacional, nacional o regional acreditado en un cargo regional, puede participar en competencias internacionales y nacionales, pero no puede hacerlo en competencias regionales ni provinciales (FGI, 1996a).

En Nueva Zelanda quien apruebe los cursos de actualización puede convertirse en juez. La afiliación de cuotas e inscripción varía según la Asociación. Los jueces son clasificados en cuatro niveles diferentes y hay criterios relacionados con la experiencia puntuando (NZGA, s/f). Según la reglamentación de GNZ, si un juez seleccionado para evaluar y escoger una de selección es entrenador de al menos un gimnasta que esté participando, no puede puntuar (Decisión de la Junta Directiva 5/3/89). Igualmente, los padres o representantes del deportista no pueden participar como jueces si su representado está participando en ese evento (Marzo, 1998). Se recomienda que los padres y representantes no estén como personal auxiliar de los jueces cuando sus hijos estén participando (Mayo, 1992; NZG, 1999).

En Indonesia, los jueces pueden ser cualquiera que se prepare para ello (F. Huma, comunicación personal, 22 de julio, 1998). Están clasificados en dos niveles: Nacional e Internacional (IGA, 1999). No hay ni cursos regulares, ni actualizaciones.

En Ecuador quien aprueba el curso de juez puede convertirse en un juez de gimnasia. Los cursos son de carácter provincial, nacional e internacional y están así clasificados. Los Jueces nacionales e internacionales tienen que renovar su suscripción cada ciclo Olímpico (I. Flor, comunicación personal, 1 de marzo, 1999). Los jueces no pagan cuotas anuales de inscripción.

3.2. Red de comunicación y criterio de selección

La red de trabajo de la FAG se coordina a través del Comité Administrativo Deportivo (CAD) en el cual hay un Coordinador Nacional de Jueces (CNJ). El Subcomité Nacional de Jueces está constituido por: el Presidente, el Director de Educación de Jueces (DEJ), el Director de Desarrollo de Jueces (DDJ) y el Director Administrador de Jueces (DAJ), (FAG 1998f, 1998i). Es importante recordar que esta estructura comenzó a ser implementada a finales de 1998. La reunión de Jueces incluye un delegado estatal. En la reunión de Jueces de Élite se anexan todos los nacionales y los de la FIG, pero ellos no asumen el criterio de selección para viajar con equipos nacionales al exterior; eso lo decide el CNJ. Sin embargo, en las Políticas de Selección se menciona que un juez puede ser removido de la delegación si el juez fracasa al realizar el Acuerdo del Equipo Nacional (AGF, 1998g, 1998h). Dos personas por disciplina asisten al curso intercontinental (cada cuatro años); una es del CNJ y la otra es seleccionada por el CNJ. El CNJ y el Presidente del Programa Deportivo (PPD) seleccionan a los cuatro jueces para representar a Australia en eventos internacionales principales para el ciclo olímpico y esto es aprobado por la Junta Directiva. Los Comités de Selección (EN, CNJ y PPD) son responsables de la recomendación a los jueces para participar en eventos nacionales e internacionales (FAG 1998f, 1998i).

La red de trabajo de la FFG se organiza a través de los Coordinadores Nacionales de Jueces (CNJ). Hay dos CNJ: uno para jueces internacionales y el otro para nacionales. En el Comité Directivo hay un lugar para un representante de los jueces (FFG, 1998b). La Directiva Deportiva Nacional y el Coordinador de jueces escogen a los que participarán en las competencias nacionales (FFG, 1998b). Los jueces que asisten al curso internacional son escogidos por el Coordinador de jueces junto con el Director Técnico Nacional. Algunos de los criterios son: experiencia del Juez, aptitud, conocimiento de otro idioma y su relación con los demás (información obtenida de la entrevista). El Director Técnico y la Junta Directiva fija el CNJ. El Director Técnico es un miembro del personal del Estado con esta responsabilidad específica.

Por su parte, en Italia la red de trabajo es coordinada por el Director Regional de Jueces (DRJ) y el Director Nacional de Jueces (DNJ). El Consejo Federal nombra el DNJ, por sugerencia previa del Presidente. El DNJ es escogido entre los jueces que tienen por lo menos la calificación nacional.

La FGI puede nominar una secretaria escogida de los miembros de la FGI para trabajar con los DNJ, grupos o comisiones. Para participar en los cursos de jueces nacionales es el Director Nacional de Jueces (DNJ) quien decide después de una postulación previa del Comité Regional. El Consejo Federal resuelve quién puede participar en el curso internacional, luego de una postulación previa de los Directores Nacionales (FGI, 1999). El DNJ nombra a los jueces para competencias internacionales, posterior a una consulta previa con el Director Técnico Nacional de la disciplina respectiva. Luego, los jueces son seleccionados por el Consejo Federal.

En Nueva Zelanda, los jueces forman parte de un club y de las Asociaciones Deportivas (AD). El Comité Técnico (CT) respectivo fija jueces para todos los Campeonatos Nacionales, pruebas para equipos para Nueva Zelanda y cualquier otra competencia dirigida por la AGNZ (NZGA, 1997a). Los miembros de las AD, el CT y la Junta Directiva pueden nombrar a un juez que participe en una competencia internacional con un equipo acreditado de Nueva Zelanda. El CT recomienda y la Junta Directiva decide; el rechazo es posible sólo por razones técnicas (NZG, 1997a). Los jueces pueden ser tomados en cuenta para el Premio de Servicio.

