

Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas

Governance and legitimacy in Colombian sports federations

*José Ramos Acosta, *Ana María Arias Castaño, *Julie Hortencia Gómez Solano, *Néstor Ordoñez Saavedra,
**Lorena Carrillo Barbosa

*Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (Colombia), **Corporación Universitaria de Asturias (Colombia)

Resumen. Con base en la investigación que adelantó la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales y el Comité Olímpico Colombiano, se elaboró el presente artículo, en el que se determina el estado de la gobernanza y legitimidad de las federaciones deportivas colombianas. Los resultados evidencian la existencia de debilidades relacionadas con el desequilibrio de género, como también, sobre la solidaridad con atletas e instituciones de menor jerarquía; el estudio estableció la necesidad de estructurar la creación de un observatorio de buena gobernanza. La muestra estuvo determinada, por ocho federaciones deportivas colombianas, en una población total de 19, cuya participación está reflejada en dar a conocer a través de elementos puntuales como su página web, sus estatutos, sus planes de gobierno, entre otros, acciones indirectas que evidencian elementos de transparencia, democracia, separación de poderes y solidaridad, los cuales son fundamento de la buena gobernanza y la legitimidad. La investigación se centró en evaluar las federaciones deportivas nacionales, con base en un estudio adelantado por la organización internacional Play the Game que evaluó el estado de la gobernanza y la legitimidad de las federaciones deportivas internacionales, las cuales hacen parte del programa olímpico.

Palabras claves: Gobernanza, legitimidad, federaciones deportivas, Play the Game.

Abstract. This article was prepared based on the research carried out by the University of Applied and Environmental Sciences and the Colombian Olympic Committee, in which the state of governance and legitimacy of Colombian sports federations is determined. The results show the existence of weaknesses related to gender imbalance, as well as solidarity with athletes and lower-ranking institutions; the study established the need to structure the creation of a good governance observatory. The sample was taken from 8 federations out of a total of 19, in which their participation aims at the recognition of indirect actions that would present elements of transparency, democracy, separation of powers and democracy, through punctual elements such as their web page, statutes, government plans, among others; these to be shown as the basis of governance and legitimacy. The research focused on evaluating the national sports federations, based on a study carried out by the international organization Play the Game that evaluated the state of governance and the legitimacy of the international sports federations, which are part of the Olympic program.

Keywords: Governance, legitimacy, sports federations, Play the Game.

Introducción

La gobernanza y la legitimidad son dos pilares o preceptos de interés general para las organizaciones deportivas en el ámbito nacional e internacional, especialmente por los recientes acontecimientos que involucran a algunos dirigentes deportivos en escándalos de corrupción o malas prácticas, atentando contra la integridad del deporte; la buena gobernanza en palabras de Hoye (2007) está relacionada con la estructura y los procesos utilizados en las organizaciones para establecer objetivos y acciones estratégicas, que permitan monitorear el desempeño y garantizar que los directivos de las organizaciones actúen de acuerdo al in-

terés de sus miembros. La legitimidad por su parte dijo Schumann (1995) es la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, creencias y definiciones. Muchas de las causas de esta problemática de escándalo y corrupción, se pueden evidenciar en el informe entregado por la organización Play the Game (2015), donde presentan los resultados del Observador de la Gobernanza en el Deporte Internacional, a través de una herramienta de benchmarking que permitió reconocer y comparar 35 federaciones deportivas Internacionales, en relación con los criterios fundamentales del buen gobierno (Geeraert, 2015).

Sobre la base de las consideraciones anteriormente reconocidas del informe Play The Game, relacionado con el estudio del estado de gobernanza y legitimidad de 35 federaciones internacionales, se inició en Colom-

bia, el estudio de las federaciones deportivas, con el objetivo de determinar el estado general de gobernanza y legitimidad de las federaciones deportivas colombianas, frente a la normativa, la reglamentación y en general la legislación deportiva del país; teniendo como base una pregunta fundamental ¿Cuál es el estado de gobernanza y legitimidad de las federaciones deportivas colombianas?; teniendo como hipótesis que el estado de gobernanza y legitimidad de estas instituciones en el país, es de bajo nivel.

La Gobernanza en el deporte, se circunscribe sobre la base de un desarrollo epistemológico incipiente, razón por la cual, su concepto es precario. El término no es nuevo, ha generado un modelo, de lo que es considerado en diversos ámbitos como un ejercicio adecuado de gobierno, debido a la participación plural que implica; sin embargo, existen autores que consideran que este concepto corresponde a una visión neoliberal del rol que debe asumir el Estado (De la Garza & Barredo 2019), entendiendo el Estado como una entidad que demarca el territorio frente al de otras entidades semejantes, proclama autoridad sobre la población de ese territorio y es reconocido como tal por diversos actores en el sistema internacional (O Donell & otros 2010).

