

La buena gobernanza en el deporte de élite en Colombia: comparación entre atletas y ejecutivos

Good Governance in elite sports in Colombia: Comparisons among athletes and executives

Mauricio Hernández Londoño

Magister en Administración, Universidad de Antioquia. Máster en Administración Deportiva, Universidad Nacional de Seúl. Correo: mauroh06@snu.ac.kr

Resumen

Problema: la buena gobernanza en el deporte ha sido un tema poco abordado en Colombia y América Latina. A pesar de contar con normas y organismos encargados de la lucha contra la corrupción en general, los escándalos siguen ocurriendo. **Objetivo:** determinar el conocimiento y percepción de atletas y ejecutivos en el deporte de élite en Colombia sobre los Principios Básicos Universales de Buena Gobernanza en el Sistema Olímpico y Movimiento Deportivo (PGG). **Método:** muestra de atletas colombianos activos ($n = 62$) y ejecutivos de federaciones deportivas en Colombia y/o Comité Olímpico Colombiano ($n = 29$), a quienes se aplicó una encuesta y la prueba T para comparar las respuestas y determinar el nivel de significancia estadística. El instrumento se basó en los Requisitos Mínimos Consolidados para la implementación de los Principios Básicos de Buena Gobernanza para los Comités Olímpicos Nacionales y el Sistema Deportivo. **Resultados:** se hallaron diferencias significativas en las puntuaciones para cada uno de los siete PGG ($p < .0001$). Los resultados sugieren que la percepción de la aplicación de los PGG en el deporte de élite en Colombia es estadísticamente diferente entre atletas y ejecutivos. Desde la perspectiva de los atletas, todas las categorías tuvieron medias negativas, con la excepción del principio relacionado con la participación de atletas ($M = 0.028$) y el principio de autonomía ($M = 0.188$). Todas las percepciones de los ejecutivos tuvieron medias positivas. Se analizan las limitaciones que tendría el modelo de arriba hacia abajo adoptado por el COI con los PGG y por el gobierno con las comisiones de gobernanza y transparencia. **Conclusión:** se sugiere el uso de enfoques de políticas innovadoras con connotación positiva como la firma de acuerdos voluntarios y la validación de principios e indicadores con los actores.

Palabras clave: Buena Gobernanza, Transparencia en el deporte, Principios Básicos Universales de Buena Gobernanza en el Deporte.

Abstract

Problem: Good governance in sport has not been addressed in Colombia and Latin America. Despite having regulations in place and agencies in charge of the fight against corruption, scandals continue to occur. **Objective:** To determine the knowledge and perception of athletes and executives in elite sport in Colombia on the Universal Basic Principles of Good Governance in the Olympic System and Sports Movement (PGG). **Method:** a sample of active Colombian athletes (n = 62) and executives of sports federations in Colombia and / or the Colombian Olympic Committee (n = 29) were given a survey and the T test to compare the answers and determine the level of statistical significance. The instrument was based on the Consolidated Minimum Requirements for the implementation of the Basic Principles of Good Governance for the National Olympic Committees and the Sports System. **Results:** significant differences were found in the scores for each of the seven PGG ($p < .0001$). The results suggest that the perception of the application of PGG in elite sport in Colombia is statistically different between athletes and executives. From the perspective of the athletes, all categories had negative means, with the exception of the principle related to the participation of athletes ($M = 0.028$) and the principle of autonomy ($M = 0.188$). All the executives' perceptions had positive averages. The limitations of the top-down model adopted by the IOC with the PGGs and by the government with the governance and transparency commissions are analyzed. **Conclusion:** The use of innovative policy approaches with a positive connotation is suggested, such as the signing of voluntary agreements and the validation of principles and indicators with the actors.

Key words: Good Governance, Transparency in sport, Universal Basic Principles of Good Governance in Sport.

Introducción

La buena gobernanza deportiva se refiere a las estructuras y procesos utilizados por una organización para desarrollar sus objetivos y dirección estratégicos, monitorear su desempeño en relación con estos objetivos, y garantizar que su junta directiva actúe en el mejor interés de los miembros (Hoye & Cuskelly, 2007). En Colombia, poco se ha discutido sobre el tema. Sin embargo, la lucha contra la corrupción ha sido ampliamente abordada. El país ha logrado la creación de agencias especializadas como la Secretaría de Transparencia y la Agencia de Compras del Gobierno de Colombia; la emisión de políticas públicas y reglamentarias, en especial la política pública integral contra la corrupción, el Estatuto Anticorrupción y la Ley

contra el soborno. Adicional a eso, la coordinación interinstitucional (el Comando Anticorrupción, conformado por la Fiscalía General, la Contraloría y la Presidencia; y el C4, conformado por la UIAF, DNI, DIPOL y Presidencia), las iniciativas para el análisis del fenómeno (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción) y la adhesión a iniciativas (Convención Antisoborno de la OCDE, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención Interamericana contra la Corrupción) para prevenir, investigar y sancionar los actos de corrupción (El Colombiano, 2018).

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, con relación al deporte, menciona en una de sus estrategias "actualizar y regular los procesos de inspección, vigilancia y control para garantizar la integridad y la transparencia en las organizaciones deportivas" (DNP, 2019).

Mediante la *Circular Externa 04 de 2018*, Coldeportes busca implementar acciones de buena gobernanza y transparencia. Este documento se refiere a tres acciones en particular. Una, la preparación de diagnósticos de la situación administrativa, financiera, contable y técnica de los organismos deportivos; dos, la creación de comisiones de gobernanza y transparencia; y tres, la firma de unos "acuerdos de gestión" para facilitar el cumplimiento de requisitos de buena gobernanza y transparencia (Coldeportes, 2018).

Desde el Comité Olímpico Internacional (COI en adelante), a través de la Agenda 2020 se recomienda lograr el entendimiento mutuo de los *Principios Básicos Universales de Buena Gobernanza en el Sistema Olímpico y el Movimiento Deportivo* (PGG en adelante) entre los Comités Olímpicos Nacionales y los gobiernos (IOC, 2014).

Por su parte, el Comité Olímpico Colombiano (COC en adelante) junto con la Universidad Ambiental de Ciencias Aplicadas (UDCA), realizaron a fines de 2018 un evento académico sobre la importancia de la buena gobernanza en el deporte que ha aplicado el Observador de la Gobernanza del Deporte Nacional (NSGO por sus siglas en inglés) en 18 Federaciones Deportivas Nacionales de Colombia (Oliveros, 2019). Es claro que en Colombia no hay, ni ha existido una discusión permanente y abierta sobre la buena gobernanza en el deporte.

Durante el primer semestre de 2018, se realizó una encuesta entre atletas y ejecutivos de organizaciones deportivas de élite en Colombia, y se comparó su conocimiento, aplicación y percepción de los PGG mediante una prueba estadística conocida como T-test. También se analizaron las limitaciones que tendría la implementación de la buena gobernanza en el Sistema Nacional del Deporte (SND).