En Indonesia, la red de trabajo es a través del Comité Técnico. No hay un representante de jueces en la Junta Directiva. Los jueces son seleccionados por la Junta Directiva. En Ecuador, la comunicación de red de trabajo es por la vía de los Comités Técnicos (CT). El CT nombra a los jueces que los representen en el exterior y luego la Junta Directiva decide (FEG, 1997). El Comité Técnico está formado con jueces internacionales. En el año 2000 dos jueces nacionales y dos entrenadores fueron incorporados (N. Luzardo, comunicación personal, 10 de mayo, 2000).

3.3. Aspectos financieros

En Australia existe el apoyo económico para jueces de acuerdo con el Estado y sus reglas internas, pero no es una política nacional. Algunos clubes pueden apoyar la participación de los jueces en eventos nacionales, si asisten a eventos de clubes nacionales. Los jueces que participan en mega eventos (ej., Juegos de la Commonwealth) no tienen que pagar por sus gastos. En términos de pago o reembolso en general para jueces australianos, no se encontró información escrita al respecto. La mayoría de los gastos de los jueces (viajes,

alojamiento y comida nacional e internacional) son cubiertos por los mismos jueces (información obtenida de las entrevistas). No hay incentivo económico para jueces en competencias. Organizaciones de Clubes o Estatales pueden colaborar con algún gasto.

Los jueces franceses reciben una pequeña contribución económica por juzgar y sus gastos son cubiertos (esta información fue obtenida de las entrevistas). La FFG paga los gastos para competencias nacionales e internacionales (FFG, 1998b). Los gastos son financiados por la organización apropiada de acuerdo con la localización geográfica de las competencias: regional, departamental o de club. La mayoría de los jueces están adscritos a un club. El acuerdo entre los presidentes de los clubes es necesario si el juez va a participar con otro club. Si el juez falta a una competencia en la que es requerido/a sin ofrecer justificación a tiempo, se le multa o al equipo no se le permite participar (FFG, 1998b).

En Italia, los jueces reciben una pequeña contribución económica por juzgar y sus gastos también son cubiertos (esta información fue obtenida de las entrevistas). La FGI financia los gastos para competencias nacionales e internacionales. Para competencias nacionales, los gastos de los jueces son reembolsados de acuerdo con cierto criterio (por ejemplo, distancia geográfica y un alojamiento arreglado y costo de comida). Las competencias regionales son canceladas por el Comité Regional. Los jueces son registrados por la vía de un club y es éste el que paga los gastos para las competencias entre clubes.

En Nueva Zelanda, según sea la competencia, se requiere que los jueces sean asignados por el club o la Asociación (AD) en las que estén adscritos. Los gastos de los jueces son cubiertos por los cuerpos respectivos. Si las AD no ofrecen los jueces requeridos, entonces el Comité Técnico Nacional (CTN) los nombra; los costos involucrados están totalizados y repartidos igualmente por las AD que no asumieron sus obligaciones en términos del reglamento (NZG, 1999). Durante los eventos de la AGNZ, los gastos de los jueces están cubiertos. Los Comités Técnicos de GNZ seleccionan los jueces para Campeonatos Nacionales Juveniles y de Mayores y los costos son iguales entre las Asociaciones participantes (D. Allan, comunicación personal, 1 de junio, 2000).

Las Asociaciones Provinciales de Indonesia (AP) matriculan en los cursos nacionales a los jueces que están en su provincia; los gastos son cubiertos por la AP. En 1997 un curso internacional se llevó a cabo en Yakarta y los gastos de los jueces fueron cancelados por PERSANI. El dinero es desembolsado por IGA. Sin embargo, es importante mencionar que regularmente no hay muchas competencias. Por su parte, los jueces ecuatorianos tienen que pagar sus gastos para participar en los cursos y para las competencias sólo son cubiertos parcialmente. Reciben un pequeño pago por su trabajo en dichas competencias.

4. Gimnastas

Las categorías consideradas para gimnastas son: 1) inscripción y clasificación; 2) representación en niveles de junta directiva; 3) financiación y reconocimiento; 4) criterio de selección. A pesar de que todos estos aspectos son mencionados en los siguientes párrafos, no se le da énfasis a la clasificación técnica.

4.1. Inscripción y clasificación

En Australia, la gimnasia masculina como la femenina está dividida en dos series competitivas, complementarias: Élite y Niveles Nacionales. El plan del nivel nacional va del 1 al 10 y está diseñado para ofrecer muchas oportunidades a los niños de practicar gimnasia. El nivel de Élite está enfocado en el alto rendimiento y tiene una clasificación diferente entre GAF y GAM. El Comité Técnico del Estado vigila los niveles de desarrollo mientras que el Comité Técnico Nacional se encarga de los gimnastas de Élite (FAG, sf.). Los gimnastas pagan una matrícula anual para inscribirse.

Los gimnastas franceses deben pagar una matrícula anual desde que se inscriben. Hay dos estructuras: el Nivel Federal (participantes generales) y el Alto Rendimiento (Talentos o Élite), (FFG, 1998b). En el Nivel Federal hay seis categorías dependiendo de la edad, mientras que en el Alto Rendimiento hay cuatro divisiones que varían según el criterio técnico y la edad (M. Boutard, comunicación personal, febrero de 2000). La permanencia en las divisiones de los altos niveles cambia y tiene que ser renovada. La categoría de Élite puede durar dos años y el Júnior o Mayor un año. La categoría "Reconversión" es para aquellos que han estado anteriormente en la categoría Élite o han permanecido

por cuatro años en Mayor y no cumplen con los requisitos para ser incluidos en estas categorías. La matrícula tiene que renovarse cada año hasta un máximo de cinco (FFG, 1998b). La FFG solicita la presentación obligatoria de un certificado médico anual. Para participar en las competencias, los gimnastas de alto nivel presentan un certificado médico que debe ser renovado cada año. Los gimnastas que no están involucrados en alto rendimiento tienen un certificado diferente (*ibid.*).