La denominación de Gobernanza, dice Martínez (2010) es utilizada desde la edad media, pero es a partir de los años ochenta cuando comienza a ser aplicado al modo de gobierno de las instituciones internacionales, con el propósito de promover un nuevo modelo de gestión de los asuntos públicos, fundado este, sobre la transparencia y la participación de la sociedad civil, en lo local, nacional, regional e internacional, entendiendo que el mundo es cada vez más complejo, dinámico y diverso. Por ello, los sistemas tradicionales de gobierno, basados en jerarquía y unilateralidad, no son suficientes ni idóneos para hacer frente a la problemática creciente que va apareciendo y porque aparecen ahora otras circunstancias donde las decisiones son el producto de la interacción y la interdependencia entre diversos actores públicos y privados, en una democracia efectiva con un elemento de análisis y no de normatividad, que permite a las sociedades regularse para crear una prosperidad sustentable (O Donell & otros, 2008).

Todo lo anterior permite observar que los procesos de gobernanza coadyuvan al desarrollo de un ambiente social equilibrado, De hecho, los países que gozan de una gobernanza adecuada tienen menos probabilidades de sufrir a causa de la violencia y la pobreza; cuando se les permite hablar a los pobladores y si se protegen sus derechos como seres humanos, es menos probable que

recurran a la violencia como solución (Naciones Unidas, 2010). El sector del deporte es un buen ejemplo, donde se puede mostrar la necesidad de aplicar estos principios; sin embargo, se encontró como gran debilidad para el estudio que, durante los últimos años, la acumulación de escándalos en el deporte ha crecido a tal punto que se ha perdido su credibilidad y la de sus organizaciones, amenazando la confianza que tiene el público sobre estas actividades, como referente de valores sociales y culturales positivos en las sociedades democráticas.

El Observador de la Gobernanza Deportiva (SGO), instrumento aplicado en el estudio de las federaciones deportivas internacionales, fue diseñado por la organización Play the Game en una estructura compuesta por cuatro dimensiones, seleccionadas con el fin de evaluar de manera integral la manera como se desarrolla la gestión directiva, así:

La transparencia, que se refiere al «grado de apertura en la transmisión de información» Ley de transparencia México (2016), considerándola como una panacea en estos procesos, porque justamente los fracasos de la gobernanza a menudo están relacionados con la falta de transparencia, en el entendido que los ciudadanos deben tener acceso a la información pública de una forma rápida y detallada (Piñar, 2014).

Los procesos democráticos, los cuales se refieren a reglas y normas que hacen que la democracia se convierta en la forma de organización política de una colectividad (Arias & otros 2022), lo que implica que este sistema sea una forma de coordinación política que emana de ese colectivo y que no tiene un amarre práctico con los gobiernos (Monsiváis, 2013).

La separación de poderes o los procedimientos de control mutuo, que inspira un reparto de diferentes poderes para balancearlos, asignando de manera clara las funciones evitando así la concentración de los mismos (Soto, 2018).

La responsabilidad social, que se refiere a expresar el compromiso hacia los accionistas de la entidad, tanto internos como externos; son prácticas relacionadas con la contribución a una mejor sociedad y a un medioambiente más limpio mediante la integración de asuntos sociales y ambientales en las operaciones y las interacciones con los accionistas (Geeraert, 2015).

La organización deportiva en Colombia, está soportada por el Sistema Nacional del Deporte creado mediante la Ley 181 de 1995, donde se articulan en forma armónica las entidades públicas y privadas del país. En la parte pública está conformado por el Ministerio del

Deporte, los entes deportivos departamentales y los entes deportivos municipales o distritales. A nivel privado está constituido por el Comité Olímpico Colombiano, las federaciones deportivas nacionales, las ligas deportivas departamentales o distritales y los clubes deportivos municipales o distritales (gráfico 1); es importante conocer la estructura de una organización debido a que ésta, guarda una relación sensible con su funcionamiento, por lo tanto, aparecen en el diseño de la estructura líneas claras de autoridad, con una correcta distribución de responsabilidades y con una clara diferenciación que resulta eficaz para la consecución de las metas de la entidad (Gómez, 2007).

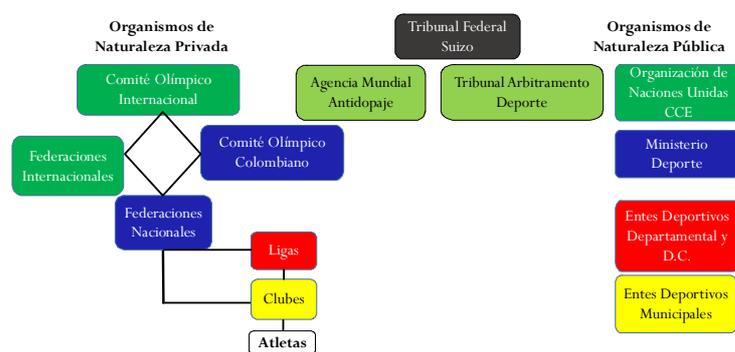


Gráfico 1. Diseño institucional del deporte en Colombia
Autores: Ordoñez, N., Arias, A.

En el estudio realizado también se reconoció de manera directa el posible menoscabo en la legitimidad de los procesos directivos que se adelantan en las federaciones deportivas. En palabras de Rúa (2013) es legítimo un líder si ostenta el cargo que oficialmente se le ha encomendado para que desarrolle sus funciones, ejerciendo una gobernanza transparente y en común acuerdo con los que lo eligieron y son legítimas las instituciones cuando el poder que han adquirido está justificado en términos morales y creencias socialmente arraigadas y aceptadas (Zaum, 2013), por lo tanto, la legitimidad puede entenderse también como un estatus social que puede adherirse a un actor o acción» y que es «reconocido como bueno, apropiado o encomiable por un grupo» (Coleman, 2007).