Revisión de la literatura y marco conceptual

En Guatemala se realizó una investigación sobre las percepciones y aceptación del modelo BIBGIS (*Basic Indicators of Better Governance in International Sport*). El investigador discu-

bió que, aunque la aceptación de los indicadores por parte de los gerentes fue alta (promedio superior a 3/5 puntos), no estaban muy dispuestos a contar con representantes de las partes interesadas, la cual obtuvo una calificación por debajo de la media (2.44 / 3). En otras palabras, para los gerentes era muy importante tener indicadores de buena gobernanza, pero no era muy importante tener otras partes interesadas en la administración de la organización. La razón no se aclara en el estudio. También se menciona que es necesario trabajar en la cultura organizacional, yendo un poco más allá del establecimiento de indicadores de buena gobernanza (Alvarado, 2017).

Villareal (2017), en un estudio sobre la autonomía de las organizaciones deportivas en Colombia, encontró que el sistema deportivo nacional tiene debilidades estructurales y funcionales, y las organizaciones deportivas tienen un sistema deficiente de control, conocimiento gerencial y/o compromisos insuficientes. Sobre las organizaciones deportivas y la ley, sugieren que, aunque la ley no les afecta, es necesaria su actualización:

Existe una clara necesidad de actualizar la ley nacional de deportes, y establecer una estructura clara y roles definidos, regular los procesos, crear e implementar el código de ética, código disciplinario y otros mecanismos que aseguran el cumplimiento de las reglas (Villareal, 2017).

A pesar del éxito deportivo de Colombia en eventos del Ciclo Olímpico, existe una debilidad en la gestión y en los procesos internos, señala Villareal (2017). El mismo estudio mostró que hay un problema sistémico en el contexto deportivo de élite en Colombia; por un lado, hay una falta de capacidades, y por el otro, una falta de control. “La mayoría de los gerentes de deportes no tienen suficiente tiempo ni conocimiento para dirigir las organizaciones, y Coldeportes no tiene la capacidad administrativa suficiente para ejercer el control como la agencia líder del deporte en Colombia” (Villareal, 2017).

Marco Conceptual

El concepto de buena gobernanza se vuelve popular cuando aparecen denuncias de corrupción y mala gestión en grandes corporaciones y organizaciones sin ánimo de lucro (Chapelett, 2016). Desde la década de 1960, los Estados europeos han tratado de regular el deporte estableciendo un marco legislativo para las organizaciones deportivas a nivel nacional (Chapelett & Mrkokjic, 2013). La buena gobernanza en el deporte ganó más interés cuando el escándalo de Salt Lake City fue expuesto por la prensa a comienzos de la década de 2000. Para ese entonces, el COI estableció los Principios Básicos Universales de la Buena Gobernanza en el Sistema Olímpico y el Movimiento Deportivo (PGG por sus siglas en inglés), y exigió su adopción obligatoria para todos los miembros del Movimiento Olímpico. La respuesta de algunas federaciones internacionales fue la de adoptar sus propias reglas de buena gobernanza, justificando la preservación de la autonomía deportiva (Chapelett & Mrkonjic,

2013). Estos PGG fueron utilizados por el COI para sancionar a la Federación Internacional de Lucha por no tener mujeres en sus órganos de decisión y por no tener comisión de atletas (Chapelett, 2016).

En Europa se han realizado varios estudios para definir los principios de la buena gobernanza en el deporte. Estos estudios estaban bajo el alcance de dos enfoques: la gobernanza corporativa y democrática. Los PGG son el resultado de ambos enfoques (Chapelett, 2013).

Desde principios de 2000 se han propuesto innumerables definiciones de gobernanza deportiva. Chapelett & Mrkonjic identificaron más de 35 principios de buen gobierno en el deporte. El COI se refiere sistemáticamente a más de 100 indicadores que se pueden deducir de los PGG, aunque hayan sido ambiguos y difíciles de aplicar según algunos expertos (Chapelett & Mrkonjic, 2013). La Comisión Deportiva Australiana (ASC) definió la gobernanza deportiva como “las estructuras y procesos utilizados por una organización para desarrollar sus objetivos y dirección estratégicos, monitorear su desempeño en relación con estos objetivos y garantizar que su junta directiva actúe en el mejor interés de los miembros” (Hoye & Cuskelly, 2007).

Para la ASC, las prácticas de gobernanza ineficaces no solo impactan negativamente el deporte, sino que también socavan la confianza en la industria deportiva australiana en general (ASC, 2015). A pesar de esto, para Hoye & Cuskelly (2007) no existe un consenso universal sobre qué es la gobernanza deportiva.

La agencia de deportes de Nueva Zelanda, Sport New Zealand, proporciona una definición de gobernanza deportiva como

... el proceso por el cual la junta directiva asegura que las organizaciones cumplan con todos los requisitos legales y constitucionales; establece dirección estratégica y prioridades; establece políticas de alto nivel y expectativas de desempeño de la administración; caracteriza y supervisa las gestiones de riesgos; y evalúa el desempeño de la organización para ejercer su responsabilidad ante las organizaciones y los propietarios (Sport New Zealand, 2017).

La Unión Europea ha financiado varias universidades en su territorio para evaluar la gobernanza en organizaciones deportivas internacionales y nacionales. Como producto de esta colaboración se han desarrollado proyectos como BIBGIS (Indicadores Básicos para una Mejor Gobernanza en el Deporte Internacional) (Chapelett & Mrkonjic, 2013); SGO (Observador de la Gobernanza Deportiva) (Geeraert, 2015) y otros como el Grupo de Trabajo sobre gobernanza (GTF) con el apoyo de la Asociación de Federaciones Olímpicas Internacionales de Deportes de Verano (ASOIF, por sus siglas en inglés) (ASOIF, 2017, 2018).

El amplio concepto del deporte, el dinero incremental del gobierno, las industrias de apuestas y publicidad, la participación de múltiples partes interesadas, la incertidumbre social del deporte y la solicitud de autonomía por parte de las organizaciones deportivas, hacen que el gobierno de estas organizaciones deportivas sea cada vez más complejo (Chapelett, 2016).

En el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica, entre otros, se han publicado directrices que promueven la buena gobernanza en formas de códigos o principios que deben aplicar las organizaciones deportivas. Algunos ejemplos de esto son el conjunto de Principios Rectores para las Organizaciones Deportivas Nacionales (ASC, 2015); Guía de nueve pasos para una gobernanza efectiva (Sport New Zealand, 2017); conjunto de Principios de Buenas Prácticas de Buen Gobierno en el Deporte en 2004 (Sudáfrica) y Guía de Buen Gobierno para los Cuerpos Directivos Nacionales (Reino Unido) (Hoye & Cuskelly, 2007). El uso de indicadores, códigos, directrices, acuerdos voluntarios y enfoques de referencia, se presentan como "enfoques de políticas innovadoras" con connotación positiva. Estos enfoques se consideran flexibles, adaptables y, por lo tanto, más eficaces, rápidos, proactivos, participativos y enfocados de abajo hacia arriba (Misener, 2012).

