

## 3.1 ¿Qué es un conflicto de intereses?



Este módulo se centra en dos temas:

1. La gestión de los conflictos de intereses por parte de las organizaciones.
2. Los elementos generales que se necesitan para la buena gobernanza.

Las cuestiones relacionadas con la (mala) gestión de los conflictos de intereses surgieron en organizaciones deportivas tan variadas como la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) y la NFL (Liga Nacional de Fútbol Americano). Actualmente, estas cuestiones están adquiriendo mayor importancia debido a que las organizaciones deportivas disponen de una cantidad de dinero cada vez mayor, a que se depende cada vez más de los expertos independientes (módulo 2) y a que los interesados prestan más atención a las cuestiones relacionadas con la gobernanza de las organizaciones deportivas. Este módulo analiza detenidamente la gestión de los conflictos de intereses.

Desde aproximadamente 2010, como consecuencia de las diversas acusaciones de escándalos y mala gestión en la FIFA, se prestó más atención a una iniciativa por mejorar la gobernanza de las organizaciones deportivas. Desde luego, las preocupaciones sobre la gobernanza deportiva surgieron mucho antes que estos episodios. Varias organizaciones, tales como Play theGame y Transparencia Internacional, brindaron orientación sobre los elementos que caracterizan a la buena gobernanza. Este módulo resume algunas de estas características.

- ≡ 3.1.1 Definición de conflicto de intereses
  
- ≡ 3.1.2 Ejemplos de políticas de conflicto de intereses dentro y fuera del deporte
  
- ≡ 3.1.3 Estudio de caso: La NFL y la investigación sobre las conmociones cerebrales
  
- ≡ 3.1.4 Estudio de caso: La IAAF y sus patrocinadores
  
- ≡ Video conceptual

## 3.1.1 Definición de conflicto de intereses

---

Un aspecto fundamental para la buena gobernanza, particularmente importante para las organizaciones que regulan el deporte, es el manejo de los conflictos de intereses. Tal como se define en la revista *New England Journal of Medicine*, un conflicto de intereses es:

un conjunto de condiciones en las que el juicio profesional respecto a un interés primario (como el bienestar del paciente o la validez de la investigación) tiende a ser indebidamente influenciado por un interés secundario (como un beneficio económico)... El interés secundario no suele ser ilegítimo en sí mismo, de hecho, puede ser incluso una parte necesaria y deseable de la práctica profesional. Solo resulta problemática la influencia que ejercen sobre las decisiones profesionales. El objetivo no es eliminar o necesariamente reducir los beneficios económicos u otros intereses secundarios (tales como la preferencia por los familiares y los amigos, o el deseo de obtener prestigio y poder). Consiste más bien en evitar que estos factores secundarios dominen o aparenten dominar el interés primario pertinente a la hora de tomar decisiones profesionales (**Thompson, 1993**).

La Academia Nacional de Ciencias de los EE. UU. brinda más información de acuerdo con los comités que la conforman:

El término "conflicto de intereses" significa algo más que un sesgo individual. Debe existir un interés, por lo general económico, que podría afectar directamente a la labor del comité. Los requisitos para que algo se interprete como un conflicto de intereses son objetivos y preventivos. No consisten en una valoración de la conducta o el carácter real de una persona, de su capacidad de actuar de manera objetiva a pesar del conflicto de intereses ni de la resistencia a la tentación ante determinadas cantidades de dólares de bienes específicos debido a su riqueza personal. Dichos requisitos son normas imparciales que están diseñadas para eliminar ciertas situaciones específicas, potencialmente comprometedoras, y de este modo proteger al individuo, a los otros miembros del comité, a la institución y al interés

público. El individuo, el comité y la institución no deben someterse a situaciones que otros puedan cuestionar con fundamentos y quizás subestimar o desestimar la labor del comité simplemente debido a que existen conflictos de intereses (**TheNationalAcademies** 2003).

En resumen, un conflicto de intereses:

- Es un conflicto real o aparente entre un interés primario y un interés secundario.
- Estos conflictos por lo general son de carácter económico, pero no siempre es el caso (por ejemplo, el nepotismo).
- Un conflicto de intereses no consiste en una valoración sobre la integridad de ningún individuo.
- Sus requisitos se establecen para proteger al individuo, a la organización y a los objetivos de interés público que la organización pretende alcanzar.

**CONTINUE**

## 3.1.2 Ejemplos de políticas de conflicto de intereses dentro y fuera del deporte

---

Ahora analizaremos varios ejemplos de políticas de conflictos de intereses que se encuentran dentro y fuera del deporte. Los siguientes ejemplos provienen de las Naciones Unidas, del Comité Olímpico Internacional y de Nike.