De forma general puede decirse que el objetivo del estudio se cumplió, al lograr determinar el estado de Gobernanza y legitimidad de las federaciones colombianas, observando que el nivel de estos procesos no es bajo en el país, como se determinó en la hipótesis inicial y que, desde este punto de vista hay un panorama esperanzador para el mejor desarrollo del deporte colombiano.

Metodología

Participantes

La población de este estudio está conformada por 19 federaciones deportivas nacionales, seleccionadas por haber sido las representantes de Colombia en los juegos olímpicos de Río 2016, siendo estas organizaciones fundamentales en el Sistema Nacional del Deporte; reconocidas en el marco de la normativa colombiana (Ministerio del Deporte, 2020).

El tamaño de la muestra se determinó siguiendo criterios estadísticos a través de un método de muestreo no probabilístico por conveniencia (Otzen & Manterola 2017), estableciendo inicialmente como muestra a ocho federaciones deportivas nacionales, que cumplen con los criterios de inclusión definidos para la investigación (ser deporte del programa olímpico, tener organización administrativa como federación nacional, haber participado en los Juegos Olímpicos – Río 2016 y tener su sede administrativa en Bogotá D.C.).

La muestra fue determinada por las federaciones nacionales de: fútbol, esgrima, tenis, golf, ciclismo, taekwondo, atletismo y ecuestre, tomando como fuente de información, para su evaluación, a los directivos de las instituciones que ejercen el papel de principales, tal como lo propone el modelo principal agente, acorde con el diseño institucional colombiano, y que para el caso son los directivos de las ligas deportivas, Coldeportes (que actualmente se convirtió en el ministerio del deporte colombiano) y el Comité Olímpico Colombiano. En cada una de las entidades seleccionadas para la muestra, se diligenció la herramienta metodológica (SGO) con los directivos ya señalados; así entonces, cada federación tuvo la evaluación de un directivo de Coldeportes, un directivo del Comité Olímpico Colombiano y un directivo de cada una de las ligas que la conforma estructuralmente: Una representación del instrumento utilizado se encuentra en el gráfico N. 3

Gráfico 3. Ejemplo del instrumento de evaluación SGO.

Indicador 1.1	La federación publica sus: 1) estatutos, 2) constitución, 3) reglas	
Dimensión de transparencia	del Deporte, 4) organigrama y 5) objetivos en su sitio Web	
Puntaje cuantitativo de 1 A 5	Observación cualitativa	Explicación de lo encontrado
3	Moderado, cumple medianamente	Solo cumple con 3 de los 5 elementos mencionados
De esta manera se evaluaron todos los 36 indicadores de las 4 dimensiones		

El modelo Principal – Agente

El modelo Principal – Agente, es el método central de esta primera parte del estudio, el cual se origina en

la administración empresarial; tiene como principio este método ver de forma especial el ordenamiento o la estructura organizacional de las entidades, con el fin de regular las funciones y las responsabilidades que pueden desempeñar todos los actores de las mismas (Canales, 2009); con esta metodología se evalúan los compromisos del agente, con el criterio de sus principales, quienes, para facilitar el cumplimiento de sus intereses, delegan tareas y/o competencias de decisión al agente; en el caso concreto de este estudio, en cada una de las federaciones deportivas, el agente es la misma federación deportiva y los principales en relación a ella son las ligas deportivas, el Comité Olímpico, el Ministerio del Deporte y los clubes deportivos, como se puede observar en el gráfico 2.

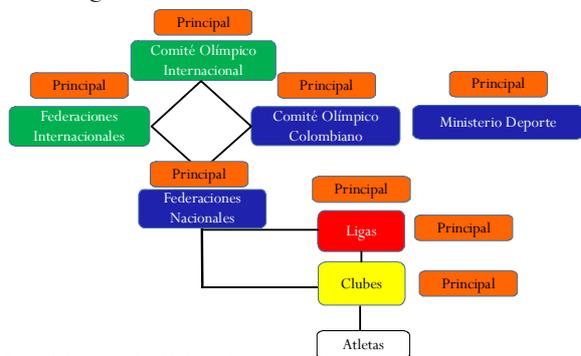


Gráfico 2. Estructura del modelo Principal – Agente.
Autores: Arias, A., Gómez, J., Ramos, J. Ordoñez, N.

El diseño

Se adelantó este primer ejercicio de estudio de la gobernanza y la legitimidad en Colombia, reconociendo el origen de la investigación realizada en la organización Play the Game (2015), aplicando la misma metodología que ellos utilizaron con las federaciones internacionales, para la evaluación de las ocho federaciones colombianas, (como se acordó), logrando en este primer momento un buen conocimiento alrededor del tema de la gobernanza, la legitimidad y el diseño institucional, gracias al estudio del proyecto Europeo, así como también, a una amplia revisión bibliográfica en diferentes bases de datos, libros y artículos.

