

Gobernanza en el deporte: el caso de la Federación Colombiana de Rugby Governance in sport: the case of the Colombian Rugby Federation

¹Liliana María Cardona Mejía- Orcid: 0000-0002-3102-0683

¹Universidad de Antioquía, Medellín, Colombia

²Laura Alejandra González Díaz

²Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

Correspondencia: lmaria.cardona@udea.edu.co

Recibido: enero 26 de 2023

Aceptado: abril 15 de 2023

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés

Palabras clave

Control interno; Democracia; Gobernanza; Responsabilidad Social; Transparencia.

Keywords

Democracy; Governance; Internal control; Social Responsibility; Transparency.

Resumen

Este trabajo se deriva de la investigación *Gobernanza en el Deporte: la legitimidad de las federaciones deportivas nacionales*¹, cuyo objeto es analizar el estado de gobernanza de las Federaciones Deportivas Colombianas. Específicamente se analiza la Federación Colombiana de Rugby como caso exitoso de prácticas de gobernanza. Se aplicó el instrumento NSGO (*National Sports Governance Observer*) del estudio

¹ Proyecto desarrollado y financiado por la Universidad de Antioquia, la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A y la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. Acta 2020-31352 de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Antioquia.

internacional liderado por *Play the Game*², que fue adaptado y traducido al español por la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A. El instrumento mide 46 principios distribuidos en las dimensiones de transparencia, democracia, responsabilidad-control interno y responsabilidad social. El índice de gobernanza de la Federación Colombiana de Rugby es del 66% clasificándose en un nivel Bueno. Las dimensiones de transparencia, democracia y responsabilidad-control interno se valoran dentro del rango Bueno, mientras que la responsabilidad social alcanza un puntaje moderado. Los resultados están por encima de otras organizaciones nacionales e internacionales por lo que pueden orientar la gestión de los directivos y constituirse en un modelo de gestión en organizaciones deportivas.

Abstract

This work is derived from the research Governance in Sport: the legitimacy of national sports federations. Its objective is to analyze the state of governance of Colombian Sports Federations. Specifically, we analyze the Colombian Rugby Federation as a successful case of governance practices. We apply the instrument NSGO (National Sports Governance Observer) of the Play the game international study. It was adapted and translated into Spanish by the University of Applied and Environmental Sciences U.D.C.A. The instrument measures 46 principles distributed in the dimensions of transparency, democracy, responsibility-internal control and social responsibility. The governance index of the Colombian Rugby Federation is 66% (Good). The dimensions of transparency, democracy and responsibility-internal control are valued within the good range, while social responsibility reaches a moderate score. The results are above other national and international organizations so they can guide the management of managers and become a management model in sports organizations.

Introducción

La preocupación por la buena gobernanza es un tema de interés político en el deporte en los últimos años y goza de reconocimiento nacional en países como Reino Unido, Bélgica,

Australia, Noruega, Chipre y Polonia (Geeraert, 2018a) quienes han adoptado políticas específicas con el fin de fortalecer sus prácticas de gobernanza en las federaciones deportivas nacionales. El deporte es un sector que viene creciendo y

² Play the Game es una iniciativa del Instituto Danés de Estudios Deportivos (IDAN), que busca fortalecer la ética en el deporte a nivel mundial, desde la democracia, la transparencia y la libertad de expresión. Desde 1997 publica noticias, e investigaciones buscando desarrollar conciencia sobre los problemas del deporte moderno. <https://www.playthegame.org/>

desarrollándose a nivel internacional y enfrenta una serie de retos como el aumento en la promoción y participación, la actividad física para la salud, la inclusión social y la equidad de género y la buena gobernanza en las organizaciones deportivas es un vehículo para ello (Geeraert, 2018a).