### Políticas de conflicto de intereses de las Naciones Unidas (ONU)

La ONU tiene una política de regulación de conflictos de intereses que distingue de manera explícita los conflictos de intereses institucionales de los personales. Aquí presentamos un fragmento:

Los riesgos de que surjan conflictos de intereses por lo general se pueden encontrar en dos niveles:

1. Conflictos de intereses institucionales
2. Conflictos de intereses personales

Un conflicto de intereses institucional surge cuando, como resultado de otras actividades o relaciones, una organización no puede prestar servicios imparciales, la objetividad de la organización para realizar el trabajo solicitado se ve o podría verse afectada, o la organización cuenta con una ventaja competitiva injusta. Un conflicto de intereses personal es una situación en la que los intereses privados de una persona, tales como las relaciones profesionales externas o los bienes económicos personales, interfieren o se considera que pueden interferir con el cumplimiento de sus obligaciones oficiales.

Como funcionarios, debemos tratar siempre de evitar las situaciones en que las decisiones que tomemos en nombre de la ONU nos beneficien personalmente o permitan que otros se beneficien personalmente. Es necesario que seamos conscientes de lo que nuestras acciones, a falta de una explicación, pueden parecer a otros o pueden ser interpretadas por ellos. En ocasiones, la

percepción de un conflicto de intereses plantea tanta preocupación ética como un conflicto real de intereses. Las situaciones que dan lugar a un conflicto de intereses no implican necesariamente un delito. Sin embargo, si no se identifican o se manejan de manera adecuada, pueden comprometer nuestra labor y la integridad de la organización. Si cada uno de nosotros evita la percepción y la realidad de un conflicto de intereses, podemos ayudar a preservar nuestra independencia e imparcialidad. Uno de los pasos más importantes para evitar o resolver un conflicto de intereses consiste en garantizar que los intereses de la ONU están por encima de los nuestros.

La ONU está atenta a las maneras en las que los asuntos económicos y privados de un funcionario pueden generar posibles conflictos de intereses. Los funcionarios deben abstenerse de gestionar o de tener intereses económicos en cualquier empresa si el individuo o la empresa tienen la oportunidad de beneficiarse de una asociación de ese tipo como resultado del cargo del funcionario en las Naciones Unidas. (Naciones Unidas, s. f., <https://goo.gl/umjMIE>).

## Políticas de conflicto de intereses del Comité Olímpico Internacional (COI)

En su política de conflictos de intereses, el COI enumera casos específicos en los que podría existir un conflicto real o aparente:

En la siguiente lista se mencionan algunas de las circunstancias en las que puede surgir un conflicto de intereses:

- **Relación personal o material** (salario, participación accionaria, diversos beneficios) con los proveedores de la parte olímpica interesada.
- **Relación personal o material con los patrocinadores**, las emisoras y varias partes contratantes.
- **Relación personal o material con una organización** que pueda beneficiarse de la asistencia de la parte olímpica interesada (incluido el subsidio, la cláusula de aprobación o la elección).

Cada persona tiene la responsabilidad individual de evitar todo caso de conflicto de intereses. Ante una situación de un posible conflicto de intereses, la persona involucrada debe abstenerse de opinar, de tomar o participar en la toma de decisiones, o de aceptar cualquier tipo de beneficio (**International Olympic**, 2016).

## Políticas de conflicto de intereses de Nike

Las políticas de conflicto de intereses también se encuentran en el sector privado. Al igual que la ONU y el COI, Nike se centra en los conflictos reales o aparentes entre el individuo y los objetivos de la organización. Aquí presentamos un fragmento:

Los conflictos de intereses surgen cuando un empleado utiliza su posición en NIKE para obtener beneficios personales o cuando los intereses personales del empleado no son compatibles con los intereses de NIKE. Todos los empleados deben evitar cualquier acción o relación que pueda ser incompatible, o se considere que pueda ser incompatible, con los intereses de NIKE. Situaciones que podrían generar un conflicto de intereses real o aparente serían, por ejemplo, tener una inversión o posición importante en cualquier empresa que tenga relación con NIKE, entablar negocios de NIKE con amigos cercanos o con familiares, supervisar a miembros de la familia, parientes o aquellos con quienes se tiene una relación sentimental, usar el nombre o la reputación de NIKE para obtener beneficios personales y aceptar pagos, obsequios o favores de las empresas que mantienen negocios con NIKE, u ofrecerles dichos beneficios. (**Nike**, 2011).

Por lo general, no todas las organizaciones deportivas cuentan con políticas de conflicto de intereses como las de la ONU, las del COI y las de Nike. Por ejemplo, en un informe de 2015, Play theGame, un organismo regulador de la gobernanza deportiva de Dinamarca, descubrió que de las 32 federaciones internacionales de las que se tenía información disponible, solo 6 contaban con normas claras y establecidas sobre conflictos de intereses que incluían requisitos de divulgación (**Geeraert**, 2015).