La primera fase se realizó mediante un estudio descriptivo analítico como lo propone Tamayo & Tamayo (2012), donde se analizaron los hallazgos reportados por los directivos de las ligas deportivas, Coldeportes y el Comité Olímpico Colombiano, de acuerdo con lo señalado por el modelo Principal - Agente, mediante el diligenciamiento del instrumento de evaluación SGO contextualizado previamente para el caso colombiano. (gráfico 3). En la segunda fase se realizó la condensación de los hallazgos encontrados, de acuerdo con la fórmula

estadística correspondiente (gráfico 4), la cual da como efecto una puntuación porcentual que representa el promedio de las cuatro dimensiones de la gobernanza en cada una de las federaciones en estudio, como tercera fase se desarrolló el análisis general de los resultados aparecidos para finalmente elaborar el informe correspondiente.

$$SGO\ index_{fed\ x} = \left(\frac{\frac{\sum_{i=1}^{12} Trans_i}{12} + \frac{\sum_{j=1}^{10} Dem_j}{10} + \frac{\sum_{k=1}^7 Check_k}{7} + \frac{\sum_{l=1}^7 Sol_l}{7}}{4} \right) - 1 \times 100$$

Gráfico 4. Fórmula del Índice del Observador de Gobernanza del Deporte Internacional.
Fuente: Play the Game 2015.

Resultados

El Observador de la Gobernanza en el deporte (SGO) utilizado en este estudio, funcionó como la herramienta fundamental para el proceso de evaluación, así como un procedimiento de benchmarking externo, a través de un sistema de puntuación, que está representado en una hoja metodológica diseñada para cada indicador de manera individual, que incluye requisitos para cada puntaje con cada categoría (Geeraet, 2015), para así identificar los resultados encontrados en la observación emitida por los actores principales de cada federación, obteniendo una mayor precisión, gracias a un análisis estadístico fundamentado en la herramienta principal, que permite el reconocimiento del índice SGO (Arias, 2017).

De acuerdo con esto, el índice SGO para Colombia, conseguido con la evaluación de las instituciones que hacen el papel de principal, correspondió al 51,4%, como resultado de la sumatoria y el promedio de todos los índices SGO de las 8 federaciones, así: ecuestre 30%, esgrima 44,8%, taekwondo 46,34%, fútbol 50%, ciclismo 56%, atletismo 57%, tenis 59% y golf 68%. Este resultado permite percibir a través de la escala del sis-

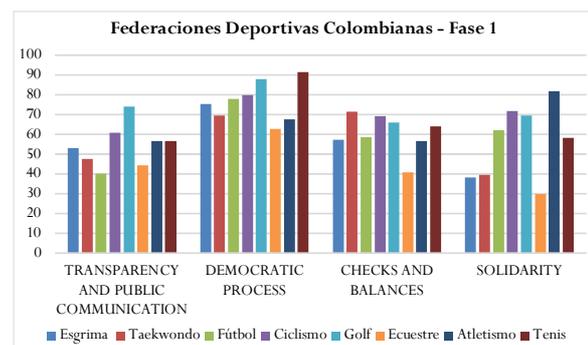


Gráfico 5. Resultados por dimensión y por deporte.
Autores: Arias, A., Ramos, J., Gómez, J. Ordoñez, N., Carrillo, L.

tema de puntuación emitida por la organización Play The Game, una calificación cualitativa de moderado para Colombia (gráfico 5); donde podemos observar cómo se presentan importantes diferencias en los procesos de gobernanza y de legitimidad en el país, que a la postre redundan en el desarrollo de los diferentes deportes.

En la tabla 1, se representa el estado de cada una de las 4 dimensiones analizadas a través de la metodología del proyecto para cada una de estas 8 federaciones del estudio, de lo cual surgen diferentes interpretaciones, a saber:

Tabla 2
Resultados de porcentajes por federación.

Federación	Porcentaje
Golf	68
Tenis	59
Atletismo	57
Ciclismo	56
Fútbol	50
Taekwondo	46,4
Esgrima	44,8
Ecuestre	30

- La dimensión de transparencia y comunicación pública presenta un comportamiento variado, teniendo en cuenta que para todos los casos el score obtenido se encuentra dentro de las calificaciones de débil, moderado y bueno. Sobresale la federación de golf que obtienen el máximo score entre las 8 posibles. En este punto particular es importante hacer retroalimentación a las federaciones que presentaron debilidad en este aspecto, toda vez que la transparencia en los procesos la que permite una mayor confianza.

- Para el caso del resultado obtenido por las 8 federaciones, la dimensión de procesos democráticos, resulta ser la dimensión mejor calificada por las partes interesadas en las mismas, toda vez que los scores aparecidos están ubicados entre la calificación de moderado, bueno y muy bueno.

- En la dimensión de Estados Financieros, solamente la federación ecuestre presenta una calificación de débil, otras 6 muestran calificación de moderado y finalmente la federación de taekwondo una calificación de bueno; no aparecen situaciones que llamen la atención de manera especial en este aspecto y la dimensión de transparencia corrobora esta aseveración.

- Acerca de la dimensión de solidaridad, es necesario decir que el score obtenido para cada caso, muestra un rango amplio diferencial, debido a que se encuentra un resultado mínimo de 30 y máximo de 72. Que evidencia una percepción distinta entre los evaluadores de las labores realizadas por cada uno de las federaciones.