En Italia, según la FGI, la edad mínima para ser inscrito es de cinco años y para participar como competidor es de ocho. Los gimnastas inscritos como miembros de la FIG están clasificados en: Principiantes (*Allievo*), Juvenil y Mayor (FGI, 1996a). Hay dos divisiones para practicar gimnasia: Actividad Ordinaria (*Attività Ordinaria*) y Alto Nivel (*Alta Specializzazione*). Los gimnastas deben pagar y renovar su afiliación anualmente. También deben hacerse un chequeo médico cada año (FGI, 1996b). Los gimnastas que son miembros de la selección Olímpica son clasificados como “Interés Nacional” (*Interesse Nazionale – IN*). Ellos están clasificados según los resultados que han obtenido en diferentes competencias (FGI, n/d.). Los gimnastas están inscritos a través de un club y éste puede tomar prestado un gimnasta de otro club sólo para competir en el Campeonato “Serie”, de acuerdo con ciertas condiciones.

En Nueva Zelanda, según el manual de niveles de las GAF (NZG, 1999), los gimnastas se clasifican en Desarrollo de Élite/Internacional, la Estructura Nacional y el Grupo de Edades. Estas estructuras se refieren a competencias para Gimnastas Provinciales (NZG, 1998e). La gimnasia masculina está dividida en dos estructuras: la Estructura de Niveles y la Internacional (NZG, 1998c). Los gimnastas pueden pasar de Nacional a Élite después de Campeonatos Nacionales Júnior o de Mayores con la aprobación del Comité Técnico (CT). Cuando se considera que un gimnasta ha logrado un rendimiento para avanzar al siguiente nivel, éste debe ser enviado al CT (NZG, 1999). Para competir en el Campeonato Nacional o ser elegido para la selección del Equipo Nacional, el gimnasta debe tener nueve años de edad en el año de la competencia (NZG, 1997c). Los gimnastas pagan cuotas anuales para la inscripción en la Asociación del Distrito.

En Indonesia la gimnasia artística -tanto femenina como masculina- se clasifica en las siguientes categorías: Principiante, Júnior y Mayor. Es

una combinación que depende del desarrollo técnico y de la edad (F. Huma, comunicación personal, 22 de julio, 1998; 10 de marzo, 1999). Los gimnastas no pagan cuotas de inscripción. En Ecuador, los gimnastas están clasificados en tres categorías: Principiante (Infantil), Júnior y Mayor. La inscripción anual no es obligatoria.

4.2. Financiación y reconocimiento

El Instituto Australiano del Deporte (AIS) financia el entrenamiento y la manutención de los gimnastas que entrenan allí. Los diversos Institutos Estatales del Deporte (IED) tienen criterios diferentes para patrocinar a sus gimnastas. De las entrevistas realizadas se aprendió que en general los gimnastas no reciben mucho financiamiento, salvo los que entrenan en el AIS y los diferentes criterios que existen en los independientes IED. En términos de premios, existe una reglamentación para nominar a Gimnastas del Año sólo a las estructuras de Élite y de Nivel (FAG, 1998c, 1998f, 1998i).

En Francia, los “POLES” o centros nacionales para atletas de élite (alto rendimiento) están tienen dos categorías. Los POLES para talentos (ESPOIR) reclutan a gimnastas para mejorar sus destrezas a nivel técnico que luego podrían convertirse en miembros de POLES-Francia. La recluta es por zona. Los POLES-Francia incluyen a los miembros de los equipos nacionales o menores; la recluta es nacional. Los POLES sostienen una evaluación anual. Una es llevada a cabo por el director Regional de Juventud y Deporte con los directores de CREPS (Centros Regionales para Educación Física y Deporte), directores de escuelas nacionales y el director del INSEP (Instituto Nacional de Deporte y Educación Física). También el Director Técnico Nacional evalúa y decide sobre la apertura, los resultados, la degradación y el cierre. El Director Técnico tiene que estar en permanente contacto con los Directores Regionales de Deporte y Juventud. Los gimnastas deben tener un plan de carrera, que tiene la posibilidad de incluirlos en un POLE gimnástico cerca de su hogar. Esto ayuda: 1) a mantener contacto con su familia, b) a reducir gastos de transporte, c) a validar sus cualidades técnicas, psicológicas e intelectuales, d) a mantener una buena relación con la asociación de la que fueron miembros originalmente, y e) a valorar las organizaciones departamentales y regionales (FFG, 1998b). Los centros de entrenamiento en Francia tienen criterios escritos en términos de concentraciones/selección de gimnastas, facilidades médicas, y equipos de personal técnico (FFG & Comisión Nationale du Sport de Aut Niveau, 1999).

En Italia, la FGI tiene varios niveles de apoyo para los gimnastas de acuerdo con su desempeño. Ésta ofrece algunos beneficios a los gimnastas clasificados como Interés Nacional y al club al que pertenecen (FGI, n.d.). Si un gimnasta es requerido por la Federación, ésta le pide al club dimitirse parcial o totalmente a ser representado en competencias por el de gimnasta. El club recibe una contribución establecida por la FGI. El gimnasta que abandona el centro de entrenamiento con justificación y suspende el entrenamiento, continúa recibiendo algunos beneficios durante ese año, salvo la beca, seguro a todo riesgo y la financiación de mantenimiento (FGI, sf.).