En este sentido, desde la organización *Play the Game* se crea el Observador Nacional de Gobernanza Deportiva (NSGO, por sus siglas en inglés) y se comienzan a analizar las prácticas de gobernanza en las federaciones deportivas de ocho países (Chipre, Dinamarca, Bélgica, Alemania, Países Bajos, Noruega, Polonia y Rumania), con el objetivo de obtener una medición inicial y desde allí generar un punto de partida que sirva de inspiración a las federaciones deportivas nacionales para que mejoren la calidad de su gobernanza (Geeraert, 2018a). En 2018 Colombia se vincula al estudio a través de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A) quien desarrolló una primera fase con 7 federaciones colombianas (Fútbol, Ciclismo, Atletismo, Esgrima, Natación, Tenis, Balonmano) y el Comité Olímpico Colombiano. Una segunda fase se inicia con la vinculación de la Universidad de Antioquia y la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, intentando llegar a más federaciones y generar con ello una

perspectiva de país. De esta segunda fase participa la Federación Colombiana de Rugby cuyos resultados se exponen en este trabajo como un caso exitoso de gobernanza. El estudio es no experimental- descriptivo de corte transversal que usó como instrumento el cuestionario NSGO (Geeraert, 2018b) que mide la gobernanza desde las dimensiones de transparencia, democracia, responsabilidad-control interno y responsabilidad social.

Aproximaciones teóricas

Hablar de gobernanza para estudios relacionados con el deporte, se debate en el origen del concepto a partir de las ciencias políticas y administrativas. Algunos autores proponen que la gobernanza atañe necesariamente al funcionamiento de los gobiernos internacionales y nacionales desde la percepción de la eficacia en respuesta a problemáticas identificadas de la sociedad que de alguna manera determinan la gestión de éste (Aguilar, 2007). Esto podría entonces dar a entender que la gobernanza se ha relacionado durante décadas con la dirección emitida por el gobierno y la percepción que se tiene del mismo frente a sus responsabilidades en ejecución más que a la organización propia del Estado, sin embargo, no se encuentra un modelo de gobernanza de manera espontánea en el mundo, los problemas de la

gobernabilidad en estados e instituciones obligan a que nuevos modelos de dirección de procesos tomen lugares de vanguardia en defensa de la democracia y la transparencia (Pierre, 2000). Aunque el término gobernanza se usaba desde la edad media, en los años ochenta, empieza a ser aplicado como principio de buen gobierno en instituciones internacionales, apuntando a un nuevo modelo de gestión de lo público, desde principios de transparencia y participación de la sociedad civil (Villarreal, 2010).

Ahora bien, hablar de gobernanza en el deporte es hacer alusión a un conjunto articulado de principios, herramientas y procesos adoptados voluntariamente en las organizaciones deportivas con el fin de garantizar una relación óptima de recursos y una gestión sometida a medición periódica y públicamente (Villegas, 2018). De esta manera los procesos de gobernanza deben estar articulados con los procesos de la administración toda vez que requieren de momentos específicos de planeación, una organización clara del recurso humano, un direccionamiento efectivo desarrollado con base en una gestión dinámica y un control permanente del proceso y de las personas involucradas. Esto permitirá lograr una interacción constante, una sinergia democrática y continua que posibilitará una gobernanza real y transparente.

Inglés y Puig (2016) hablan de gobernanza en red colaborativa, refiriéndose al trabajo que desarrollan las organizaciones privadas y públicas en el diseño de políticas y gestión de recursos para el buen funcionamiento de cualquier sector y, en especial para el tema expuesto, de las organizaciones del deporte. Es así como las organizaciones deportivas vienen interesándose por desarrollar buenas prácticas para mostrar la sostenibilidad de su gestión como resultado de su buena gobernanza y con ello, intentar también cambiar la imagen generalizada de corrupción en el deporte producto de los acontecimientos y escándalos que se han presentado en la última década y que, como lo expresan Gómez et al. (2022) han despertado el interés por la investigación en temas de gobernanza y deporte.

En el trabajo expuesto por Geeraert (2018a), las prácticas, roles y procedimientos encajan dentro de la buena gobernanza cuando dan muestra de transparencia, procesos democráticos, responsabilidad-control interno y responsabilidad social, rechazando toda acción que no se considere ética.

