

# Módulo 1. Gobernanza en eventos deportivos



☰ Unidad 1.1

☰ Autoevaluaciones

☰ Referencias

# Unidad 1.1

---

## Introducción

Este módulo tiene como objetivo brindar a los participantes una comprensión clara de los temas clave relacionados con la gobernanza de eventos deportivos, ligas y competiciones, analizando las prácticas actuales, así como explorando los beneficios, los desafíos y las áreas que necesitan mejoras. Una gobernanza eficiente es importante para asegurar el éxito a largo plazo y generar un impacto positivo en los eventos deportivos.

Primero, definiremos el concepto de gobernanza y exploraremos las estructuras y el cumplimiento normativo. Luego, haremos un repaso de los avances más relevantes, destacando las áreas en las que se han enfocado las políticas y prácticas. A continuación, presentaremos un estudio de caso para profundizar en estos desarrollos. Finalmente, concluiremos con un resumen de los principales beneficios y desafíos de una buena gestión.

## **Antecedentes de gestión deportiva para eventos, ligas y competiciones**

### **Definiciones**

Antes de centrarnos en los eventos deportivos, ligas y competiciones, primero necesitaremos definir el concepto de gobernanza. Existen varias definiciones en la literatura, lo cual no es sorprendente, ya que la gobernanza pertenece a las ciencias sociales y, por lo tanto, no es tan «exacta» como las ciencias naturales. Muchas de estas definiciones provienen de la literatura sobre gestión corporativa, que históricamente precedió e influyó en el desarrollo de la gestión deportiva (SGA Championing Governance, s.f.).

Hirst (1997) define la gobernanza como “los medios mediante los cuales se controla o dirige una actividad o conjunto de actividades de manera que se obtenga un rango aceptable de resultados de acuerdo con algún estándar social establecido” (p. 3). A partir de esta definición, Chatzigianni (2018) observa que la gobernanza, al igual que el gobierno, “consiste en sistemas de normas, mecanismos de dirección a través de los cuales se ejerce autoridad para [...] avanzar hacia los objetivos deseados”. Por otro lado, los principios de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 1999), desde una perspectiva corporativa, definen la gobernanza de la siguiente manera:

Un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. La gestión corporativa también proporciona la estructura mediante la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos y los mecanismos para supervisar su desempeño. (p. 9)

¿Cuáles son los puntos en común entre estas definiciones? En primer lugar, el enfoque en el liderazgo: las actividades deben ser «controladas», «dirigidas» y «supervisadas». En segundo lugar, el énfasis en los resultados: deben estar dentro de un «rango aceptable» y deben alcanzarse los «objetivos». En tercer lugar, un enfoque en las «estructuras» y «mecanismos» a través de los cuales se establecen las metas y se ejerce la autoridad. Es importante destacar que la definición de la OCDE (1999) resalta un aspecto adicional de gran relevancia: «un conjunto de relaciones» entre la dirección y las partes interesadas. Este es un aspecto especialmente relevante, ya que gran parte del desarrollo de la gobernanza ha surgido para mediar estas relaciones y evitar conflictos.

Este módulo se centrará en cómo podemos asegurar eventos exitosos y un liderazgo que gestione las relaciones con las partes interesadas —o *stakeholders*— y cumpla con los objetivos. Pero antes, veamos las estructuras de gestión en los eventos deportivos.

## **Estructuras de gobernanza**

Aunque la gobernanza de los clubes deportivos generalmente se asemeja a la de cualquier otra entidad privada con fines de lucro, los eventos deportivos, ligas y competiciones son gestionados por organizaciones deportivas sin fines de lucro, en forma de asociaciones o federaciones. Los deportes en Europa, por ejemplo, suelen seguir una estructura piramidal, como se muestra en el siguiente diagrama. El diagrama supone la existencia de una sola asociación nacional por cada deporte y Estado miembro, que opera dentro del marco de una única federación europea y una federación mundial.

**Figura 1. Estructura piramidal del deporte**



Fuente: Halleux, 2015, p. 5

---

## **Traducción de la imagen:**

Federaciones deportivas internacionales

Federaciones deportivas europeas

Federaciones deportivas nacionales

Federaciones deportivas regionales

Federaciones/clubes de base

Las asociaciones y federaciones suelen adoptar estructuras jerárquicas complejas. En el caso de la FIFA, los órganos clave incluyen el Congreso de la FIFA (que actúa como el máximo órgano legislativo de la asociación y está compuesto por todas las asociaciones miembros); el Consejo de la FIFA (encargado de proporcionar la dirección estratégica, integrado por el presidente, ocho vicepresidentes y otros veintiocho miembros), así como varios comités permanentes e independientes.