Las cuatro dimensiones en general muestran una relación interesante entre ellas, como componentes de

la gobernanza, mostrando cómo los diferentes procesos son fundamentales en un todo que debe mejorar su nivel, en favor de una actividad deportiva con mejor desarrollo y equilibrio; En relación con lo anterior en el área correspondiente aparece esta tabla, donde se pueden visibilizar los elementos que componen las dimensiones de la gobernanza para este caso y las diferencias marcadas en cada federación para cada uno de estos componentes, lo cual es determinado por el modelo institucional y la estructura que tiene la misma organización.

La calificación del sistema de puntuación se presenta además, relacionando los porcentajes con algunos colores, «sistema de semáforo», que contribuye a determinar el estado cualitativo de cada score en cada una de las dimensiones y por cada una de las federaciones; el color rojo cuando el porcentaje de cumplimiento es menor al 20% calificándolo como no cumplido, el color ocre cuando es menor al 40% calificándolo como débil, el color amarillo cuando el porcentaje es menor al 60% calificándolo como moderado, el color verde claro cuando el porcentaje es menor al 80% calificándolo como bueno y el color verde oscuro cuando el porcentaje está entre 80 y 100% calificándolo como muy bueno. Este sistema es reconocido en todos los países donde se desarrollan estudios similares.

Los resultados muestran el índice SGO de la dimensión de transparencia y comunicación pública, que corresponde a 54%, obtenido del promedio dado por la sumatoria de los resultados para el caso de las 8 federaciones. Los índices SGO de esta dimensión por Federación son: esgrima 53%, taekwondo 47%, fútbol 40%, ciclismo 61%, golf 74%, ecuestre 44%, atletismo 56% y tenis 57%.

Esta dimensión hace referencia a la publicación en el sitio web de la federación de documentos asociados a: estatutos de la organización, reglas del deporte, organigrama, entre otros. Así mismo, a temas como: suministrar a través del sitio web, la información de quienes integran el comité ejecutivo, los resultados de tomas de decisiones de la organización, información del contacto de las personas, estados financieros, y demás casos que deban ser socializados a las partes interesadas que delegan la responsabilidad a las mismas.

El 76% es el resultado del índice SGO de la dimensión de procesos democráticos para Colombia, correspondiente también al promedio de la suma de los índices SGO obtenidos por las 8 federaciones, los cuales son: esgrima 75%, taekwondo 70%, fútbol 78%, ciclismo 80%, golf 88%, ecuestre 63%, atletismo 68% y te-

nis 91%.

La dimensión de procesos democráticos contiene como indicadores de medida datos como: el proceso de elección del comité ejecutivo durante el desarrollo de la asamblea general, el sistema de votación para la toma de decisiones, tiempo determinado para el periodo de mandato de los miembros del comité ejecutivo, así como también, permite verificar el número de veces que se reúne la asamblea general y el periodo que debe transcurrir para los encuentros del comité ejecutivo.

Cuando se habla de la dimensión de control, se manifiesta la percepción que tienen las partes interesadas acerca del conocimiento de algunos aspectos como: la existencia de un comité de auditoría o revisoría fiscal, la revisión de los informes financieros y contables, el cumplimiento de las políticas internas, la generación de un plan de gestión de riesgos, el reconocimiento de los comités de ética y conducta y la regulación del conflicto de interés, entre otros aspectos que facilitan el funcionamiento organizacional de las federaciones.

Para el caso de Colombia el resultado obtenido del índice SGO de la dimensión de control corresponde a el 60%, como promedio de la suma de los índices SGO de las 8 federaciones: esgrima 57%, taekwondo 71%, fútbol 59%, ciclismo 69%, golf 66%, ecuestre 41%, atletismo 57% y tenis 64%; debido a la importancia pública de esta dimensión, las federaciones deben hacer un esfuerzo inmediato por mejorar en este aspecto y presentar un panorama de mayor confianza a los diferentes grupos de interés.

La última dimensión se refiere a la solidaridad como elemento clave de la gobernanza en el deporte, donde se infiere que las federaciones en Colombia deben aumentar sus esfuerzos en aspectos fundamentales como: asignar recursos específicos para el desarrollo del deporte base / formativo, una estrategia específica y/o un programa definido de responsabilidad social corporativa, un programa que regule los legados que dejan la organización de los mega eventos y una política clara en contra de la discriminación. El resultado del índice SGO en esta dimensión para el caso de Colombia, es de 56%, del promedio dado de la suma de los 8 resultados individuales que están establecidos de la siguiente manera: Esgrima 38%, taekwondo 40%, fútbol 62%, ciclismo 72%, golf 69%, ecuestre 30%, atletismo 82% y tenis 58%.

En el gráfico 5, se pueden apreciar los resultados por dimensión y por deporte, facilitando la interpretación de cómo se comporta el índice SGO para cada caso, identificando cuales federaciones logran estar por

encima del 50% del índice SGO general y mostrando que, en el panorama nacional, se ve reflejado en el resultado final con una calificación moderada en gran parte obtenida de la percepción de los distintos miembros de las partes interesadas que delegan autoridad y responsabilidad en los agentes que para el caso se refiere a las federaciones colombianas; es importante sin embargo observar las diferencias tan marcadas entre unas federaciones y otras, lo cual puede reflejar un preocupante desequilibrio en el desarrollo deportivo del país.