En Nueva Zelanda no hay un centro de entrenamiento nacional. Desde finales de 1997 el Comité Técnico Masculino (CTM) discontinuó el Programa Nacional de Entrenamiento de Equipo, ahora depende de los clubes. El presupuesto es asignado por el número registrado en cada programa: GAF, GAM, y las otras disciplinas. La GAF es el programa que incluye a más participantes. El Comité Técnico Masculino basado en el logro y el mantenimiento de los resultados clasifica a los gimnastas para financiación de viajes. El Comité Técnico Masculino tiene una cuota económica limitada que utiliza para esos gimnastas que, en opinión del CTM, están haciendo el mejor progreso, logrando los mejores resultados de la competencia y están, por lo menos es lo que se espera, aumentando sus resultados en competencias internacionales. Las ayudantías son a completa discreción del CTM el cual las utiliza para lograr mejor sus objetivos (NZG, 1998d). Las solicitudes para los premios Gimnastas del año pueden ser hechas por las Asociaciones o Comités Técnicos. El Comité de Premiación recibe y decide a quién se le otorgan los premios (NZG, 1999).

Los gimnastas de Indonesia que solían entrenar en el centro nacional de entrenamiento recibían financiación para alojamiento, comida, beca y gastos (F. Huma, comunicación personal, 10 de marzo, 1999). Los principiantes pagan cuotas para entrenar, mientras que los que entrenaban en el centro de entrenamiento no pagan (*ibid.*, 22 de julio, 1998). La situación ha cambiado desde 1999 y el centro de entrenamiento nacional está cerrado. Este centro será usado sólo para los entrenamientos de equipos nacionales semanas antes de competencias internacionales importantes. Los gimnastas que solían entrenar allí están entrenando en sus respectivas Asociaciones de Distrito.

En Ecuador no hay centro de entrenamiento nacional. Los gimnastas tienen que pagar matrículas de entrenamiento a la asociación provincial. Esto varía de acuerdo con la provincia. Los gimnastas de Alto Nivel obtienen algún apoyo de sus provincias (esta información fue obtenida de las entrevistas).

4.3. Red de Comunicación y criterio de selección

El criterio de selección de la Federación Australiana de Gimnasia (FAG), formato general, está mencionado en los Reglamentos Técnicos de Administración Deportiva (FAG, 1998f, 1998i). Los criterios de selección están planeados para ser publicados por lo menos tres meses antes de las competencias (*ibid.*). El Comité de Selección es responsable por la decisión y modificación de los criterios de selección. No hay representación de gimnastas en la Junta Directiva o el Comité Técnico, pero dos gimnastas están presentes en el Subcomité (*ibid.*). Un ex-gimnasta fue incorporado a la Junta Directiva en el año 2000 (M. Connell, comunicación personal, 1^{er}o de junio, 2000).

La red de trabajo de la Federación Francesa de Gimnasia (FFG) se da a través del Director Técnico Nacional. Hay representantes de gimnastas en el Comité Directivo y en la Comisión de menores de 26 años de edad. Los gimnastas están clasificados de acuerdo con los resultados en competencias tanto nacionales como internacionales. Los gimnastas que debido a los resultados del año previo no clasificaron para alto nivel deben pasar por diferentes fases organizadas en el plan nacional (FFG, 1998b).

En Italia, la red de trabajo de los gimnastas nacionales es seleccionada por los entrenadores nacionales y el Director Técnico Nacional (V. Baldini, comunicación personal, 28 de agosto, 1998). El gimnasta reconocido como Interés Nacional (IN) no es incluido en el "Equipo Italia" (EI); es clasificado de acuerdo con el nivel técnico en 1^{era} categoría o 2^{da} categoría. El Consejo Federal puede transferir un gimnasta clasificado como IN en el EI (FGI, n.d.). El Consejo Federal al principio de cada año decide acerca de la Confirmación de gimnastas IN y EI, la falta de cumplimiento en los requisitos de gimnastas que ya están clasificados como IN o EI y los beneficios para gimnastas clasificados como IN (*ibid.*).

Los comités técnicos de Gimnasia de Nueva Zelanda (GNZ) en 1999 comenzaron a tener un atleta representante en cada comité, establecido

por la Junta Directiva. El Comité Técnico escoge los atletas participando en cualquier equipo nacional de entrenamiento y en pruebas asociadas con la selección nacional del equipo (NZGA, 1997a). Los criterios de selección están basados en los resultados de las competencias del año; para la selección final es condicional sobrepasar los criterios de estado físico y desempeño (NZGA, 1998c). Los criterios de desempeño están establecidos según la competencia.

La red de comunicación de los gimnastas indonesios se coordina por la vía de sus entrenadores. El criterio para escoger gimnastas está basado en sus resultados en competencias. En Ecuador, los Comités Técnicos establecen los requisitos técnicos. Los procedimientos de selección dependen de los resultados de las pruebas establecidas (I. Flor, comunicación personal, 1^{ero} de marzo, 1999). Los gimnastas no pueden ser miembros de la Junta Directiva y su conexión de red de trabajo es a través de los comités técnicos. La Junta Directiva designa a los miembros de la delegación para representarlos en el exterior (FEG, 1997).

Discusión y conclusión

Los estudios comparativos en organizaciones deportivas están por encima de examinar las decisiones hechas bajo las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y evaluar y de la revisión de las funciones gerenciales: planificación, organización, liderazgo y evaluación. En los análisis de reglamentos es muy importante considerar a los miembros ya que constituyen la unidad de la organización y su comportamiento la influye. La participación de los miembros en la realización de normativas contribuye a crear mayor lealtad e identidad hacia la organización. Los subsistemas o estructuras de la organización encargados del entrenamiento y la calificación de sus miembros es otro elemento importante a considerar cuando se estudian las producciones de la organización.