Contexto del deporte de Élite en Colombia

Lo que se conoce tradicionalmente como deporte aficionado, hoy en día es llamado deporte de élite. Abarca las estructuras nacionales e internacionales involucradas para brindar excelencia en el deporte a través de altos niveles de desempeño. A excepción de los Estados Unidos, hay una tendencia global de los gobiernos a invertir fondos públicos en este tipo de deporte. En un informe presentado por el Consejo Legislativo de Hong Kong en 2005 se plantea que el deporte de élite es

... lo que otros denominarían deportes de alto rendimiento. Los deportes de élite, o los deportes de alto rendimiento, son deportes en los que participan los atletas de élite que logran, o aspiran a lograr, o han sido identificados con el potencial para alcanzar la excelencia en competiciones de clase mundial como los Juegos Olímpicos y los Campeonatos Mundiales (Legislative Council, 2015).

En la legislación deportiva colombiana (Coldeportes, 2004), no hay una definición específica para el deporte de élite; sin embargo, hay cuatro ramas del deporte asociadas al deporte de élite, y ellas son: deporte asociado, competitivo, de alto rendimiento y amateur. El **deporte asociado** es desarrollado por un conjunto de organizaciones deportivas privadas, organizadas jerárquicamente para implementar programas competitivos a nivel nacional, departamental y municipal. A nivel internacional, las organizaciones que buscan la excelencia deportiva interactúan en una red de organizaciones conocida como el Sistema Olímpico. El **Deporte competitivo** es un conjunto de eventos, competiciones y torneos cuyo objetivo principal es alcan-

zar un alto nivel técnico. Pertenece a la estructura de las organizaciones deportivas asociadas. El **Deporte de alto rendimiento**, que tiene su lugar en niveles de desarrollo más altos, comprende procesos orientados hacia un alto rendimiento a través de ventajas científicas y tecnológicas. El **Deporte amateur** cubre los que no admiten pagos o compensaciones a favor de los jugadores, a diferencia de los gastos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva. Como se notó, hay elementos comunes en la definición de deporte de élite: las organizaciones establecen competencias jerárquicamente de alto rendimiento orientadas y el ideal amateur de la época de Coubertin sigue vigente en el siglo XXI. Es necesario aclarar que la Ley del deporte se promulgó en 1995 y que hay un proyecto de ley en el Congreso para actualizarla.

Chapelett & Kübler definen el deporte de élite como

Una vasta red que abarca una amplia gama de socios: públicos, privados y asociativos, y nacionales, internacionales y transnacionales. Ningún socio individual realmente domina el deporte mundial (...) su razón de ser gira en torno a la organización de competiciones en todos los niveles, de los cuales el más prestigioso ha sido los Juegos Olímpicos modernos, que se celebraron por primera vez en 1896 (Chappelet & Kübler, 2008).

En Colombia, el Comité Olímpico Nacional (CON) se mantiene separado del gobierno, pero el Estado ejerce una fuerte influencia al financiarlo, así como a las Federaciones Nacionales (FN) de manera directa para su administración y funcionamiento.

El rol del Estado

Uno de los mejores socios de las organizaciones deportivas de élite es el gobierno. El rol del Estado en las organizaciones deportivas ha sido cubierto ampliamente en la literatura. Las federaciones deportivas han tenido que adaptar sus estructuras de gobierno para cumplir con los requisitos que el Estado exige para obtener a cambio fondos públicos. De acuerdo con Hoye & Cuskelly (2007),

Las organizaciones sin fines de lucro han celebrado acuerdos contractuales para prestar cada vez más servicios en nombre del gobierno. La relación entre el gobierno y el sector sin fines de lucro generalmente ha cambiado hacia nociones de contrato social, obligación mutua y asociaciones entre individuos, comunidades y el Estado.

Sin embargo, la financiación no es la única forma de cooperación entre ellos; los apoyos pueden darse en forma de subvenciones, préstamos de instalaciones, capacitación o incluso el apoyo directo de la organización (Hoye & Cuskelly, 2007). Los gobiernos han participado en ese monopolio como un socio activo, desempeñando un papel fundamental en el desarrollo

del sistema deportivo de élite. Su función principal, como patrocinador de eventos deportivos de élite y la entrega de atletas nacionales de alto rendimiento, ha dado forma a relaciones confrontativas, complementarias o cooperativas entre ambas organizaciones (Hoye & Cuskelly, 2007).

A pesar de que las federaciones deportivas internacionales y nacionales son organizaciones sin fines de lucro, algunas han aumentado su poder e influencia a nivel de corporaciones globales, porque los gobiernos y las empresas privadas han estado interesados en patrocinar atletas de élite y eventos como los Campeonatos del Mundo, la Copa Mundial de la FIFA y los Juegos Olímpicos (Bruyninckx, 2012). Las organizaciones deportivas de élite tienen presiones de múltiples partes interesadas, entre ellas los patrocinadores, las agremiaciones de atletas, la prensa y recientemente las multinacionales administradoras de casas de apuestas en línea. Como lo demuestran Hoye & Cuskelly, cada una de esas partes ejerce cierta influencia y tienen interés en el gobierno del deporte (2007).

En términos de gobierno y gestión, las organizaciones deportivas se han comprometido con los gobiernos en cuatro grandes objetivos: 1) ejecutar programas para deportistas de élite, tratando de ofrecer excelencia en un contexto deportivo global, que es cada vez más competitivo en estos días; 2) alentar a los gobiernos a organizar y compartir los costos de todo tipo de eventos deportivos; 3) regir el deporte en un territorio específico, de acuerdo con las normas técnicas, desarrollando las capacidades de los entrenadores y los árbitros (por ejemplo, entrenamiento de entrenadores, acreditación y registro y registro de miembros); y 4) cumplir con los estándares de gobernanza de acuerdo las demandas de los patrocinadores (por ejemplo, mayor responsabilidad por los fondos recibidos, inclusión social, acceso equitativo, protección infantil) (Hoye & Cuskelly, 2007).

En Colombia, las federaciones ejecutan programas para atletas de élite, se asocian con el gobierno para organizar eventos deportivos internacionales, generan capacidades mediante la formación de entrenadores y jueces en cada disciplina; pero fallan en el cumplimiento de estándares de gobernanza porque el gobierno emite la resolución, pero no exige su cumplimiento ni brinda herramientas para conseguirlo. Respecto a Coldeportes, su director afirma que no puede obligarlos (Lucena, 2019); sin embargo, la literatura muestra que, al contrario, es el gobierno quien debe establecer los estándares y exigir su cumplimiento. Coldeportes, el principal patrocinador de las federaciones en Colombia, debería velar por la administración transparente y eficiente de los recursos. Si sigue patrocinando el monopolio del deporte de élite sin exigir acciones concretas, los escándalos de corrupción, abusos de poder y conflictos de intereses seguirán ocurriendo.