Para finalizar y a modo de síntesis de los resultados, se presenta el gráfico 6 y la tabla 2, que permiten observar el ranking de los índices SGO de cada Federación. Desde la perspectiva del puntaje más alto hasta el puntaje más bajo, representando el panorama nacional de las federaciones nacionales hasta el momento, y del índice SGO general para Colombia; también se puede observar en esta tabla 2 los porcentajes de los resultados de las federaciones.

Los resultados se presentan de acuerdo con los procedimientos realizados por la organización Play the Game, quienes elaboraron estos estudios inicialmente, los consolidados finales se dan a conocer a los directivos de las federaciones, junto con las recomendaciones que amerita el caso particular de cada una de estas organizaciones, en la búsqueda de una mejor gobernanza y legitimidad en el deporte colombiano.

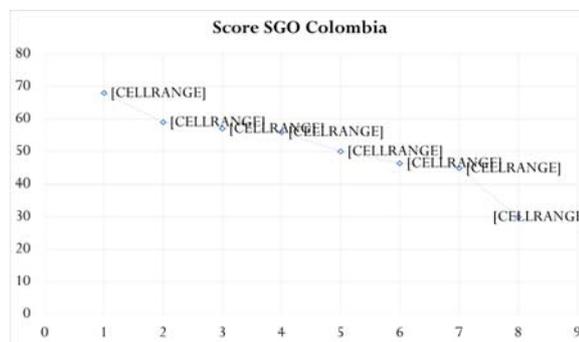


Gráfico 6. Resultados por federaciones
Autores: Arias, A., Ramos, J., Gómez, J. Ordoñez, N., Carrillo, L.

Tabla 1.
Resultados por dimensión y por federación del SGO.

Dimensión	Federación							
	Esgrima	Taekwondo	Fútbol	Ciclismo	Golf	Ecuestre	Atletismo	Tenis
Transparencia y Comunicación Pública	53	47	40	61	74	44	56	57
Procesos Democráticos	75	70	78	80	88	63	68	91
Estados Financieros	57	71	59	69	66	41	57	64
Solidaridad	38	40	62	72	69	30	82	58

Discusión

La transmisión de la información de parte de las instituciones como plantea la OEA (2013), debe tener un grado de apertura amplio para todos los ciudadanos,

para que así realmente se pueda hablar de transparencia y para que la gobernanza de las instituciones en este punto, pueda ser reconocida al mostrar públicamente la gestión que desarrollan sus directivos de manera íntegra y clara. El índice de evaluación de gobernanza en la dimensión de transparencia, muestra por lo tanto debilidad; Piñar (2014) señala que las entidades deportivas deben dar a conocer de manera suficiente, rápida y detallada, los documentos correspondientes, como lo requieren las diferentes comunidades del entorno del deporte y de acuerdo con lo encontrado no es este el caso de las organizaciones deportivas colombianas, las cuales presentan un índice de transparencia moderado, sin que los organismos de control en el país presenten algún tipo de plan de mejora al respecto.

Las federaciones deben por lo tanto tener una página Web con apertura sencilla al público en general, con información actualizada y completa; para que de esta manera den a conocer de manera plena sus estatutos, reglamentos deportivos y objetivos estratégicos, además la metodología de búsqueda debe ser suficientemente amigable para encontrar de manera sencilla la información requerida por los interesados (Arias y otros 2021). La transparencia es un componente fundamental en el conjunto de elementos de la gobernanza, su ausencia ha trazado como expresa Martínez (2010), fracasos reconocidos en diferentes organizaciones, toda vez que los afiliados e interesados, requieren monitorear el buen desarrollo de los procesos adelantados, para disminuir las posibilidades de un comportamiento oportunista que las debilite en su estructura.

Los procesos democráticos muestran en las federaciones deportivas colombianas un alto porcentaje de apreciación, alcanzando un buen grado en la valoración general del documento de observación SGO, mostrando también un importante grado de legitimidad en los procedimientos desarrollados, como lo establece el Decreto Ley 1228 de 1995. El cumplimiento de las reglas y normas que reclama la democracia o que son inherentes a ella como lo menciona Mouffe (1993), deben tener una alta regularidad y una amplia participación en los procesos políticos que adelantan; es importante que las normas sean comprendidas y aceptadas libremente por quienes se ven afectados por las mismas, aumentando así la eficacia de las organizaciones, logrando así presentar una rendición de cuentas de mayor credibilidad para todos; (Calvert, McCubbins & Weingast, 1989, Klijn & Koppenjan, 2004) defienden la idea de que la rendición de cuentas y la transparencia son factores que afectan positivamente la legitimidad

de las organizaciones.