Para más detalles, puedes consultar el Informe de Gobernanza de la FIFA (2018) y la publicación de la FIFA sobre comités:

Fuente: **FIFA**, (2018). **Informe de gobernanza de la FIFA 2018**.

<https://digitalhub.fifa.com/m/1964430b6031fe2d/original/yrsjcy9fza>

[7xy02pl436-pdf.pdf](#) .

Fuente: **FIFA,** (s.f.). **Organización. Comités.**  
<https://www.fifa.com/about-fifa/organisation/committees> .

Estructuras similares también son evidentes en otras federaciones, como las de ciclismo y golf. Los Comités de Apelación, Disciplina y Ética funcionan como los órganos judiciales de la FIFA, representando tres de los cuatro comités independientes de la organización. El Comité de Gobernanza, Auditoría y Cumplimiento de la FIFA es uno de estos cuatro comités independientes. Cabe destacar que, conforme a los estatutos y regulaciones de gobernanza de la FIFA, dicho comité tiene la intención de establecer un Comité de Revisión, un Subcomité de Compensación y un Subcomité de Derechos Humanos y Responsabilidad Social, áreas de particular interés en la política y práctica de gobernanza, como veremos más adelante.

La FIFA comenzó con solo siete miembros y ahora cuenta con un total de 211 asociaciones miembro. Las naciones están divididas en seis confederaciones diferentes, una por cada continente. Estas confederaciones actúan como entidades coordinadoras de la FIFA en los distintos continentes y organizan sus propios torneos y programas de difusión. Las asociaciones miembro tienen la obligación de respetar los estatutos, fines e ideales del organismo rector, y de promover y gestionar el deporte en consecuencia. Según los estatutos de la FIFA, no se pueden formar ligas u otros grupos de clubes sin el

consentimiento de la FIFA. No obstante, las ligas pueden ser gestionadas íntegramente por las asociaciones nacionales o autogestionarse, lo que da lugar a una considerable variedad de estructuras internas de gobernanza entre las distintas asociaciones nacionales (Boillat y Poli, 2014).

Los grandes eventos suelen tener estructuras dedicadas, supervisadas por comités organizadores. Estos comités generalmente incluyen una junta directiva compuesta por voluntarios, que representan a los principales **stakeholders** y sus intereses clave. Como los eventos deportivos son organizaciones funcionales, el comité organizador se divide en divisiones y departamentos según funciones clave. Las tareas se distribuyen en áreas como acreditación, finanzas, asuntos legales, logística, operaciones, infraestructuras temporales, marketing y patrocinio, comunicaciones, servicios deportivos, servicios a delegaciones, medios de comunicación, protocolo y relaciones con los *stakeholders*, servicios lingüísticos, gestión de personal, construcción, gestión de sedes (incluidas las instalaciones de alojamiento), atención médica, seguridad, responsabilidades culturales, festivales y ceremonias, entre otras. Los eventos deportivos de gran envergadura pueden abarcar más de cincuenta áreas funcionales (Parent, 2015). Los comités organizadores también reciben apoyo de varios *stakeholders*, incluidos los gobiernos anfitriones, patrocinadores, medios de comunicación, la comunidad, delegaciones y organizaciones deportivas (Parent y Naraine, 2019).

Las estructuras de gobernanza de eventos deportivos, ligas y competiciones se ven facilitadas por la existencia de una combinación de marcos regulatorios, directrices, códigos y otros mecanismos de control, como veremos a continuación.

### **Marco regulatorio**

Los organismos internacionales de gobernanza deportiva, responsables de supervisar eventos, ligas y competiciones de gran importancia, tradicionalmente se autogobiernan. Son la autoridad máxima y se posicionan en la cima de una cadena de mando vertical que se extiende desde el nivel internacional, pasando por el continental y nacional, hasta llegar a las organizaciones locales. Esta estructura piramidal, como se explicó anteriormente, otorga a los organismos internacionales de gobernanza deportiva un monopolio sobre la regulación de sus respectivos deportes a nivel global. Además, estas organizaciones históricamente han gozado de una gran autonomía, operando bajo un sistema completo de autogobernanza. Esta autonomía se atribuye en parte al hecho de que la mayoría de estas organizaciones tienen su sede en Suiza, están registradas como asociaciones sin fines de lucro y, como tales, se rigen por los artículos 60-79 del Código Civil Suizo, que establecen requisitos mínimos para las asociaciones (Geeraert et al., 2015). Las organizaciones pueden elegir libremente el contexto regulatorio más óptimo para sus operaciones, lo que les permite seleccionar un entorno favorable como su base para actividades internacionales. En consecuencia, tienen la

opción de trasladarse desde el país anfitrión si este interfiere excesivamente en sus operaciones (Geeraert et al., 2015).