Contexto del Sistema Deportivo Colombiano

Según la constitución política de Colombia (Congreso de la República, 1991), el deporte es un derecho constitucional y el Estado debe apoyar, promover, fomentar y coordinar todas las actividades deportivas en el país. El gobierno estableció un sistema para garantizar el acceso universal al deporte a través del Sistema Nacional de Deporte (SND). Este sistema es un conjunto de organizaciones, articuladas entre sí, para facilitar el acceso gratuito de las comunidades al deporte, la recreación, el ocio y la educación física (Coldeportes, 2004). El SND está constituido por dos ramas, una pública y otra privada. Estas ramas tienen tres niveles, según la división administrativa y política en Colombia; en este caso, existe un nivel nacional, departamental y municipal (privado) y otro nivel nacional, departamental y municipal (público). El sistema ha sido criticado por años debido al centralismo, la burocracia, la mala gestión en eventos deportivos, la corrupción en proyectos de infraestructura deportiva, administradores deportivos sin experiencia y alta interferencia política en las organizaciones deportivas públicas y privadas (Coldeportes, 2013). El escándalo más reciente proviene de las denuncias de un grupo de mujeres pertenecientes a la selección Colombia de fútbol femenina, sobre el entrenador y el preparador físico por acoso y malos manejos en la Federación (El País, 2019).

El sistema está muy bien descrito en la ley, pero en la práctica ha demostrado tener una baja capacidad operativa cuando se intenta operar en red. Más de veinte años de diagnósticos y evaluaciones después de la promulgación de la ley del deporte en 1995, han demostrado la complejidad en la gobernanza del sistema. La necesidad de actualizar esta ley también fue señalada por Villareal: "desde un punto de vista legal, todos los encuestados manifestaron la necesidad de actualizar la ley deportiva de 1995 porque a menudo no está claro debido a las lagunas legales y los problemas relacionados con su interpretación surgen constantemente" (Villareal, 2017).

Metodología

Se aplicó una encuesta a atletas y ejecutivos del Comité Olímpico Colombiano y las Federaciones Deportivas en Colombia. El instrumento se basó en los Requisitos Mínimos Consolidados para la implementación de los Principios Básicos de Buena Gobernanza para los Comités Olímpicos Nacionales y el Sistema Deportivo (IOC, 2016). Las definiciones de cada uno de los principios se tomaron del Observador de la Gobernanza (SGO Sports Governance Observer) (Geeraert, 2015) y de los Indicadores Básicos para una Mejor Gobernanza en el Deporte Internacional (Chappelet & Mrkonjic, 2013). Se realizó una revisión de expertos, doble traducción al español y prueba piloto.

Muestra

Los encuestados del estudio son atletas colombianos activos ($n = 62$) que participan en competencias deportivas de élite bajo el llamado Ciclo Olímpico (Juegos Bolivarianos, Juegos Suramericanos, Juegos Centroamericanos y del Caribe y Juegos Panamericanos y Olímpicos); y ejecutivos de federaciones deportivas en Colombia y/o Comité Olímpico Colombiano ($n = 29$). Se aplicó la prueba T para determinar el nivel de significancia estadística.

Instrumento

Se utilizó un formulario de Google para enviar y administrar la recopilación de datos. Se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Las siete dimensiones de los PGG se refieren a: gestión (relacionada con la visión, misión, estrategia y gestión de riesgos); democracia, integridad, transparencia, solidaridad, participación de los atletas y autonomía. El instrumento contenía dos secciones. En la primera, se preguntó si conocían los PGG. A quienes los conocían, se les preguntó si consideraban que estos PGG se aplicaban en el deporte de élite en Colombia. Quienes no los conocían, eran redireccionados a la siguiente sección.

Los encuestados calificaron en una escala de Likert, 23 indicadores derivados de las siete dimensiones de los PGG. Cada elemento de percepción se codificó de esta manera: No se cumple: -2; Cumple Ligeramente: -1; Neutral: 0; Cumple: 1; Cumple altamente: 2, y No opina o no conoce: (.).

Análisis de datos

Se realizó una prueba T para estimar la diferencia entre grupos (atletas y ejecutivos), se calculó la desviación estándar, la varianza, la media y el nivel alfa (Trochim & Donnelly, 2008).

Hallazgos

Resultados de la prueba T

Los resultados de la prueba T mostraron diferencias significativas en las puntuaciones para cada uno de los siete principios ($p < .0001$). Estos resultados sugieren que la percepción de la aplicación de los PGG en el deporte de élite en Colombia es estadísticamente diferente entre atletas y ejecutivos. Todas las categorías tenían medias negativas desde la perspectiva del atleta, con la excepción del principio relacionado con la participación de atletas ($M = 0.028$) y el principio de autonomía ($M = 0.188$). En general, los ejecutivos tienen una mejor percepción de los PGG que los atletas, y todas sus medias fueron positivas.

Conocimiento

La mayoría de los participantes no conocen los PGG ($N = 54$, 83%). Como se esperaba en el grupo de atletas, la mayoría de ellos no conocían los PGG ($N = 50$ de 62), mientras que, en el

grupo de ejecutivos, la mayoría de ellos conocen los PGG (N = 25 de 29). Los puntajes para Conocimiento e Implementación se muestran en la tabla 1.

Aplicación

A los participantes (atletas y ejecutivos) que conocían los PGG (37%), se les preguntó si consideran que los PGG se aplican en el deporte de élite en Colombia. Había tres opciones: Sí se aplican, No se aplican, o Se aplican Parcialmente. Solo 18 (48%) personas respondieron esta pregunta, y para ellos se aplican esos principios; los 19 participantes restantes no respondieron (Tabla 1).

Tabla 1. Conocimiento y aplicación de los PGG entre atletas y ejecutivos

Participantes	Conoce los PGG		Implementación	
	Sí	No	Sí	No
Atletas	12 (13%)	50 (55%)	6 (16%)	0
Ejecutivos	25 (28%)	4 (4%)	12 (32%)	0
Total	37 (41%)	54 (59%)	18 (48%)	0

*P < 0.0001**

Percepción

Las puntuaciones de los atletas van desde la transparencia (M = -0.330, SD = 1.108), puntuación más baja; y la autonomía (M = 0.188, SD = 1.113), puntuación más alta. Su percepción de la aplicación de los PGG en el deporte de élite es entre neutral y ligeramente negativa. Transparencia, el principio con puntuación más baja, está relacionado con el grado de apertura de la organización, la rendición de cuentas, el control financiero y la gestión de los recursos. Por otro lado, autonomía, el principio de mayor puntuación, se relaciona con el establecimiento de relaciones armoniosas con el gobierno y estar libre de interferencias políticas o comerciales. Las puntuaciones para atletas y ejecutivos se consolidaron para los siete PGG en la tabla 2.

El puntaje más bajo para los ejecutivos fue la participación de los atletas (M = 1.077, SD = 1.025), mientras que el más alto fue la solidaridad (M = 1.486, SD = 0.857). Su percepción del cumplimiento de los PGG en el deporte de élite fue positiva. Representación de los atletas, el principio con puntuación más baja, se refiere a la participación y cuidado de los atletas; mientras que solidaridad, el principio con mayor puntaje, se relaciona con ser equitativo en la distribución de sus recursos y desarrollar el deporte en regiones menos privilegiadas.