Dimensiones de la gobernanza

Transparencia: se refiere a la presentación clara de informes sobre el funcionamiento interno de la organización, lo que debe evidenciar el buen trabajo que se

desarrolla dentro de ella y posibilita que se aumente la confianza y se tengan unos incentivos en los empleados para un mejor desempeño (Geeraert, 2018a; Meijer, 2009).

Procesos democráticos: tiene que ver con la participación que se le da a los actores de la organización en la toma de decisiones que los afecta, estando dispuestos y abiertos a debates internos. Se tiene mayor probabilidad de aceptar las políticas, si se tuvo participación en su construcción (Geeraert, 2018a).

Responsabilidad y control interno: tiene que ver con la separación de poderes en la estructura del gobierno de la organización y con un sistema de reglas y procedimientos que respaldan y garantizan el cumplimiento de las mismas. Busca disminuir los desequilibrios y abusos de poder y las conductas poco éticas (Geeraert, 2018a).

Responsabilidad social: es el uso deliberado y consciente que se le da al potencial de la organización en aras de tener un impacto positivo en la sociedad. Esto genera un reconocimiento y legitimidad de la organización y aumenta la

confianza en el público externo (Geeraert, 2018a)

Metodología

El estudio general es de enfoque cuantitativo, de tipo no experimental- descriptivo y carácter transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). La población está constituida por los Presidentes de las 55 federaciones deportivas nacionales que existen en Colombia, según lo dispuesto en el sistema nacional del deporte (Ley 181, Congreso de Colombia, 1995). De manera específica se analiza la Federación Colombiana de Rugby que hizo parte de la muestra y se considera un caso de éxito.

Para la recolección de la información se usó el instrumento creado por Geeraert (2018b) el cual contiene 4 dimensiones, 46 Principios y 274 indicadores. Las dimensiones en su lenguaje original son: (1) *Transparency*, (2) *Democracy*, (3) *Internal accountability and control*, (4) *Societal responsibility*. Pueden observarse en la Tabla 1. La aplicación se hizo a través de entrevista a los presidentes de la federación o en quien ellos delegaran.

Tabla 1

Dimensiones de la Gobernanza

Dimension 1: Transparency	Dimension 2: Democratic processes	Dimension 3: Internal accountability and control	Dimension 4: Societal responsibility
[Principle 1] The organisation publishes its statutes/ constitution, internal regulations, organisation chart, sports rules and multi-annual policy plan on its website.	[Principle 8] Board members are democratically (re-)appointed according to clear procedures.	[Principle 21] The general assembly supervises the board appropriately.	[Principle 35] The organisation offers consulting to its member organisations in the areas of management or governance.
[Principle 2] The organisation publishes the agenda and minutes of its general assembly meeting on its website.	[Principle 9] The organisation takes steps to achieve a differentiated and balanced composition of its board.	[Principle 22] The board establishes procedures regarding the premature resignation of board members.	Principle 36] The organisation implements a policy aimed at mitigating health risks of sporting activities.
[Principle 3] The organisation publishes board decisions on its website.	[Principle 10] The organisation has a nomination committee.	[Principle 23] The organisation defines in its statutes those circumstances in which, due to a serious conflict of interest, a person is ineligible to	[Principle 37] The organisation implements a policy on combating sexual harassment in sport

Dimension 1: Transparency	Dimension 2: Democratic processes	Dimension 3: Internal accountability and control	Dimension 4: Societal responsibility
		serve as a member of the board.	
[Principle 4] The organisation publishes information about its board members on its website.	[Principle 11] The organisation establishes a quorum (a minimum number of attendees required to conduct business and to cast votes) in its statutes or internal regulations for the board and the general assembly.	[Principle 24] The organisation applies a clear governance structure according to the principle of separation of powers.	[Principle 38] The organisation implements an anti- doping policy.
[Principle 5] The organisation publishes information about its members (athletes and clubs) on its website.	[Principle 12] The organisation has established term limits as well as a retirement schedule.	[Principle 25] The board supervises management appropriately.	[Principle 39] The organisation implements a policy on social inclusion through sport.
[Principle 6] The organisation publishes an annual report, including financial statements, on its website.	[Principle 13] The general assembly represents all affiliated members and meets at least once a year.	[Principle 26] The organisation has an internal financial or audit committee.	[Principle 40] The organisation implements a policy combating discrimination in sport.