Como organismo autogobernado, la FIFA, por ejemplo, ha desarrollado su propio marco de cumplimiento para las asociaciones miembros y otros *stakeholders* deportivos. Este marco incluye principios generales, directrices detalladas y mecanismos de control para regular aspectos importantes, como los periodos de traspasos, mecanismos disciplinarios, cuestiones contractuales de los jugadores, préstamos de jugadores, intermediarios, academias y desarrollo de jugadores, racismo, *fair play* financiero, propiedad múltiple, integridad y manipulación de partidos. También incluye aspectos relacionados con el derecho de propiedad intelectual, piratería, tecnología e innovación, así como otras áreas relevantes. Estas regulaciones no solo se aplican a las asociaciones deportivas miembros, sino también a los clubes, eventos, ligas y competiciones (FIFA, s.f.b).

Las crecientes demandas para la regulación del deporte a nivel mundial llevaron a la creación del Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS) y la Agencia Mundial Antidopaje (WADA). Desde su creación, el 30 de junio de 1984, el TAS ha funcionado como una autoridad judicial independiente especializada en resolver disputas relacionadas con el deporte, incluidos eventos, ligas y competiciones. Como tribunal arbitral, gestiona casos relacionados con patrocinio publicitario, dopaje, problemas de nacionalidad y otros asuntos disciplinarios o comerciales. Las cuestiones técnicas específicas de los deportes, como

la descalificación en juegos y las reglas, son resueltas por las federaciones internacionales respectivas. El TAS ha emitido varios fallos importantes, como la decisión de 2020 de anular la decisión de la UEFA de prohibir al club de fútbol Manchester City participar en todas las competiciones europeas por el *fair play* financiero, y el fallo de 2021 de mantener la prohibición de dopaje impuesta por el Comité Olímpico Internacional (COI) a la gimnasta Andreea Răducan, quien había dado positivo por sustancias prohibidas tras ingerir pastillas para el resfriado y la gripe recetadas por su médico (Sumpiputtanadacha y Murphy, 2022).

La WADA fue creada por el COI en 1999 para combatir el dopaje en el deporte. La WADA publicó su primer código antidopaje en 2004, que ha sido adoptado por todas las principales federaciones internacionales y nacionales. La WADA ha expuesto casos de corrupción relacionados con el dopaje en varias ocasiones. Por ejemplo, una investigación reveló que la IAAF, el organismo rector del atletismo mundial, estaba implicada en un esquema de corrupción liderado por su presidente, que conspiró para extorsionar a los deportistas y permitir que competidores rusos dopados siguieran participando (Leicester, 2016). La efectividad del código de la WADA, sin embargo, depende del cumplimiento de las organizaciones nacionales antidopaje, que son financiadas por los gobiernos (Chatzigianni, 2018).

Un elemento que falta en el marco regulatorio de los eventos, ligas y competiciones deportivas es el requisito explícito de publicar informes

específicos de gobernanza, que demuestren un compromiso con los principios de buen gobierno. En muchas regiones, se exige que las empresas que cotizan en bolsa publiquen informes de gobernanza (por ejemplo, los clubes deportivos que cotizan en la bolsa de valores suelen tener que cumplir con estas disposiciones o, en el caso del Reino Unido, por ejemplo, explicar por qué no cumplen). Sin embargo, en lo que respecta a los organismos internacionales que regulan el deporte, como la FIFA, todavía hay pasos por dar para producir un conjunto firme y aplicable de normas de gobernanza. Recientemente, la FIFA ha comenzado a publicar voluntariamente un informe de gobernanza que destaca los principales avances (ver, por ejemplo, FIFA, 2018), pero esto sucedió solo después de haber sido noticia por motivos negativos, como se explica en el siguiente apartado.

Los organismos internacionales que regulan el deporte, encargados de supervisar los eventos, ligas y competiciones relevantes, tradicionalmente son:

- **Autónomos.**
- Gobernados por diferentes dependencias.