De hecho, hay diferencias y semejanzas que pueden ser observadas en cada grupo de las categorías seleccionadas en este trabajo. El análisis se enfoca en grupos y categorías específicas. Para los administradores, las categorías están relacionadas con los requisitos para ser miembros de la Junta Directiva, proceso de elección, períodos de la Junta Directiva y red de trabajo. Las categorías de entrenadores y jueces contemplan los planos de educación, red de trabajo y representación de la Junta Directiva. Aunque la clasificación

de gimnastas es mencionada se hace énfasis en la representación de la Junta Directiva y los criterios de selección porque no se le ha prestado atención a estas áreas en los documentos consultados. A continuación se analizan los aspectos mencionados.

Administradores

Entre los países estudiados, se observaron criterios similares, por ejemplo la reelección es aceptada en todas las organizaciones. Sin embargo, el tiempo de permanencia es diferente; en Nueva Zelanda y Australia hay una tendencia a retirarse en momentos distintos, por no tener una Junta Directiva nueva por cada elección, estos suelen. A pesar de esto, son las Juntas Directivas que, hablando comparativamente, tienen menos miembros elegidos. Se debe mencionar que los tiempos de elecciones fueron modificados recientemente, las elecciones de Nueva Zelanda solían ser cada año y en Australia cada dos.

Francia e Italia, los más exitosos en términos de resultados a nivel internacional, tienen criterios específicos para los miembros de la Junta Directiva, especialmente en la afiliación por algún tiempo, cuota y colisión de posiciones dobles en la misma organización, en niveles más bajos de la Federación. El derecho al sufragio está más generalizado en estas dos Federaciones en las cuales el voto va hacia un nivel más bajo que el Estado, provincia o zona. En Italia, los clubes pueden votar bajo ciertos criterios. Italia y Francia tienen Comités tanto Directivo como Ejecutivo más extendidos. El Comité Ejecutivo francés tiene más representantes de los diferentes sectores que conforman la gimnasia. Además, es el único Comité que incluye gimnastas electos, jueces electos y entrenadores electos, entre otros.

En el área de la red de trabajo se observa que mientras todos los países organizan las diferentes disciplinas vía comités técnicos o deportivos/administrativos, hay una fuerte tendencia a que los miembros de esos comités sean designados en vez de elegidos. En caso de elección, generalmente, la mayoría de ellos se desempeña en un grupo menor. En el modelo francés hay más apertura y menos miembros señalados por la Junta Directiva; esos miembros designados son seleccionados por técnicos en la Directiva Nacional Deportiva.

Entrenadores

En términos educativos, el currículo para la formación de entrenadores es una herramienta básica en la mejora y desarrollo de los recursos humanos para preparar a la generación de relevo. Un plan esquemático que involucra criterios para avance necesita educar y organizar a los entrenadores desde el nivel principiante hasta el de alto desempeño. En un deporte de alta tecnicidad como la gimnasia, se requiere un sistema de educación organizado con criterios claros para proteger la responsabilidad de la organización y a los mismos entrenadores. No obstante, se le debe prestar atención a las actualizaciones obligatorias y su relevancia en la experiencia de los entrenadores.

Entre los seis países es evidente que el grupo de Australia, Francia e Italia ha logrado los más altos resultados internacionalmente, pues tienen un fuerte plan sistemático para los entrenadores en el que, a través de los diferentes criterios, ha organizado niveles y cursos de entrenadores desde niveles básicos hasta los más altos. Por otro lado, aplican ciertos períodos de entrenamiento en cada nivel lo cual suministra al entrenador un cierto tiempo para asimilar el conocimiento adquirido. En Ecuador e Indonesia no hay un plan educativo establecido ni ningún nivel de entrenamiento, pero ocasionalmente se hacen cursos que, a menudo, están dirigidos a una audiencia general. Ellos cuentan solamente con los profesores universitarios de Educación Física y ex-gimnastas. En 1999, en Nueva Zelanda se comenzó a implantar un plan de entrenamiento. Solían tener algunos cursos y, especialmente, campamentos de entrenadores en diciembre, pero no eran obligatorios. Nueva Zelanda ha comenzado a trabajar con el plan de la FAG y lo está adaptando a sus necesidades.

La educación de entrenadores en Francia está reforzada por la Ley del Deporte (Creste, 1986). Es importante tener la calificación apropiada para trabajar como entrenador. De otro modo, las sanciones pueden ser aplicadas (artículo 49, *Le texte consolidé du project de loi sur le sport*, 1999). Han combinado tres maneras diferentes de pasar por el plan de acreditación de entrenador. Es interesante observar que es una Ley de carácter nacional la preparación y educación de un entrenador.

En términos de red de trabajo de la representación de entrenadores en la Junta Directiva, solamente en Francia hay un lugar específico para ellos en el Comité Directivo designado. La creación de la Comisión Nacional

del Deporte para Alto Nivel es también requerida por la Ley del Deporte; esto incluye una variedad de miembros así como también los criterios y los requisitos que tienen que ser cumplidos (artículo 26, *ibid.*). Los otros comités técnicos y administrativos tienen una voz consultiva cuando es necesario. En Australia, Italia y Francia hay más de una división laboral en términos de actividades técnicas. Nueva Zelanda, también se dirige en la misma dirección. En Ecuador e Indonesia es evidente que el trabajo de los comités técnicos está limitado a pocas personas y a una sola persona respectivamente. Un elemento importante a considerar es la falta de material informativo publicado en países como Ecuador e Indonesia. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la información y la toma de decisiones parecen estar en las manos de muy poca gente, probablemente porque la mayoría de las posiciones técnicas son designadas en vez de estar elegidas.