[Principle 7] The organisation publishes regulations and reports on the remuneration, including compensation and bonuses, of its board members and management on its website.	[Principle 14] The board meets regularly.	[Principle 27] The organisation implements a financial control system.	[Principle 41] The organisation implements a policy to promote gender equality in sport.
	[Principle 15] The organisation ensures the participation of athletes in its policy processes.	[Principle 28] The board annually evaluates its own composition and performance.	[Principle 42] The organisation implements a policy to combat match-fixing.
	[Principle 16] The organisation ensures the participation of referees in its policy processes.	[Principle 29] The organisation's finances are externally audited by an independent auditor.	[Principle 43] The organisation implements a policy for the promotion of environmental sustainability.
	[Principle 17] The organisation ensures the participation of coaches in its policy processes.	[Principle 30] The organisation has or recognises a code of conduct applicable to the members of the board, management and personnel	[Principle 44] The organisation implements a policy on promoting the dual career of athletes.
	[Principle 18] The organisation ensures the participation of volunteers	[Principle 31] The board establishes clear conflicts of interest procedures that apply to	[Principle 45] The organisation implements a policy on promoting sport for all.

	in its policy processes.	the members of the board.	
	[Principle 19] The organisation ensures the participation of employees in its policy processes.	[Principle 32] The board establishes procedures for the processing of complaints in the internal regulations.	[Principle 46] The organisation ensures the fair treatment of professional athletes
	[Principle 20] The organisation implements a gender equality policy.	[Principle 33] The organisation's decisions can be contested through internal or external mechanisms.	
		[Principle 34] The board adopts an annual meeting schedule.	

Fuente: Geeraert (2018b)

Cada dimensión fue valorada de acuerdo con las evidencias que se obtuvieron en el diligenciamiento del instrumento y la siguiente escala:

- Muy bueno: 80-100%
- Bueno: 60-79%
- Moderado: 40-59%
- Débil: 20-39%
- No cumplido: 0-19%

Resultados

Se presentan los resultados de la Federación Colombiana de Rugby. El índice NSGO fue del **66%** clasificándose en el rango **Bueno**. Las dimensiones de transparencia, democracia y responsabilidad-control interno se ubicaron en el rango **Bueno** y la de responsabilidad social, en **Moderado**. A continuación, se presentan los resultados por cada dimensión:

indicadores como se observa en la tabla 2.

Transparencia

La dimensión de transparencia obtuvo un puntaje del **65%** ubicándose en un nivel **Bueno**. Se valoraron 7 principios y 42

Tabla 2

Valoración principios de Transparencia

MUY BIEN (Very good)	1	100%	La federación publica sus estatutos, su constitución, regulaciones internas, organigrama, reglas del Deporte y plan de política plurianual
	2	100%	La organización publica la agenda y las actas de su asamblea general
BIEN (Good)	4	67%	La organización publica información sobre los miembros de su junta
	5	67%	La organización publica información sobre sus miembros (atletas, clubes y ligas)
	6	70%	La organización publica un informe anual, que incluye estados financieros
DÉBIL (Weak)	3	25%	La organización publica las decisiones de la junta directiva
	7	25%	La organización publica regulaciones e informes sobre la remuneración, incluida la compensación y las bonificaciones, de los miembros de la junta directiva y la administración

Democracia

La dimensión de democracia obtuvo un puntaje del **75%** ubicándose en un nivel **Bueno**. Se

valoraron 12 principios y 46 indicadores que pueden observarse en la tabla 3.