### **Razones por las que necesitamos una buena gobernanza**

La gobernanza, la reputación y el éxito final de los eventos deportivos, ligas y competiciones pueden verse comprometidos por escándalos y

problemas de gobernanza de las autoridades organizadoras. El escándalo de la FIFA, que estalló en mayo de 2015, sacó a la luz graves deficiencias dentro del organismo internacional que regula el fútbol. Altos ejecutivos de la FIFA fueron acusados de soborno, fraude y lavado de dinero, vinculados a actividades corruptas relacionadas con los derechos de medios, mercadeo y los procesos de licitación de la Copa del Mundo. Se estimó que estas prácticas corruptas involucraron alrededor de 150 millones de dólares durante varias décadas, aunque el alcance real de la corrupción podría ser incluso mayor (Boudreaux et al., 2016). Las deficiencias de gobernanza en la FIFA se debían a una falta evidente de rendición de cuentas y a sanciones insuficientes para quienes actuaban mal. Al ser una organización internacional sin estar directamente sometida a la supervisión de ningún país, la FIFA pudo evitar un control exhaustivo hasta que intervino el Departamento de Justicia de Estados Unidos. Este escándalo fue una llamada de atención que dejó en claro las debilidades del modelo de autorregulación y la necesidad urgente de seguir principios de gobernanza en las organizaciones deportivas a nivel global.

Además del escándalo de la FIFA, factores como la globalización han resaltado la importancia de enfrentar los desafíos de gobernanza en el mundo deportivo (Chatzigianni, 2018). En el ámbito nacional, informes como el del Comité Selecto de Cultura, Medios y Deporte del Reino Unido, que criticaba el aparente fracaso de las reformas de gobernanza de la Asociación de Fútbol, reflejaron una creciente insatisfacción con la autorregulación (Long, 2013). Asimismo, los

cambios en la gobernanza corporativa impulsaron la necesidad de mejorar las prácticas en el sector deportivo sin fines de lucro. En respuesta, en 2016 se introdujo en el Reino Unido un código de gobernanza deportiva que condicionaba la financiación pública al cumplimiento de buenas prácticas de gestión, las políticas deportivas nacionales y una administración adecuada. Este código se aplicaba a más de 4000 organizaciones en tres niveles de financiación y estableció un marco estándar de gobernanza para un amplio y diverso conjunto de organismos nacionales, regionales y locales, grupos comunitarios y organizaciones benéficas que fomentan la práctica deportiva y la actividad física. El código también regula los eventos deportivos, ligas y competiciones en el Reino Unido. No obstante, tras un informe que reveló graves problemas estructurales de abuso físico y emocional en la gimnasia británica, el presidente de la asociación solicitó al gobierno la creación de un organismo independiente de protección en todos los deportes, para demostrar que se preocupan tanto por el bienestar de los atletas como por los logros deportivos (Roan, 2023a).

Desde entonces, varios países, entre ellos Suiza, los países nórdicos, Qatar, Australia y Nueva Zelanda, han emitido directrices nacionales sobre gobernanza deportiva, y se espera que más naciones adopten medidas similares. Sin embargo, los grandes organismos internacionales encargados de megaeventos deportivos aún no están obligados legalmente a publicar dicha información. A pesar de esto, se han realizado evaluaciones sobre la gobernanza en las federaciones

internacionales, facilitadas por la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano (ASOIF). Esto ha dado lugar a la formulación de principios e indicadores clave, así como a la creación de grupos de trabajo para avanzar en estos temas. A lo largo de los años, estos esfuerzos han mejorado la aplicación de las normas (Chappelet y Mrkonjic, 2019). Los resultados de estas evaluaciones serán discutidos en el caso práctico final de este módulo.

La necesidad de mejorar la gobernanza en las organizaciones deportivas, eventos, ligas y competiciones sigue siendo un tema prioritario. Enfrentar estos retos es necesario para garantizar el éxito a largo plazo y la credibilidad del deporte a nivel global (SGA Championing Governance, s.f.). Los próximos apartados examinarán los temas más relevantes relacionados con la investigación, políticas y prácticas de la gobernanza deportiva.

### **Áreas clave de la gobernanza deportiva en eventos, ligas y competiciones**

La investigación, las políticas y las prácticas sobre gobernanza deportiva han seguido de cerca los principios de la gobernanza corporativa para identificar puntos importantes y analizar los principios y problemas más relevantes. Aunque se pueden utilizar diferentes formas de organizar estos temas, seguiremos los estudios y políticas principales sobre gobernanza en eventos, ligas y competiciones (ASOIF, 2020; Chappelet y Mrkonjic, 2013), agrupándolos

los siguientes ejes: transparencia, integridad, democracia, desarrollo y mecanismos de control.