Desde luego, contar solo con una política establecida no es suficiente. Las organizaciones que cuentan con políticas sólidas de conflicto de intereses, por lo general, requieren que sus empleados y asesores declaren posibles conflictos y establecen un comité para evaluar dichas declaraciones a fin de detectar conflictos reales o posibles. Estos comités a menudo cuentan con la participación de asesores independientes o miembros del consejo. Por lo general, estas políticas y procedimientos están disponibles para el público.

Por ejemplo, el US Track and Field (USATF) cuenta con un sitio web dedicado a su Comité de Ética <sup>1</sup>. Ese sitio incluye enlaces a las políticas y los procedimientos y también incluye una lista de patrocinadores y proveedores del USATF y organizadores de eventos, cuyas relaciones con dicha organización podrían generar un conflicto de intereses <sup>2</sup>. Esta lista incluye diversas empresas, algunas tan grandes como Nike y Entertainment and Sports Programming Network (ESPN), pero también incluye una imprenta y una empresa que brinda servicios de limusina. El sitio cuenta con una sección de preguntas frecuentes (FAQ) e invita a las personas a denunciar los problemas de conflictos de intereses a su Comité de Ética independiente en vez de al personal de la organización o a los directivos <sup>3</sup>.

A pesar de que muchas organizaciones deportivas no cuentan con políticas bien desarrolladas de conflictos de intereses, sí cuentan con una gran experiencia que obtuvieron de empresas, del gobierno e incluso de otros organismos deportivos. En el siglo XXI, todas las organizaciones deportivas internacionales deberían contar con una política de conflicto de intereses eficaz para proteger a sus empleados, a la organización y al deporte en sí.

Ahora analizaremos varios ejemplos que demuestran algunos de los inconvenientes que surgen de no contar con políticas efectivas de conflicto de intereses establecidas. Primero analizaremos la NFL y luego la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF).



[1] Para obtener más información, consulta la siguiente página:

<http://www.usatf.org/about/policies/ethics/>

[2] Para obtener más información, consulta la siguiente página:

<http://www.usatf.org/about/policies/ethics/nationalOfficeCOIPolicy.asp>

[3] Para obtener más información, consulta la siguiente página:

<http://www.usatf.org/about/policies/ethics/FAQ.asp>

**CONTINUE**

### 3.1.3 Estudio de caso: La NFL y la investigación sobre las conmociones cerebrales

---

En 2016, el personal del Comité de Energía y Comercio del Senado de los Estados Unidos alegó que la Liga Nacional de Fútbol Americano pretendía influir en las decisiones de financiación de investigaciones de los Institutos Nacionales de Salud relacionadas con las conmociones cerebrales. (Cámara de Representantes de EE. UU., 2016) Las consecuencias sobre la salud que producían los golpes constantes en la cabeza se convirtieron en un tema cada vez más importante en el fútbol americano.

Esto es lo que dice el informe que presentó el Senado acerca de un profesor y doctor de la Universidad de Washington, que supuestamente tuvo un conflicto de intereses cuando trabajaba como asesor remunerado de la NFL y como investigador que estudiaba las conmociones cerebrales:

El Dr. Ellenbogen es un claro ejemplo de los conflictos de intereses que surgen debido a su rol como investigador y su rol como asesor de la NFL. Formó parte de un grupo que solicitó una subvención de \$16 millones. Luego de que su grupo no fuera seleccionado, el Dr. Ellenbogen se convirtió en uno de los principales defensores de la NFL al expresar su preocupación con respecto al proceso de selección para otorgar subvenciones [a otro equipo]. (Cámara de Representantes de EE. UU., 2016, pág. 27).

El comité del Senado llegó a la siguiente conclusión:

A pesar de que no violó ninguna norma específica de los Institutos Nacionales de Salud (NIH) de la que tengamos conocimiento, la participación del Dr. Ellenbogen en estas discusiones infringe el espíritu de las normas de conflicto de intereses de los NIH, las cuales están diseñadas para garantizar que las personas que tienen un interés económico en el otorgamiento de una subvención, no participen en el proceso de toma de decisiones para otorgar dicha subvención. **(Cámara de Representantes de EE. UU., 2016, pág. 27).**

Posteriormente, la Universidad de Washington llevó a cabo una investigación interna y descubrió que no se violó ninguna norma (ESPN, 2017). Sin embargo, esta situación da lugar a que se planteen algunas preguntas, tales como las siguientes:

- ¿Este caso se puede considerar como un conflicto de intereses?
- ¿Se podría haber manejado de una mejor manera?
- ¿Qué se podría haber hecho de manera diferente?