Tabla 3

Valoración principios de Democracia

MUY BIEN (<i>Very good</i>)	9	100%	La organización toma medidas para lograr una composición diferenciada y equilibrada de su junta directiva
	11	100%	La organización establece un quórum (un número mínimo de asistentes necesarios para realizar negocios y emitir votos) en sus estatutos o reglamentos internos para la junta y la asamblea general
	13	100%	La asamblea general representa a todos los miembros afiliados y se reúne al menos una vez al año
	15	100%	La organización garantiza la participación de los atletas en sus procesos de política
	16	100%	La organización asegura la participación de árbitros en sus procesos de política
	17	100%	La organización asegura la participación de los entrenadores en sus procesos de políticas
BIEN (<i>Good</i>)	18	100%	La organización garantiza la participación de voluntarios en sus procesos de políticas
	8	75%	Los miembros de la junta directiva son nombrados o re nombrados de forma democrática de acuerdo con procedimientos claros y apegados a la norma
MODERADO (<i>Moderate</i>)	14	60%	La junta directiva se reúne regularmente
	12	50%	La organización ha establecido límites de términos y un calendario de jubilación
NO CUMPLIDO (<i>Not fulfilled</i>)	19	0%	La organización asegura la participación de los empleados en sus procesos de políticas
	20	17%	La organización implementa una política de igualdad de género

Responsabilidad-
interno

control

La dimensión de responsabilidad-

control interno obtuvo un puntaje del **66%** ubicándose en un nivel **Bueno**. Se valoraron 12 principios y 80 indicadores como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Valoración principios de responsabilidad- control interno

MUY BIEN <i>(Very good)</i>	21	90%	La asamblea general supervisa apropiadamente a la junta directiva
	24	100%	La organización aplica una estructura de gobierno clara de acuerdo con el principio de separación de poderes
	27	86%	La organización implementa un sistema de control financiero
	28	100%	La junta evalúa anualmente su propia composición y desempeño
	30	80%	La organización tiene o reconoce un código de conducta aplicable a los miembros de la junta, la administración y el personal
	33	100%	Las decisiones de la organización pueden impugnarse a través de mecanismos internos o externos
BIEN <i>(Good)</i>	25	67%	La junta supervisa a la gerencia de manera apropiada
	29	67%	Las finanzas de la organización son auditadas externamente por un auditor independiente
MODERADO <i>(Moderate)</i>	22	50%	La junta establece los procedimientos con respecto a la renuncia prematura de los miembros
NO CUMPLIDO <i>(Not fulfilled)</i>	23	0%	La organización define en sus estatutos aquellas circunstancias en las cuales, debido a un conflicto de intereses serio, una persona no es elegible para servir como miembro de la junta
	31	0%	La junta establece claros procedimientos de conflictos de interés que se aplican a los miembros de la junta
	34	14%	La junta adopta un calendario anual de reuniones

Responsabilidad social

La dimensión de responsabilidad social obtuvo un puntaje del **56%** ubicándose

en un nivel **Moderado**. Es la dimensión que presenta el puntaje más bajo. Se valoraron 12 principios y 87 indicadores como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5
Valoración principios de responsabilidad social

MUY BIEN <i>(Very good)</i>	3 5	100%	La organización ofrece consultoría a sus organizaciones miembro en las áreas de gestión o gobernanza
	3 6	100%	La organización implementa una política destinada a mitigar los riesgos para la salud de las actividades deportivas
	3 8	86%	La organización implementa una política antidopaje
	4 4	100%	La organización implementa una política para promover la doble carrera de los atletas
	4 5	100%	La organización implementa una política para promover el deporte para todos
BIEN <i>(Good)</i>	3 9	60%	La organización implementa una política sobre inclusión social a través del deporte
DÉBIL <i>(Weak)</i>	3 7	33%	La organización implementa una política para combatir el acoso sexual en el deporte
	4 1	33%	La organización implementa una política para promover la igualdad de género en el deporte
	4 2	22%	La organización implementa una política para combatir el amaño de partidos
	4 3	29%	La organización implementa una política para la promoción de la sostenibilidad ambiental
NO CUMPLIDO <i>(Not fulfilled)</i>	4 0	9%	La organización implementa una política para combatir la discriminación en el deporte
	4 6	0%	La organización garantiza el trato justo de los atletas profesionales