Jueces

La educación de jueces existe en los seis países estudiados, sin embargo, la diferencia surge cuando se observan los criterios para avanzar en los niveles de esa carrera. Australia tiene un sistema de nivel por más tiempo que los otros países con un número de actualizaciones anuales, obligatorias. Italia y Francia tienen un sistema más simple en términos de niveles, sin embargo hay más criterios escritos para avanzar de un nivel a otro. Una interesante distinción es aquella referente a los Jueces Honorarios en Italia que incluye los que han estado bastante tiempo en el deporte y están por encima de una edad específica. En Nueva Zelanda también hay cursos de jueces y algunos criterios para el avance a través de los niveles. A pesar de que en Ecuador e Indonesia se dictan los cursos, no hay muchos criterios para avanzar. Es interesante mencionar que en Francia e Italia existen cerca de 13 jueces internacionales que peregrinan en las diferentes competencias internacionales durante el ciclo Olímpico. A todos ellos se les paga el curso internacional cada ciclo Olímpico. Durante las competencias nacionales e internacionales los jueces italianos y franceses tienen sus gastos cubiertos en contraste con las otras nacionalidades. En la mayoría de los casos a los jueces se les paga una pequeña cuota por arbitrar. En Australia y Nueva Zelanda ésta no es una política nacional. La representación de jueces en la Junta Directiva no existe, salvo en Francia, donde un juez es elegido como un miembro del Comité Directivo y también hay varios jueces que son personal del Estado.

Gimnastas

En Francia, Italia, Australia y Nueva Zelanda los diversos sistemas de estructuras o programas están obligados a tener un alto número de practicantes de gimnasia. La importancia en las dos estructuras en gimnasia australiana es reconocida para hacer gimnasia más accesible a los deseos e intereses de la gente en el deporte (Browning, 1994). Este también es el caso de Francia, Italia y Nueva Zelanda. En Ecuador e Indonesia sólo existe un programa y esto influye en el número de participantes en esta difícil disciplina (López de D'Amico, 2000); aunque existen diferentes estructuras que permiten el registro de más practicantes esto no es obligatorio. Es importante tener diferentes programas que permitan la participación de más personas en esta compleja disciplina.

Tener a un gimnasta en la Junta Directiva no es común, excepto en Francia en donde es obligatorio tener dos gimnastas en el Comité Directivo. Francia también tiene una "Comisión Nacional de menores de 26 años". Estos elementos están reforzados también por las leyes del Ministerio de Juventud y Deporte. Nueva Zelanda en su reciente modificación estructural ha incluido un gimnasta en los Comités Técnicos. Australia, en una modificación este año incluyó a un ex-gimnasta en la Junta Directiva (M. Connell, comunicación personal, 1^{ero} de junio, 2000).

La importancia de los Reglamentos de la Gimnasia ha estado previamente discutida en las referencias consultadas. Shand (1997) enfatizó la importancia de tener criterios claros en la selección de atletas para evitar la subjetividad en este proceso que pueda crear un ambiente injusto y desigual. Por ello, existen algunos criterios de selección para gimnastas (y algunos rangos según sean las competencias). Por ejemplo, los resultados en varias competencias, el desempeño en concentraciones, los exámenes físicos y de desempeño, los comités de selección y entrenadores nacionales. Parece que hay una tendencia a seguir ciertos resultados que no son muy perceptibles y varían de acuerdo con la competencia. Pero la perspectiva del entrenador nacional es el criterio más común para seleccionar a un gimnasta.

Conclusiones

Después de lo expuesto, el análisis arroja las siguientes consideraciones:

1. El grupo A obtuvo mejores resultados en competencias internacionales por tener más reglas para sus miembros que el grupo B.
2. Existen más normas relacionadas con la educación de jueces y entrenadores en los países que han logrado mejores resultados. En los países cuyas estadísticas son más bajas, las reglas no están muy claras o no son obligatorias. En el caso de Nueva Zelanda los cambios en la educación de entrenadores son recientes.
3. Los criterios de elección, tiempo de permanencia y procedimientos para elegir a los directivos son mejores que para jueces, entrenadores y gimnastas; en relación con los criterios del proceso de selección, comunicación de red de trabajo y derechos existe una tendencia a tener más criterios técnicos normados para jueces, entrenadores y gimnastas.
4. La representación de entrenadores, jueces y gimnastas en el área de toma de decisiones es muy limitada en ambos grupos. Sin embargo, en Francia se encontró que hay mayor representación de todos los grupos en la toma de decisiones que en el resto de los países estudiados.
5. La reelección y el nombramiento de miembros en organizaciones deportivas son procesos que no tienen muchas diferencias culturales, pues ocurren en todos los países incluidos en este estudio.
6. Los jueces están en un grupo que recibe el menor reconocimiento y los que tienen menos criterios reglamentados.
7. Los reglamentos están restringidos en varias culturas de acuerdo con las respectivas leyes nacionales, pero en particular los reglamentos deportivos son generados por las organizaciones y son elaborados y revisados por un número limitado de personas en la organización.

En términos de reglamentación entre los seis países estudiados, Australia, Francia e Italia tienen más criterios normados para organizar el deporte que los otros tres. No obstante, es importante recordar que Australia pasó por varios cambios en la década del 90, de los cuales el más significativo fue la constitución de la Junta Directiva en 1998. Nueva Zelanda también ha estado en el proceso de incluir cambios. Como existen algunas limitantes en términos de población y pago de personal, se encuentra trabajando una serie de normas y reglamentos para educar a los entrenadores y ofrecer un ambiente de igualdad. En Ecuador los reglamentos datan de 1978, y se han estado actualizando (I. Flor, comunicación personal, 2 de mayo, 2000). Este fenómeno

es también observado en Indonesia, país en el que los reglamentos han sido promulgados desde los años 70. En general, Francia e Italia concentran una amplia gama de reglamentos relacionados con el deporte.