Tabla 2. Puntajes consolidados para atletas y ejecutivos

Principio	Grupo	N	Media	Desviación Estándar (SD)	Diferencia	Valor T*
Administración	Atletas	52	-0.013	1.235	-1.266	-4.71
	Ejecutivos	29	1.253	1.007		
Democracia	Atletas	49	-0.036	1.118	-1.424	-5.96
	Ejecutivos	29	1.388	0.823		
Integridad	Atletas	34	-0.066	1.003	-1.361	-5.5
	Ejecutivos	28	1.295	0.928		
Transparencia	Atletas	37	-0.330	1.108	-1.682	-5.55
	Ejecutivos	26	1.239	1.097		
Solidaridad	Atletas	46	-0.196	1.076	-1.244	-6.63
	Ejecutivos	24	1.486	0.857		
Participación de Atletas	Atletas	36	0.028	1.085	-1.049	-3.84
	Ejecutivos	26	1.077	1.025		
Autonomía	Atletas	40	0.188	1.113	-1.244	-4.72
	Ejecutivos	29	1.431	1.033		

*Diferencias significativas en todos los principios.

Los ejecutivos tienen mejor percepción de la transparencia que los atletas. La media para los atletas fue negativa ($M = -0.330$), por lo que su percepción se encuentra entre ligeramente cumplida (-1) y neutral (0). La media para los ejecutivos fue positiva ($M = 1.239$). La desviación estándar para los atletas ($SD = 1.108$) fue mayor que los ejecutivos ($SD = 1.097$). Las puntuaciones máximas y mínimas fueron las mismas para ambas, desde la puntuación mínima posible (-2) y la puntuación máxima (2).

Los ejecutivos tienen mejor percepción de solidaridad que los atletas. La media para los atletas fue negativa ($M = -0.196$), por lo que su percepción se encuentra entre ligeramente cumplida (-1) y neutral (0). La media para ejecutivos fue positiva ($M = 1.486$).

La participación de los atletas fue la segunda media más alta en el análisis de datos para atletas ($M = 0.028$) y la media más baja ($M = 1.077$) para los ejecutivos. A pesar de esto, la percepción es aún mejor en los ejecutivos que en los atletas. Solo en autonomía y participación de atletas, los medios fueron positivos para los atletas.

Los ejecutivos tienen mejor percepción de la autonomía que los deportistas. La media para deportistas fue positiva ($M = 0.188$). Esto significa que los atletas perciben que el sistema deportivo de élite en Colombia está libre de influencia política y comercial. La media para los

ejecutivos también fue positiva ($M = 1.253$). Los ejecutivos tienen una percepción de autonomía más positiva que los atletas.

Los participantes hicieron sugerencias al final del cuestionario. Un ejecutivo expresó la necesidad de hacer una evaluación de las federaciones nacionales. Más de diez atletas comentaron en esta sección, expresando, algunos de ellos, que necesitan un sistema de seguridad social y educación para los atletas después de la jubilación, porque cuando se retiran del deporte a cierta edad, no tienen una carrera o experiencia profesional, lo que dificulta su adaptación al mercado laboral. Otros sugirieron que los administradores y entrenadores deben ser evaluados de acuerdo con su posición y deberes, y no por el éxito deportivo de los atletas, como se hace hoy en día. Además, comentaron que hay mucha información que no se comparte con los atletas, o incluso con otras partes interesadas, y no hay equidad en la distribución de recursos. Los últimos comentarios señalaron la necesidad de aumentar la conciencia del público y los atletas en estos temas, especialmente su participación en la gestión de las federaciones nacionales. Estos hallazgos abren una discusión sobre los problemas planteados con el enfoque tradicionalmente propuesto por los gobiernos y el Comité Olímpico Internacional, donde se impone un modelo como el de las comisiones de gobernanza y transparencia o los PGG, pero no se les brindan herramientas ni educación.

Discusión

Hay muy poco publicado en revistas académicas sobre la opinión de los atletas en la gobernanza del deporte de élite. A pesar de que la narrativa del Movimiento Olímpico dice que los atletas están en el corazón de los Juegos Olímpicos (IOC, 2014; MacAloon, 2016), la voz de los atletas tiende a ser dejada de lado. En conversaciones con expertos en la Universidad Nacional de Seúl, como Borja García, Barrie Houlihan y Jean Loup Chapelett, confirmaron que la visión de los atletas no se tiene en cuenta. Se crean comisiones de atletas en federaciones o Comités Olímpicos Nacionales donde poco o nada pueden hacer, ante el poder de un comité ejecutivo donde son minoría, y muchos atletas llegan a esos comités con el interés de pertenecer al mismo, en lugar de defender los intereses de los atletas que representan.

Un estudio reciente sobre las perspectivas de las partes interesadas en la gobernanza del fútbol escolar en Irlanda, mostró una gestión ineficaz de las partes interesadas, como prácticas de comunicación deficientes, reportes inexactos, falta de inclusión en la toma de decisiones, percepciones de injusticia organizacional y confusión sobre la claridad de roles y responsabilidades (Finnegan et al., 2018).

Uno de los estudios más grandes con atletas fue desarrollado por el sindicato de futbolistas profesionales (FIFPro) en Europa del Este. Los investigadores encontraron problemas rela-

cionados con retrasos en los pagos, violencia, intimidación, acoso, amaño de partidos y discriminación (FIFPro, 2012). Después de su publicación, la FIFA realizó cambios significativos en la gobernanza del fútbol (FIFA, 2016). Los cambios en FIFA fueron posibles debido a la fuerte presión que ejercieron los futbolistas. Aspectos como la popularidad del fútbol, la crisis provocada por el escándalo de FIFA-Gate en 2015 y el poder económico de algunos jugadores de fútbol profesional que pueden pagar abogados, investigadores y gerentes, ejercieron presión para lograr esos cambios.

La situación en otros deportes podría ser peor, si las decisiones tomadas por los clubes o los comités olímpicos nacionales fueran apeladas por el Tribunal de Arbitramento Deportivo para proteger los derechos contractuales de los atletas o el principio de la buena fe (Rigozzi, 2010).

Los estudios más reconocidos sobre la gobernanza en las organizaciones deportivas han sido realizados por la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano (ASOIF, 2017, 2018) y Play the Game (2015). Los Comités Olímpicos Nacionales realizan una autoevaluación sobre su gobernanza, pero sus resultados permanecen privados, lejos del dominio público y sin verificación.

El problema con las herramientas de autoevaluación, es que los resultados pueden estar sesgados por los funcionarios, quienes desean mostrar una imagen sobre la gobernanza, mientras que el gobierno busca identificar fallas en el sistema para exigir su posterior cumplimiento. Algo similar ocurre con la implementación de los PGG en el Movimiento Deportivo y el Sistema Olímpico. El COI establece los principios e indicadores, los hace de obligatorio cumplimiento, y las federaciones internacionales y Comités Olímpicos Nacionales deben obedecer acogiéndose a ellos. Allí se presenta el mismo problema de agencia descrito por Hoyer & Cuskelly (2007) cuya teoría ha sido el enfoque teórico predominante en el estudio de la gobernanza corporativa.

El proyecto AGIS (Acción para el Buen Gobierno en las Organizaciones Deportivas Internacionales) (Danish Institute for Sports Studies, 2013) identificó serias deficiencias en la buena gobernanza en el deporte internacional. La mayoría de las federaciones deportivas internacionales no cumplen con los estándares básicos para la democracia, la transparencia y la responsabilidad. Play the Game (2015), la ONG responsable del estudio, está aplicando una evaluación de la gobernanza en federaciones deportivas nacionales. Colombia participa en el estudio por medio de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (Oliveros, 2019). Desafortunadamente, ninguno de los estudios mencionados considera la opinión o la percepción de los atletas.