Discusión

La Federación Colombiana de Rugby (FCR) presenta un NSG que se califica como Bueno desde sus prácticas de gobernanza. En perspectiva internacional, el estudio de Geeraert (2015) analiza 35 federaciones internacionales olímpicas (OIF por sus siglas en inglés) y la World Rugby (WR). Al comparar estos resultados con los del presente estudio, la FCR presenta una puntuación más alta, tanto en el índice general como en cada una de las dimensiones. El índice general de las OIF fue del 45%, 21 menos que el de la FCR. Así mismo, la dimensión democracia de la FCR, que obtuvo el puntaje más alto entre las dimensiones, está 30 puntos por encima que el de las OIF. La Responsabilidad- control interno está 24 puntos por encima, la Transparencia 15 y la responsabilidad social 11.

En cuanto a la WR, el índice general es del 46%, 20 puntos por debajo de la FCR. Hay una variación significativa (41 puntos por debajo) en la dimensión responsabilidad- control interno. La democracia está 27 puntos por debajo, la transparencia 15 y la responsabilidad social 5.

El estudio de (Geeraert, 2018a) presenta los resultados de la medición de los indicadores NSGO en federaciones deportivas de 10 países (Chipre, Dinamarca, Bélgica, Alemania, Países Bajos, Noruega, Polonia, Rumania, Brasil, Montenegro). Solo Noruega está por encima de la FCR con un índice general de 78%. Dinamarca y Países Bajos presentan un puntaje cercano (65% y 60% respectivamente). Las demás están por debajo del 50%. Este resultado presenta

un panorama muy alentador para la FCR, por lo que se ha destacado esta federación por sus buenas prácticas de gobernanza.

En perspectiva nacional, Acosta et al. (2022) presentan los resultados de 8 federaciones colombianas. En general, el índice para Colombia, a partir de la medición de estas 8 federaciones, es del 51% que, si se comparan con el de la FCR, está 15 puntos por debajo. En cuanto al puntaje por federación, solo la federación de golf se ubica 2 puntos por encima de la FCR. Tenis, Atletismo y Ciclismo están entre 7 y 10 puntos por debajo. Las demás tienen un puntaje del 50% o menos. En cuanto a la dimensión de democracia, vale la pena anotar que presenta puntajes muy altos en todas las federaciones arrojando un puntaje promedio de 77%, similar al de la FCR que es del 75%. Tres Federaciones (Tenis, golf y ciclismo) están por encima del 80% en esta dimensión.

En el estudio de Arias et al. (2021) se valoraron 7 federaciones deportivas colombianas y el Comité Olímpico Colombiano. El puntaje promedio fue del 45% y, de igual manera, cada dimensión presentó puntajes más bajos que los de la FCR. La transparencia presenta una diferencia de 12 puntos, responsabilidad-control interno de 18, democracia de 25 y responsabilidad social de 29.

Desde esta perspectiva nacional se reitera las buenas prácticas de gobernanza de la FCR que la pone en escena como un referente y modelo de gestión para organizaciones deportivas similares.

Conclusiones

El estudio analizó el estado de gobernanza de la Federación Colombiana de Rugby con un puntaje general del 66% ubicándola como una de las mejores federaciones en sus prácticas de gobernanza en perspectiva nacional e internacional. Este panorama la presenta como un referente y posible modelo de gestión para otras organizaciones similares que quieran ser reconocidas por su gestión transparente, democrática, responsable interna y socialmente.

La dimensión de transparencia, con un puntaje del 65% (bueno), destaca el acceso que tienen los *stakeholders* a los estatutos, regulaciones internas, actas y agenda de la asamblea general, que se hacen visibles fácilmente en la página oficial de la FCR. Desde una perspectiva de mejora, debe trabajarse en la publicación de regulaciones sobre la remuneración de los miembros de la junta directiva y la administración.

La dimensión de democracia con el puntaje más alto (75%- Bueno), destaca los principios relacionados con la composición diferenciada y justa de los miembros de la junta directiva, el establecimiento de quórum para las decisiones, la representación de los miembros a través de la asamblea, la participación de los atletas, árbitros, entrenadores y voluntarios en los procesos. No se cumplen los principios relacionados con la participación de los empleados en el establecimiento de políticas y la implementación de una política de igualdad de género en la organización.