En Francia e Italia la inscripción de todos los miembros de la organización es obligatoria, pero en Australia sólo lo es para los entrenadores, los jueces y los gimnastas. En Nueva Zelanda la inscripción es controlada por las Asociaciones Distritales. En Indonesia y Ecuador no hay inscripción obligatoria ni pago de cuota. Es de vital importancia que una organización tenga la cantidad pero también la calidad de la gente que trabaja para ella, esto es un asunto de control, contabilidad y administración en términos generales. Las normas deben ser iguales para los que pertenezcan a una organización, lo que también implica respetar ciertos criterios de responsabilidad compartida.

Con respecto a la reglamentación deportiva se observa que los criterios de selección para representar a los países no son muy explicitados. De las entrevistas, la autora obtuvo la información de que en Italia y Francia existen más entrenadores y jueces que podrían ser escogidos. En Francia la mayoría son trabajadores del Estado.

Es verdad que los reglamentos pueden ser usados para manipular, pero gracias a ellos la organización es posible. En este estudio, los entrevistados indicaron que las reglas son importantes para dar orientación a la organización. Los participantes de países en los que existen pocos reglamentos indicaron que aun cuando no tenían muchos criterios de organización creen que es importante contar con ellos. Cada país tiene su propio sistema, no obstante, las referencias consultadas señalan que es necesario elaborar políticas en términos de organización y educación de entrenadores (Cartoni y Putzu, 1985), criterios de selección (Shand, 1997; Stevenson, 1989; Thoma y Chalip, 1996) y además ser capaces de practicar su propia auto-evaluación. Examinar y estudiar las estructuras del pasado puede ayudar a entender cómo serán las consecuencias de la evaluación y los beneficios para el futuro (Defrance y Ponciello, 1993).

Los reglamentos son fundamentales para la existencia de una organización; son elementos críticos para asegurar su dirección. No obstante, una vez que existen, es necesario evaluarlos críticamente para entender si están examinando el desarrollo de la organización en relación con sus metas y principios. Sin embargo, “para tomar un rol crítico en la implementación y

formulación de políticas, aquellos que buscan estar en el poder deben aprender a analizar críticamente las políticas que forman su mundo social” (Chalip, 1996, p. 313). Esta investigación ha revisado algunas políticas existentes en organizaciones deportivas. Hay algunas tendencias que han sido demostradas en términos de reglamentos. Los países que han logrado mejores resultados disponen de más criterios para organizar el deporte, sin embargo, esto no quita que los reglamentos también necesiten ser evaluados.

Referencias

- Alvesson, M. y Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 191-217). Oaks, CA: SAGE.
- Auld, C. (1997). Professionalisation of Australian sport administration: The effects on organizational decision making. *European Journal for Sport Management*, 4(1), 17-39.
- Australian Gymnastic Federation. (1996a). *Constitution*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation. (1996b). *Development plan 1996 - 2000*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation. (1998a). *AGF's technical membership handbook*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation. (1998b). *Annual report 1997*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation. (1998c). *Awards policy*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation. (1998d). *Constitution*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation. (1998e). *Gymnastics Australia History* [Documento en Línea]. Disponible: www.ausport.gov.au/gym/agfmain.html [Consulta: 1998, Mayo 17]
- Australian Gymnastic Federation (1998f). *Men's artistic gymnastics: Sport program management & technical regulations 1998 - 2000*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation. (1998g). *Selection policy. Men's artistic gymnastics*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation. (1998h). *1998 Selection policy. Women's artistic gymnastics*. Sydney: Autor.
- Australian Gymnastic Federation (1998i). *Women's artistic gymnastics: sport program management & technical regulations 1998 - 2000*. Sydney: Autor.

- Australian Gymnastic Federation. (s/f). *Levels program: Men's artistic gymnastics*. Sydney: Autor.
- Australian Sports Commission. (1989). *Making sport happen: The role of the sport administrator*. Sydney: A Sport and Recreation Minister's Council Publication.
- Baldwin, R. (1997). The business development of sport: the role of a sport governing body. *Sport Law Administration and Practice*, 4(6), 8-9.
- Beilharz, P. (1987). Reading politics: Social theory and social policy. *Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 23(3), 388-406.
- Broom, E. (1986). *High performance in sport, dance and education: Partners or antagonists?*. *Proceedings of the VIII Commonwealth and International Conference on Sport, Physical Education, Dance, Recreation, and Health* (pp. 102-113). Glasgow, Scotland: E. y F.N. Spon.
- Broom, E. (1991). Lifestyles of aspiring high performance athletes: A comparison of national models. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 13(2), 24-54.
- Browning, M. (1994). Gymnastics in Australia. *FIG World of Gymnastics*, 11, 14.
- Cartoni, A. y Putzu, D. (1985). Análisis técnico-organizativa della ginnastica in Francia: la conferenza di Arthur Magakian direttore tecnico nazionale della federazione Francese di ginnastica. *Gymnica*, 1, 2-4.
- Chalip, L. (1996). Critical policy analysis: The illustrative case of New Zealand sport policy development. *Journal of Sport Management*, 10, 310-324.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport management*. London: Sports Dynamics.
- Congreso Nacional de Ecuador. (1990). *Ley de Educación Física, Deporte y Recreación*. Quito: Autor.
- Creste, R. (1986). Le rôle des fédérations dans la formation. En P. Albertini (Ed.), *Mémento de l'éducateur sportif de degré* (pp. 523-524). Paris: INSEP Publications.
- Defrance, J. y Ponciello, C. (1993). Structure and evolution of the field of sports in France (1960-1990): A "functional", historical and prospective analytical essay. *International Review for the Sociology of Sport*, 28(1), 1-21.
- Doherty, A. y Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport management*, 13, 280-297.
- Doherty, A. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1, 1-24.