Otro estudio donde se consultó la opinión de los atletas de la Unión Francesa de Rugby, mostró conflictos y acuerdos entre los actores. La falta de compromiso de los atletas puede resultar en un impacto limitado de la política deportiva. Los investigadores sugieren que un enfoque de arriba hacia abajo, como el utilizado por el COI con los PGG, debe permitir un grado de libertad regional (Viollet et al., 2016).

Otra encuesta con 261 atletas de élite de 51 países diferentes y cuatro federaciones deportivas internacionales, indagó por su percepción sobre los programas antidopaje. Los resultados mostraron que los atletas estaban preocupados por la legitimidad de la forma en que se aplican las reglas y los principios, cuestiones de privacidad, falta de eficiencia e igualdad de condiciones, así como la participación de los atletas en el trabajo antidopaje (Efverström et al., 2016).

Otros estudios podrían preguntarse por cuántos atletas participan actualmente en la administración de su organización deportiva, y quienes no participan ¿Por qué no lo hacen? Un académico canadiense sugiere que una verdadera democratización del deporte debería ser posible, si las organizaciones deportivas estuvieran controladas por los atletas (Donnelly, 2015). Yendo un poco más lejos, Chapelett sugiere una nueva forma de organización deportiva para mejorar la autonomía y la gobernanza del deporte internacional. Su propuesta es la creación de cooperativas de atletas en un deporte determinado. Esto le daría voz a todos los atletas [un atleta = un voto], y ayudaría a cumplir su misión, realizar actividades comerciales en el marco de una economía social y solidaria (2016). Las federaciones nacionales están compuestas por ligas, asociaciones o clubes deportivos, no por atletas. Es decir, son asociaciones de asociaciones. Esta propuesta podría traer una nueva visión de la organización deportiva y abriría un nuevo campo de investigación en el área de gestión deportiva, con las cooperativas como una nueva forma de organización deportiva y objeto de estudio.

La transparencia en el deporte es el principio más crítico de todos, por haber obtenido la puntuación más baja para los atletas, y la segunda más baja para los ejecutivos. Colombia es uno de los países con más instituciones y normas vigentes para prevenir la corrupción (Constitución Política, estatutos anticorrupción, Código Penal, Ley de contratos del Estado, Código Disciplinario Único; entidades especializadas en el control, monitoreo, disciplina, investigación y enjuiciamiento: Procurador, Contralor (nacional, departamental y municipal), Ministerio Público, Contabilidad, oficinas de control interno) (El Colombiano, 2018).

El ranking de Colombia en el Índice de Percepción de la Corrupción del Mundo mantiene los mismos puntajes de 2012 a 2017 en la posición 96 (36-37, el puntaje más bajo, la peor percepción) (Transparency, 2017).

A pesar de que el Comité Olímpico Colombiano y las federaciones nacionales ejecutan recursos públicos, ninguno de estos está obligado a cumplir con las normas anticorrupción ni la

ley de transparencia, Ley 1712 de 2014 (Congreso de la República, 2014). De hecho, no lo hacen. Coldeportes, su principal patrocinador, tampoco exige el cumplimiento de estándares de transparencia. Su actuación es contradictoria porque emite resoluciones, pero no monitorea su cumplimiento, gira recursos para financiar las federaciones y condena en la prensa las malas actuaciones de directivos, pero continúa haciendo desembolsos, además de patrocinar las candidaturas a la organización de eventos internacionales (Lucena, 2019).

Ni la FIFA ni el COI, principales monopolios del deporte mundial, han logrado autocontrolar los casos de corrupción; la experiencia ha demostrado su incapacidad de auto-regularse. En Colombia ocurre lo mismo en una escala menor. La necesidad de una auditoría con capacidad política y operativa es necesaria en el deporte nacional e internacional.

La transparencia es un ideal propuesto por el COI. En las democracias altamente desarrolladas, este principio hace parte de la cultura organizacional, pero en Colombia no es así. Es necesario un liderazgo positivo del Comité Olímpico Nacional, cumpliendo estándares de buena gobernanza y transparencia y luego exigiéndoles a las federaciones nacionales lo mismo. Cada principio es importante para la gobernanza del sistema, pero la transparencia es probablemente el más crítico de todos.

La Agenda 2020 es un grupo de recomendaciones del COI para implementar dentro del Movimiento Olímpico, y constituyen la ruta estratégica del Movimiento Olímpico. La recomendación 27 indica “Cumplir con los principios básicos del buen gobierno”. Detalla que todas las organizaciones que pertenecen al Movimiento Olímpico deben aceptar y cumplir con los PGG. Mientras la recomendación 28 establece lograr el mutuo entendimiento de los PGG entre los gobiernos y los CON. El COI sugiere actualizaciones periódicas de los PGG y su autoevaluación, “enfaticando la necesidad de transparencia, integridad y oposición a cualquier forma de corrupción”.

El principio de Solidaridad, que obtuvo la puntuación más alta, se refiere a la ecuanimidad en la distribución de los recursos y el desarrollo del deporte en regiones menos privilegiadas. A pesar de la percepción positiva de ambos grupos, la solidaridad ha sido aprovechada por ejecutivos en federaciones internacionales para manipular su reelección, exigiendo votos a los miembros de países menos favorecidos. Autores como Minikin (2015) han demostrado que, aun existiendo normas y códigos de buena gobernanza, algunos dirigentes pueden utilizarlas para mantenerse en el poder y legitimar sus prácticas corruptas.

Como se ha demostrado a lo largo de este artículo, la buena gobernanza trae consigo paradojas, ambigüedades y tensiones cuando se administra el deporte entre Estado y entidades sin ánimo de lucro. Esta relación demanda un enfoque *multi-paradigma* como lo sugieren Hoye & Cuskelly (2007).

Conclusiones, limitaciones y futuras investigaciones

Este artículo presentó las implicaciones que tiene la implementación de la buena gobernanza en el deporte de élite en Colombia, basándose en el conocimiento y la percepción que tienen atletas y ejecutivos sobre los PGG.

De los participantes que manifestaron conocer los PGG, entre atletas y ejecutivos, sólo 18 consideraban que sí aplican; los otros 19 participantes que declararon conocerlos, no emitieron ninguna opinión al respecto.

La percepción de los participantes sobre los PGG en el deporte de élite es ligeramente negativa y neutral. Las puntuaciones más bajas para los atletas y ejecutivos fueron transparencia y autonomía respectivamente. Para los ejecutivos, el principio con mayor puntuación fue el de solidaridad, relacionado con la distribución equitativa de los recursos y el desarrollo del deporte en regiones menos favorecidas.

Limitaciones

Implementar los PGG, o cualquier otro modelo de buena gobernanza en Colombia, tendría las siguientes limitaciones:

Barreras del idioma. Los códigos de buen gobierno han sido elaborados en inglés y francés. Esto limita su lectura a pocas personas dentro del Comité Olímpico Nacional y las Federaciones Nacionales, y aleja del debate público a líderes, responsables políticos y gerentes. Existen pocas investigaciones académicas en este campo en América Latina, donde los índices de corrupción han sido históricamente altos (Transparency, 2017).