La apreciación en este caso de las organizaciones deportivas, presenta un buen porcentaje de valoración, logrando un código de conducta altamente democrático, teniendo en cuenta que la alta positividad en estas conductas organizacionales afecta directamente la eficacia y la responsabilidad de las instituciones (Geeraert, 2015); sin embargo, se observa en las evaluaciones que hace falta un mayor esfuerzo en relación con la equidad de género, al observar cómo los cargos directivos están en su mayor parte manejados por los hombres; la equidad de género permite a hombres y mujeres tener los mismos derechos y las mismas oportunidades, sin dejar a un lado las particularidades de cada uno de ellos, permitiendo que ambos accedan en igualdad de condiciones al uso, control y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad; estas circunstancias son un aspecto determinante para el equilibrio social de cualquier institución (Cunuhay & Toapanta 2016). Los estándares internacionales propuestos para mejorar estos indicadores deben tenerse en cuenta, porque de lo contrario se ven afectados los procesos relacionados con la toma de decisiones y la productividad en los diferentes sectores sociales, promoviendo de manera directa los principios del olimpismo de inclusión e igualdad que son manifestos en la declaración de Berlín (UNESCO, 2013).

En relación con la dimensión del control y la separación de poderes, las federaciones deportivas nuevamente muestran bajo porcentaje de cumplimiento de la norma correspondiente, los procedimientos de control, fundamentales para prevenir la concentración de poder, no tienen la claridad suficiente para permitir una separación de poderes estable en estas organizaciones y es imprescindible que allí se estructuren códigos de ética claros con base en los componentes internacionales; Aucoin & Heintzman (2000) afirman con razón, que las decisiones fundamentales de las organizaciones deben ser robustas, independientes y libres de toda influencia indebida, ningún alto funcionario puede tener un control absoluto y permanente en las decisiones de responsabilidad que atañen a la organización. En Colombia de acuerdo con las normas establecidas en el decreto 1228 de 1995, se busca que los organismos deportivos que hacen parte del diseño institucional, logren esta separación y control del poder de manera paulatina y segura.

La responsabilidad social de las organizaciones deportivas con sus accionistas internos y externos, debe ser precisa y verse reflejada en acciones concretas que realmente contribuyan con estos y con la sociedad, en la búsqueda de un medio ambiente más limpio mediante

la integración de asuntos sociales y deportivos en operaciones de interacción con los accionistas mencionados (Geeraert, 2015), en este ámbito de la solidaridad se requiere de actividades puntuales de apoyo para los integrantes de los grupos que se hacen partícipes de un proyecto o una idea de trabajo social, buscando en el grupo posibilidades de soporte para los diferentes momentos en que las circunstancias no están a favor; corresponde por lo tanto a las federaciones en mención, elevar el nivel de apoyo a sus entidades a las ligas y a los deportistas, toda vez que en esta dimensión las organizaciones evaluadas presentan debilidad en su desarrollo; el movimiento olímpico hace mucho énfasis en esta dimensión, en aras de una mayor responsabilidad social y una participación más equitativa de las oportunidades que aparecen en el espectro deportivo internacional.

Se advierten diferentes niveles de legitimidad en las federaciones, dentro de una relación social que en algunos casos presenta elementos de resistencia y en otros casos niveles importantes de obediencia en los seguidores, dentro de una autoridad legal donde según Martínez (2010), se destaca el poder de la Gestión; el dirigente tiene el poder, ya sea por elección, designación o por apropiación y sus facultades están legalmente establecidas. Este modelo de potestad se puede reconocer a través del Sistema Nacional del Deporte el cual establece la forma de conformación de las organizaciones privadas, donde cada institución es autónoma de elegir o delegar sus dirigentes con sus respectivas funciones y responsabilidades, con la eficacia y legalidad necesaria para mantener la estructura.

Conclusiones

Las federaciones deportivas valoradas, desde la perspectiva de una evaluación relacionada con la forma en que desarrollan su gestión y organización para la consecución de logros, presentan una marcada heterogeneidad, reflejada en los diferentes estándares de productividad y gobernanza, permitiendo observar diferencias importantes entre ellas, a pesar de manejar diseños institucionales similares, acordes con la legislación oficial propuesta en las normas establecidas al respecto.

Estos organismos deportivos, estructuran mecanismos sólidos y transparentes en relación con los procesos de reclutamiento, selección de directivos y requisitos de supervivencia, pero descuidan fundamentos relacionados con la transparencia, al no dar a conocer sus acciones y estatutos de manera general, presentando también debilidades concretas en cuanto a la equidad de

género y en relación a elementos tangibles de solidaridad con atletas e instituciones de menor jerarquía. En relación a los procesos democráticos y en lo concerniente a la legitimidad, se observa un importante desarrollo en el sector deportivo, lo que seguramente ha permitido mejores niveles de desarrollo deportivo en la última década, en el país.

El estudio mostró que es fundamental estructurar la creación de un observatorio de buena gobernanza con los aportes fundamentales de los sectores institucional y académico, para que se pueda preservar y desarrollar el conocimiento correspondiente a estos elementos y se tenga una percepción permanente del estado de los principios de la buena gobernanza en estos organismos, propendiendo así por una evolución constante en la gestión del sector deportivo en el país. Aprovechando que, en términos generales, los niveles de gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas nacionales tienen una buena valoración, con un índice adecuado en el promedio general, lo que permite augurar un buen desarrollo en el futuro del deporte colombiano, de continuar con esta evolución.

Es de mucha importancia solicitar como requisito para ser dirigente deportivo, una formación o capacitación estandarizada, especialmente relacionada con el área de la gestión deportiva, procurando además un buen nivel de conocimientos en el área de la gobernanza, para poder implementar las buenas prácticas en relación a este tema, el cual viene tomando mayor importancia día a día en el ámbito mundial del deporte.