**CONTINUE**

## 3.1.4 Estudio de caso: La IAAF y sus patrocinadores

---

Cuando se eligió a Sebastian Coe como presidente de la IAAF en 2015, se planteó que su relación duradera con Nike podría representar un conflicto de intereses. Al parecer, Nike le pagó a Coe un monto de seis cifras.

Un periódico británico explicó por qué existe, como mínimo, la impresión de un conflicto de intereses:

La asociación con Nike se considera un problema cuando existen otros motivos de preocupación; por ejemplo, la decisión de la IAAF de otorgar a Eugene, que se encuentra cerca de la sede central de Nike en Beaverton, el Campeonato Mundial de Atletismo de 2021 sin realizar un proceso formal de licitación. El presidente de la Asociación Europea de Atletismo, el noruego SveinArne Hansen, se quejó de una 'falta total de cumplimiento del proceso' en nombre de Gotemburgo, ciudad que al menos quería la oportunidad de presentar una oferta. (Lawton, 2015, <https://goo.gl/hpKCLx>).

La situación de Coe no fue consecuencia de la falta de una política de conflictos de intereses sólida para la IAAF, sino más bien de una cuestión relacionada con cómo se debería imponer esta política. A continuación, se muestran los lineamientos completos sobre los conflictos de intereses de la IAAF.

**Figura 1. Normas relacionadas con los conflictos de intereses de los funcionarios de la IAAF**

## Normas relacionadas con los conflictos de intereses de los funcionarios de la IAAF

1. El código de ética de la IAAF dispone lo siguiente:

“Los funcionarios de la IAAF deberán actuar en beneficio de la IAAF cuando deban tomar decisiones que afecten o puedan afectar a la IAAF y deben hacerlo sin referencia a sus intereses personales, sean financieros o de otro tipo”. (Párrafo D,4,30)

2. Todos los funcionarios de la IAAF deben realizar sus funciones con integridad y transparencia y de forma independiente, libres de cualquier influencia que pueda interferir con la lealtad de la IAAF.

3. Es la responsabilidad individual de todos los funcionarios de la IAAF evitar cualquier caso de conflicto de intereses y divulgar cualquier posible conflicto de intereses según se detalla en esta Norma.

a. Un “interés”, a los fines de este Código y esta Norma, significa e incluye cualquier interés, directo o indirecto, privado o personal, financiero o de otro tipo, relacionado con los funcionarios de la IAAF en cuestión. Esto también incluye el interés de un tercero (como un padre, cónyuge, familiar directo o dependiente).

a. La siguiente es una lista no exhaustiva de ejemplos de circunstancias en las que podrían surgir conflictos de intereses: relación personal o material como empleado, contratista, director, administrador, accionista, socio u otro puesto con proveedores de la IAAF, patrocinadores, compañías emisoras u otras partes que tengan contrato con la IAAF o cualquier otra organización o persona que se pueda beneficiar de la asistencia de la IAAF (por ejemplo, mediante subvención, aprobación o elección).

4. El hecho de que un funcionario de la IAAF también tenga un puesto en una Asociación de Área o un Miembro no constituirá, por sí mismo, un conflicto de intereses potencial.

5. Los funcionarios de la IAAF deberán divulgar cualquier interés que pueda implicar un conflicto de intereses potencial o real presentando una Declaración de informe de intereses según Código de ética al Presidente del Comité de Ética de la IAAF y a la persona a cargo de la agencia a la que pertenezca o a su supervisor directo.

6. Si existiese un posible conflicto de intereses entre un funcionario de la IAAF y la IAAF (sea que se haya divulgado o no mediante una Declaración de informe de intereses según Código de ética), el funcionario de la IAAF involucrado debe abstenerse de expresar su opinión y de seguir participando del asunto, incluidas las deliberaciones o decisiones, a menos que lo permita la persona a cargo de la agencia a la que pertenezca o su supervisor directo. Si fuese necesario, la persona a cargo de la agencia a la cual pertenece el funcionario de la IAAF o su supervisor directo pueden remitir el asunto al Presidente del Comité de Ética de la IAAF.

7. Si existiese un presunto conflicto de intereses, se remitirá al Comité de Ética de la IAAF para que se determine si constituye o no una violación del código.

Finalmente, luego de mucha discusión y polémica, Lord Coe renunció a su cargo en Nike. Esta situación también da lugar a que se planteen algunas preguntas importantes:

- ¿Este caso se puede considerar como un conflicto de intereses?
- ¿Se podría haber manejado de una mejor manera?
- ¿Qué se podría haber hecho de manera diferente?

**CONTINUE**