Eurocentrismo. Las iniciativas de buena gobernanza en el deporte se han llevado a cabo en Europa y en democracias más desarrolladas que en Latinoamérica, mostrando una visión limitada del problema y la solución. Los conceptos de transparencia, democracia, integridad, solidaridad y ética tienen diferentes significados y representaciones en los países latinoamericanos.

Amplio carácter de los PGG (Chapelett & Mrkonjic, 2013). Las organizaciones deportivas bajo el Sistema Olímpico son diversas en tamaño y recursos, incluso más dentro del Sistema Nacional del Deporte. Principios como la solidaridad y la democracia, por ejemplo, deben ser analizados con más profundidad. Por ejemplo, ¿Los votos en las asambleas deben ser públicos o secretos? ¿Qué tipo de personas deberían conformar la junta ejecutiva? ¿Deberían representar regionalmente al país? ¿O deberían ser seleccionados por sus habilidades para desempeñar unas funciones especiales? (Houlihan, 2018).

Enfoque y metodología. Si se cumplieran condiciones como la obediencia perfecta por parte de los actores, personal y recursos disponibles, causas y consecuencias previsibles en un sistema cerrado, el modelo de arriba hacia abajo utilizado por el Comité Olímpico Internacional y Coldeportes sería el ideal. Sin embargo, ninguna de esas suposiciones es cierta y este enfoque ha demostrado ser poco efectivo en la implementación. Cuando se presentaron los PGG, no hubo posibilidad de que los Comités Olímpicos Nacionales ni las Federaciones Internacionales participaran en el proceso de construcción, mientras el Comité Olímpico Internacional esperaba que todos los miembros regidos por la Carta Olímpica comprendieran y siguieran las reglas (Andersen, Houlihan & Ronglan, 2015). Los PGG pasaron a ser obligatorios para las Federaciones Internacionales; algunas fueron sancionadas y otras adoptaron sus propias reglas evitando asumir las imposiciones del Comité Olímpico Internacional (Chapelett, 2013). La autoevaluación como modelo de medición de la buena gobernanza sugerido por el Comité Olímpico Internacional evita la validación externa y sesga los resultados.

Para investigadores como Andersen et al.(2015), los requisitos mínimos son vagos y fáciles de manipular. Las organizaciones pueden mostrar una visión escrita, misión y códigos para prevenir la corrupción, incluso pueden demostrar el logro de sus metas y altos logros deportivos; pero ¿cómo lo están logrando? Tener reglas o documentos no garantiza la transparencia en los procesos. Las democracias en América Latina son prueba de ello. Minikin (2015) demostró que es relativamente fácil para los individuos manipular las reglas establecidas para retener el poder. Principios como la solidaridad podrían ser utilizados por ejecutivos para presionar su reelección.

Los estudios actuales sobre gobernanza representan una foto instantánea en el tiempo, como reconoce el estudio de ASOIF “un análisis de documentos, procedimientos y estructuras no tiene en cuenta el comportamiento y la cultura organizacional” (ASOIF, 2017).

El número de indicadores. El Comité Olímpico Internacional se refiere sistemáticamente a más de 150 indicadores que se pueden deducir de los PGG. Igualmente, algunos autores han anotado su difícil aplicación (Chappelet & Mrkonjic, 2013). Desde principios de 2000, Chapelett & Mrkonjic identificaron más de 35 conjuntos de principios de buena gobernanza en el deporte. El National Sports Governance Observer contiene un conjunto de 46 principios y 274 indicadores. De las iniciativas públicas, UK Sports tiene 11 “Requisitos de Gobernanza”, la Comisión de Deportes de Australia tiene 20 Principios Obligatorios de Gobernanza Deportiva (Chapelett, 2016).

Ante el temor de los encuestados, los miembros de los Comités Ejecutivos creen que los recursos se destinarán en función de sus respuestas. Las culturas de trabajo típicas tienden a mostrar los éxitos y ocultar los fracasos (Sandberg & Grant, 2017). Los gerentes y los miembros de comités ejecutivos llenan una solicitud de cumplimiento de estándares, sin cambios

deseados en la administración o las prácticas. El debate público sobre la buena gobernanza en el deporte está en sus primeras etapas.

Los costos. Incluso cuando se propone una autoevaluación, se requiere que el personal destine recursos para ello. Como afirma Houlihan, la buena gobernanza no es libre de costo (2018). El Comité Olímpico Nacional y las Federaciones Nacionales se financian principalmente con dineros públicos; los recursos para alcanzar el éxito deportivo internacional y las demandas de atletas de élite en el deporte aumentan cada día, pero los recursos para la educación, la investigación, el seguimiento y verificación del buen gobierno aún no se visualizan en el sistema.

Los planificadores del desarrollo deportivo del país deberían considerar estas limitaciones cuando planifiquen acciones de buena gobernanza en el SND.

Futuras Investigaciones

El proyecto AGIS, Acciones para la Buena Gobernanza en Organizaciones Deportivas Internacionales (Instituto Danés de Estudios Deportivos, 2013), y la Asociación de Federaciones Olímpicas de Deportes de Verano ASOIF (ASOIF, 2017, 2018) han producido revisiones rigurosas de la gobernanza en organizaciones deportivas internacionales. Estos diagnósticos suministran información valiosa para profundizar sobre uno o varios de los principios evaluados. Por ejemplo, hacer un *zoom* al estatus de la transparencia organizacional en determinado organismo deportivo, o el rol en la gobernanza del organismo deportivo de determinados stakeholders. También podrían aplicarse los instrumentos utilizados por AGIS y ASOIF para conocer la gobernanza de federaciones nacionales y hacer comparaciones horizontales (entre FN) y verticales (entre FI y FN).

Una reciente revisión teórica sobre el impacto de los principios de gobernanza en el deporte, sus prácticas de gobierno y desempeño (Parent & Hoye, 2018) concluyó que, a pesar del interés creciente en el tema, existe una clara necesidad de la comunidad deportiva internacional e investigadores para acordar un conjunto acordado de principios de gobernanza y un lenguaje relevante para el gobierno deportivo internacional, nacional y subnacional. Por lo tanto, la necesidad del debate sobre lo que es para nosotros la buena gobernanza y cuáles principios e indicadores deben regirla en nuestro territorio sigue pendiente.

Agradecimientos

Este trabajo fue realizado gracias al programa Dream Together Master, patrocinado por el Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo y la Fundación para la promoción del Deporte en Corea KSPO.