- Federación Ecuatoriana de Gimnasia. (1997). *Proyectos de Estatutos de la Federación Ecuatoriana de Gimnasia*. Quito: Autor.
- Fédération Française de Gymnastique y Commission Nationale du Sport de Haut Niveau. (1999). *Les filieres du haut niveau*. París: Autor.
- Fédération Française de Gymnastique. (1999a). *Guide de la formation fédérale des cadres*. París: France Telecom.
- Fédération Française de Gymnastique. (1999b). Programme National de Formation 1999 - 2000.
- Fédération Française de Gymnastique. (1999c). Statuts e Règlements interieur de la Federation Française de Gymnastique vote du 24 janvier 1999. L'Officiel du Gymnaste Hors Série.
- Fédération Française de Gymnastique. (1998a). *L'Officiel du Gymnaste, 10*.
- Fédération Française de Gymnastique. (1998b). *Règlements Techniques 1998-1999*. París: Autor.
- Fédération Française de Gymnastique. (1997). Statuts e Règlements. *L'Officiel du Gymnaste, 9*.
- Federazione Ginnastica d'Italia. (1999). *Regolamento della giuria delle sezioni maschile, femminile, ritmico sportiva della Federazione ginnastica d'Italia*. Roma: CONI.
- Federazione Ginnastica d'Italia-Divisione Attività Didattica. (1997a). *Guida al piano di studi per la formazione dei quadri tecnici federali*. Roma: CONI.
- Federazione Ginnastica d'Italia-Divisione Attività Didattica. (1997b). *Regolamento Quadri Tecnici*. Roma: CONI.
- Federazione Ginnastica d'Italia. (1996a). *Regolamento Organico*. Roma: CONI.
- Federazione Ginnastica d'Italia. (1996b). *Statuto della Federazione Ginnastica d'Italia*. Roma: CONI.
- Federazione Ginnastica d'Italia. (1998). *Norme Generali-Calendario Nazionale-Programmi e Regolamenti. Anno sportivo 1998/1999*. Roma: CONI.
- Federazione Ginnastica d'Italia. (sf.). *Regolamento relativo al riconoscimento e all'ammissione del ginnasta di interesse nazionale al "Team Italia" e agli interventi a favore del ginnasta e/o della società di appartenenza*. Roma: Autor.
- Hamilton, L. y Turner, P. (1997). *Power in sport: a case study in Victoria soccer. Conference Proceedings: 2nd Annual Sport Management Association of Australia 1996* (pp. 95-114). Deakin University, Australia: Sport Management Association of Australia and New Zealand.

- Indonesia Gymnastics Association. (1999). *Data coaches, judges, gymnasts in Indonesia*. Jakarta: Autor.
- Kondra, A. y Hinings, C. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, 19(5), 743-767.
- Le texte consolidé du projet de loi sur le sport. (1999, Octobre). La lettre de l'économie du sport, 497.
- López de D'Amico, R. (2001). *Organization and regulations in national sport bodies: A comparative study in artistic gymnastics*. UMI dissertation. University of Sydney: Australia.
- McNulty, Y. y Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.
- Middleton, M. (1987). Nonprofit boards of directors: Beyond the governance function. En W. Powel (Ed.), *The non profit sector* (pp. 142-153). New Haven, CT: Yale University Press.
- Ministère de la Jeunesse et des Sports. (1999, Février). Liste des diplômes ouvrant droit à l'enseignement, l'encadrement et l'animation des activités physiques et sportives. *Bulletin Officiel*, 28F, 26.
- New Zealand Gymnastic Association. (1998c). *1998-2001 Four year high performance coaching programme*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics Association INC. (1997b). *Strategic plan*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics Association. (1996). *Constitution*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics Association. (1997a). *NZGA constitution*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics. (1997c). *1997-2000 Women's L 8, 9, 10. Code & manual*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics. (1998a). *Coach education programme: 1998 Course organization*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics. (1998b). *Coach leadership plan 1998/99*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics. (1998d). *Strategic plan*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics. (1998e). *Women's artistic gymnastics: Elite development programme*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics. (1999). *1999 Women's artistic gymnastics level 2-7*. Wellington: Autor.
- New Zealand Gymnastics. (n.d.). *MAG judges administration manual 1997-2000*. Wellington: Autor.

- Persatuan Senam Indonesia. (1990a). *PERSANI: Anggaran Dasar* [Asociación Indonesia de Gimnasia. Normativas básicas].
- Persatuan Senam Indonesia. (1990b). *PERSANI: Anggaran Ruman Tangga* [Asociación Indonesia de Gimnasia: Reglamento de la Asociación].
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 2(40), 96-124.
- Robbins, S. (1979). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Shand, M. (1997). Selection of athletes-Why not on merit?. En H. Opie (Ed.), *Australia and New Zealand Sport law Association Conference* (pp. 317-331). Sydney: ANZSLA Inc.
- Spencer, B. y Warning, P. (1998). *Toward a structure for state sporting organisations*. Trabajo presentado en la Fourth Annual Conference of the Sport Management Association of Australia and New Zealand, Gold Coast, Australia.
- Stevenson, C. (1989). Perceptions of justice in the selection of national teams. *Sociology of Sport Journal*, 6, 371-379.
- Thoma, J. y Chalip, L. (1996). *Sport governance in the global community*. USA: Fitness Information Technology.