La dimensión de responsabilidad-control interno con un puntaje del 66% (bueno), destaca la supervisión que hace la asamblea a su junta directiva, estructuras de gobiernos claras y transparentes, la implementación y evaluación de su sistema de control financiero y códigos de conducta. No se cumplen los principios relacionados con las políticas y procedimientos en los estatutos sobre conflicto de intereses y elección de miembros y la adopción de un calendario anual de reuniones de junta.

Finalmente, la dimensión de responsabilidad social fue la que presentó el puntaje más bajo (56%-moderado). Aunque hay muy buenas prácticas relacionadas con consultorías, políticas de mitigación de riesgos para la salud en actividades deportivas, de antidopaje, doble carrera de los atletas y promoción del deporte para todos, hay principios débiles relacionados con la implementación de políticas para el acoso sexual, la igualdad de género, el amaño de partidos y la promoción de la sostenibilidad ambiental. No se cumplen los principios sobre políticas frente a la discriminación en el deporte y las garantías para el trato justo de los atletas profesionales.

Agradecimientos – implicaciones

La investigación es financiada por la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A), la Universidad de Antioquia y la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, representado en asignación de horas en plan de trabajo para las profesoras participantes. Las autoras agradecen a la U.D.C.A y su programa en Ciencias del

Deporte, por la invitación a participar del proyecto. A la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte por su vinculación. Al Comité Olímpico Colombiano por el respaldo. A las federaciones participantes y en especial a la Federación Colombiana de Rugby y a su directora de gestión organizacional Maria Catalina Palacio Gaviria, por abrirnos las puertas de la organización y de manera gentil contribuir con la recolección de información.

Referencias

- Acosta, J. R., Arias, A. M., Gómez, J., Ordoñez, N., & Carrillo, L. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas. *Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte y Recreación*, 45, 851-859. <https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.89338>
- Aguilar, L. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 5-32.
- Arias, A., Ramos, J., Gómez, J., Ordoñez, N., Sandino, M., Cardona, L., ... Calle, M. (2021). Country Report: Colombia. In S. Adam (Ed.), *National Sports Governance Observer* (pp. 87-106). Play the Game.
- Congreso de Colombia. (1995). Ley 181.
- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance*. Play the game: Danish Institute for Sports Studies.
- Geeraert, A. (2018a). *National Sports Governance Observer. Final report*. Play the game: Danish Institute for Sports Studies.
- Geeraert, A. (2018b). *National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations*. Palaestra (Vol. 22). Aarhus: Play the game/ Danish Institute for Sports Studies.
- Gómez, J., Arias, A., Ordoñez, N., Sánchez, D., Carrillo, L., Ramos, J., Rivera, L., y Obando, L. (2022). Adaptación de la herramienta “Sports Governance Observer” en clubes deportivos en Colombia. *Revista Digital: ARCOFADER*, 1(1), 99-113. <https://revista.arcofader.org/index.php/inicio/article/view/14>
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Inglés Yuba, E., & Puig Barata, N. (2016). *Gestión de la práctica deportiva en el medio natural. Efectos de la gobernanza en red colaborativa sobre el desarrollo sostenible*. Apunts. Educación Física y Deportes (Vol. 2). [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es\(2016/2\).124.07](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es(2016/2).124.07)
- Meijer, A. (2009). Understanding modern transparency International Review of Administrative Sciences. *JournalsPermissions.Nav*, 75(2),

255-269.

<https://doi.org/10.1177/0020852309104175>

Pierre, J. (2000). *Debating governance: Authority, steering, and democracy*. (O. Oxford, Ed.).

Villarreal M., M. T. (2010). La participación institucionalizada de organizaciones civiles en la

construcción de la gobernanza. *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 3(5), 121-154.

Villegas-Estrada, C. E. (2018, February). ANÁLISIS. Gobernanza: un moderno modelo de gestión. *Comite Olimpico Colombiano*.