Referencias

- Alvarado, J. (2017). *Perceptions of basic indicators of better governance at federate sport in Guatemala* (Master these). Seoul National University, College of Education, Department of Physical Education. Seoul.
- Andersen, S., Houlihan, B., & Ronglan, L. (2015). *Managing elite sport systems: Research and practice*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- ASC Australian Sports Commission (2015). *Mandatory sports governance principles*. Retrieved from https://www.ausport.gov.au/ais/australias_winning_edge/mandatory_sports_governance_principles
- ASOIF Association of Summer Olympic International Federations (2017). *First review of IF governance*. Lausanne. Retrieved from <https://asoif.my.salesforce.com/sfc/p/#D0000000lcuP/a/570000004Zol/440hiJwYRu9Ub7KRUGPWbfAfw4A8T1cFVflinsATOqg>
- ASOIF Association of Summer Olympic International Federations (2018). *Second review of IF governance*. Lausanne. Retrieved from <http://www.asoif.com/governance-task-force>
- Bruyninckx, H. (2012). Sports governance. Between the obsession with rules and regulation and the aversion to being ruled and regulated. In B. Seagert, M. Theeboom, C. Timmerman, & B. Vanreusel (Eds.), *Sports governance, development and corporate responsibility* (pp.107-121). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Chapelett, J. (2013). The global governance of sport. An overview. In I. Henry & M. Ling (Eds.), *Routledge handbook of sport policy* (pp.63-74). London: Routledge.
- Chapelett, J. (2016). Autonomy and governance: necessary bedflows in the fight against corruption in sport. In G. Sweeney & K. McCarthy (Eds.), *Global corruption report. Sport*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Chappelet, J., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. Lausanne. Retrieved from https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BDD210D3643.P001/REF
- Chappelet, J., & Kübler, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic system: the governance of world sport*. Manchester: Routledge.
- Coldeportes (2004). *Legislación deportiva comentada*. Colombia: Kinesis.
- Coldeportes (2013). *Plan decenal del deporte 2009-2019*. Colombia: Coldeportes. Retrieved from http://www.coldeportes.gov.co/planeacion_gestion_control/modelo_integrado_plan

eacion_gestion/planeacion/largo_plazo/57928&download=Y

Coldeportes. *Circular externa número 004 de 2018. Orientaciones en materia de Inspección y Vigilancia de los Organismos del Sistema*. Colombia: Coldeportes.

Congreso de la República (1991). *Constitución Política de Colombia*. Colombia: El Congreso.

Congreso de la República. Ley 1712 de 2014, Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones. Colombia: El Congreso.

Danish Institute for Sports Studies. (2013). *Action for good governance in international sports organisations*. Retrieved from http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/AGGIS_leaflet.pdf

DNP Departamento Nacional de Planeación (2019). *Pacto por Colombia. Pacto por la equidad*. Colombia: DNP. Retrieved from <https://www.pactoporcolombia.gov.co/>

Donnelly, P. (2015). What if the players controlled the game? Dealing with the consequences of the crisis of governance in sports. *European Journal for Sport and Society*, 12(1), 11–30.

Efverström, A., Ahmadi, N., Hoff, D., & Bäckström, Å. (2016). Anti-doping and legitimacy: an international survey of elite athletes' perceptions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(3), 491–514.

El Colombiano (2018). Paquete anticorrupción. *El Colombiano (Diario)*, 25/09/2018. Retrieved from <http://www.elcolombiano.com/opinion/editoriales/paquete-anticorrupcion-XI9381808>

El País (2019). Dos jugadoras de la Selección Colombia femenina Sub 17 denuncian acoso sexual. *El País (Diario)*, 21/02/2019. Retrieved from <https://www.elpais.com.co/deportes/futbol-colombiano/dos-jugadoras-de-la-seleccion-colombia-femenina-sub-17-denuncian-acoso-sexual.html>

FIFA Fédération Internationale de Football Association (2016). *FIFA Statutes*. Zurich. Retrieved from <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-statutes.html>

FIFPro. (2012). *FIFPro Black book Eastern Europe. The problems professional footballers encounter: research*. The Netherlands: FIFPro; PFA Scotland; SPINS, Slovenia. Retrieved from <https://www.fifpro.org/images/documents-pdf/BLACK-BOOK.pdf>

Finnegan, L., McArdle, J., Littlewood, M., & Richardson, D. (2018). Somewhat united: primary stakeholder perspectives of the governance of schoolboy football in Ireland. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 1–22.

- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer*, 216. Retrieved from http://www.playthegame.org/media/3968653/SGO_report_web.pdf
- Houlihan, B. (2018). *Sport development & cooperation. Module 25: Sport Policy*. Seoul: Seoul National University, Dream Together Master.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. USA: Elsevier.
- IOC International Olympic Committee (2014). *Olympic Agenda 2020: 20 + 20 Recommendations*. Lausanne: IOC.
- IOC International Olympic Committee (2016). *Consolidated minimum requirements for the implementation of the basic principles of good governance for NOCS*. Laussane: IOC. Retrieved from <https://stillmed.olympic.org/media/DocumentLibrary/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Leading-the-Olympic-Movement/PGG-Implementation-and-Self-Evaluation-Tools-23-12-2016.pdf>
- Legislative Council (2015). *Olympic committees, sports federations and sports development in selected places*. Hong Kong. Retrieved from <http://www.legco.gov.hk/research-publications/english/1415rp02-olympic-committees-sports-federations-and-sports-development-in-selected-places-20150203-e.pdf>
- Lucena, E. (2019). "El fútbol femenino tiene todo nuestro apoyo": Ernesto Lucena (Audio). Bogotá: Caracol Radio. Retrieved from http://caracol.com.co/programa/2019/02/21/el_vbar/1550788911_991611.html
- MacAloon, J. (2016). Agenda 2020 and the Olympic Movement. *Sport in Society*, 19(6), 767–785.
- Minikin, B. (2015). Legitimacy and democracy: implications for governance in sport. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(5), 435–450.
- Misener, L. (2012). Sports governance, development and corporate responsibility (Book reviews). *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 550–552.
- Oliveros, G. (2019). La gobernanza en el deporte: la legitimidad en la Federación Colombiana de Atletismo. Un estudio de caso de tipo explicativo. *Revista Digital Actividad Física y Deporte*, 5(1), 125–154.
- Parent, M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578.
- Play the Game. (2015). *Sports Governance Observer*. Retrieved from <http://playthegame.org/theme-pages/the-sports-governance-observer/>
- Rigozzi, A. (2010). Challenging awards of the court of arbitration for sport. *Journal of*

- International Dispute Settlement*, 1(1), 217–265.
- Sandberg, S., & Grant, A. (2017). *Option B: facing adversity, building resilience, and finding joy*. New York: Penguin Random House.
- Sport New Zealand (2017). *Nine steps to effective governance. Building high performance organizations*. Auckland. Retrieved from <https://www.sportnz.org.nz/assets/Uploads/attachments/managing-sport/strong-organisations/Nine-Steps-to-Effective-Governance-Building-High-Performing-Organisations.pdf>
- Transparency International (2017). *Corruption Perceptions Index 2016 by Transparency International*. Berlin. Retrieved from http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2016_cpireport_en?e=2496456/43483458
- Trochim, W., & Donnelly, J. (2008). *The research methods knowledge base*. Cincinnati, Ohio: Atomic Dog Publishing.
- Villareal, L. (2017). *Exploring a sustainable autonomy of sport organizations : a study of relationship between government and elite sport organizations in Colombia*. Seoul: Seoul National University.
- Viollet, B., Minikin, B., Scelles, N., & Ferrand, A. (2016). Perceptions of key stakeholders regarding National Federation Sport Policy: the case of the French Rugby Union. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 319–337.