Referencias

- Arias, A. (2017) La gobernanza en el deporte: la legitimidad en la federación colombiana de esgrima, estudio de caso. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales, Bogotá Colombia.
- Arias-Castaño, A. M., Gómez-Solano, J. H., Restrepo-Herrera, N., Ordoñez-Saavedra, N., Rivera-Castellanos, L. V., Obando-Díaz, L. C., Colorado-Castaño, A. A., & Ramos Acosta, J. (2022). La gobernanza y la legitimidad en el deporte: los procesos democráticos de los clubes deportivos de Chía, Cundinamarca. *Revista Digital: Actividad Física Y Deporte*, 8(1). <https://doi.org/10.31910/rdafd.v8.n1.2022.2186>
- Arias, A., Ramos, J., Gómez, J., Ordoñez, N., Sandino, M., Cardona, L., Castellanos, N., Melendro, C., Galindo, E., Bolívar, H., Dueñas, C., Aranda, I., Pérez, M., Calle, María (2021). National sports

- governance observer country report: Colombia. Adams, S (Ed.), *National sports governance observer 2* (pp. 87 - 1049). Aarhus.
- Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public Management Reform, *International review of Administrative sciences*. V.66 pp45-55 <https://doi.org/10.1177%2F0020852300661005>.
- Canales, A. (2009). La teoría del principal – agente, en el análisis de la política científica. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. Mexico.
- Calvert, McCubbins & Weingast (1989), a theory of political Control an Agency discretión, *Journal of politics*. p. 588-611 <https://doi.org/10.2307/2111064>
- Coldeportes. (2014). *Declaración de Berlín 2013*. Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios responsables de la Educación Física y el Deporte – MINEPS V-. Bogotá: Coldeportes.
- Coleman, A. (2007). Corporate Governance and Shareholder Value Maximization: An African perspective. *African Development Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8268.2007.00165.x>
- Colombia, (1995). Ley 181.
- Colombia (1995) Sistema Nacional del Deporte SND.
- Colombia (1995) decreto 1228. Legislación deportiva vigente en Colombia.
- Cunuhay, N., & Toapanta, D. (2016). Equidad de género. Ed Latacunga, Universidad técnica de Cotopaxi. Ecuador. P 9 <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3851>.
- De la Garza, D. & Barredo, D. (2019) Gobernanza en el contexto contemporáneo. <https://doi.org/10.33539/consensus.2017.v22n2.1269> España.
- Geeraert, A. (2015). *Sport governance observer 2015. the liegitimacy crisis in international sport governance*. Copenhagen: Play the game.
- Gómez S, Opazo M, Marti C. (2007) Características Estructurales De Las Organizaciones Deportivas. Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>, p.5
- Hoye, R. (2007). *Sport Governance* . Elsevier .Ed Roudledge.London: Elsilver. <https://doi.org/10.4324/9780080466965>
- IOC. (2017). *International Olympic Committee*. Recuperate April 2017, from Good Governance.
- Klijn, E. & Koppenjan, J. (2004). Managing uncertainties in networks, a new approach to problem solving and decision-making New York: Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203643457>
- Ley de Transparencia (2016) ciudad de México.
- Martínez, Brouchoud, M. (2010) Gobernanza y legitimidad democrática, Reflexión política, Vol. 12. N. 23, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. P.96-107
- Ministerio del Deporte (2020) Colombia.
- Monsiváis, C. (2013) La democracia como política pública: oportunidades para el fortalecimiento democrático, *Revista de estudios sociales* N. 47 DOI: <http://dx.doi.org/10.7440/res47.2013.02>.
- Mouffe, C. (1999) El retorno a lo político. Comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical. Ed Paidós. Madrid
- O Donell & otros (2007) Demoracia/ estado/ciudadania ISBN:978-9972-612-30-5 P.27
- OEA, (2013) El acceso a la información pública, un derecho para ejercer otros derechos.
- Otzen, T., Manterola. (2017) Técnicas de muestreo sobre una población a estudio, *International Journal of morphology* 35(1) <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037> pp 227-232
- Piñar, J. (2015). Acceso a la información y protección de datos, Ed Reus s.a. DOI: 10.30462/9788429018264. Madrid. España.
- Play The Game (2015).
- Rúa, C. (2013). Legitimidad en el ejercicio del poder en el estado social del derecho. *Revista Ius et Praxis*, Año 19, N° 2, 2013, pp. 85 - 122 ISSN 0717 – 2877.
- Soto, V. (2018). La vieja y nueva separación de poderes en la relación entre el poder ejecutivo y el poder legislativo. *Estudios constitucionales* 16(2) 449-480 http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-52002018000200449&lng=es&nrm=iso.
- Schumann, M. (1995): «Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, vol. 20, número. 3, p.571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Tamayo & Tamayo, M. (2012). El proceso de la Investigación Científica, México, Ed Limusa Noriega eds. 175p. ISBN 968- 18 5872-7
- Unesco (2013).
- Zaum, Dominik (2013), the Authority of international Administrations in international society, *Review of international studies*, Vol. 32/3, Cambridge Journal, United Kingdom.