## **Transparencia**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1999) definió la transparencia como la "divulgación oportuna y precisa de todos los asuntos relevantes de la corporación, incluyendo la situación financiera, el desempeño, la propiedad y la gobernanza de la empresa" (p. 21). Las áreas clave de transparencia en la gobernanza deportiva suelen incluir la estructura organizativa, los estatutos y reglamentos, las declaraciones de misión, los datos biográficos de los directivos, los detalles sobre la remuneración de los ejecutivos y los informes financieros anuales.

Gran parte de la regulación en materia de gobernanza se centra en la divulgación de información. El argumento principal es que cuanto más transparente sea una organización en relación con sus actividades, mejor podrán los actores externos supervisar dichas actividades y el comportamiento de los líderes o ejecutivos, asegurando así los mejores resultados. Sin embargo, siempre habrá una diferencia entre la información que manejan los ejecutivos y la que conocen los de afuera. Es importante señalar que los ejecutivos siempre controlarán los flujos de información: decidirán qué se publica y qué no, independientemente de que las obligaciones de divulgación estén exigidas por ley o no. Varios estudios han encontrado que, incluso

cuando existen requisitos normativos de divulgación, las organizaciones pueden ofrecer solo la información mínima requerida; cumpliendo con las normas, pero reteniendo información potencialmente valiosa (véase Mai et al., 2023).

En los eventos deportivos, parece haber una diferencia entre la transparencia interna (hacia los miembros de la propia organización) y la transparencia externa (hacia los *stakeholders*), siendo la transparencia interna generalmente mayor. Los grandes eventos deportivos no comparten tanta información con los *stakeholders* externos como lo hacen entre los miembros del comité organizador (Parent y Narain, 2019).

La remuneración de los ejecutivos (especialmente en términos financieros) y la calidad de la información que se publica son aspectos clave en la gobernanza, tanto de organizaciones deportivas como de otros sectores. Los altos sueldos de los ejecutivos han generado preocupación pública sobre su comportamiento, lo que ha llevado a que países como el Reino Unido introduzcan normativas que exigen detallar los componentes de estos salarios, las políticas de remuneración y la diferencia entre lo que ganan los empleados con salarios más bajos y los más altos. En el ámbito de la gobernanza deportiva, uno de los temas que más atención recibe es el de los sueldos elevados de los jugadores profesionales, especialmente en deportes muy populares y ligas consolidadas, como la Premier League del Reino Unido. Para abordar este tema, varias ligas, sobre todo en

Norteamérica, han implementado topes salariales (como en la NFL y la NHL de Estados Unidos). FIFA y UEFA también parecen estar discutiendo la posibilidad de implementar topes salariales como una forma de mantener el equilibrio competitivo en el fútbol (Gardner, 2023). Por otro lado, para monitorear los traspasos y combatir el lavado de dinero, FIFA introdujo en 2010 el Sistema de Correlación de Transferencias Internacionales, diseñado para supervisar las transferencias internacionales de jugadores, que implican el cambio de registro de un jugador profesional de un club a otro en diferentes países (Thatcher, 2014).

La cantidad y calidad de los informes financieros también son áreas de preocupación. En el contexto de las federaciones deportivas y los eventos, a menudo falta información sobre los resultados financieros y la distribución de los recursos. También hay evidencia de informes financieros de baja calidad en algunas ligas, como el que presentó Sport Northern Ireland cubriendo el período de 2014 a 2018 (Parry, 2020). Para abordar estos problemas, el gobierno del Reino Unido tiene planes de crear un ente regulador independiente para el fútbol en Inglaterra, que tendrá la autoridad para sancionar a los clubes ingleses que incumplan las normas financieras u otras reglas (BBC Sport, 2022). Ampliaremos estos temas en el módulo de rendición de cuentas y transparencia.

## **Integridad**

La integridad se asocia frecuentemente con la honestidad y con seguir principios morales. En el contexto público, la OCDE (1999) define la integridad como el cumplimiento constante de valores éticos compartidos, principios y normas que buscan defender y priorizar el interés público. En el ámbito deportivo, las áreas relacionadas con la integridad suelen incluir el cumplimiento de códigos como el de la WADA contra el dopaje, códigos de ética, la protección de denunciantes, programas contra el acoso y el abuso y la representación equilibrada de género en las juntas directivas.

La integridad de las ligas y competiciones deportivas es frecuentemente cuestionada. El escándalo de manipulación de la pelota en Australia en 2018 (Ruse, 2018) dañó gravemente la reputación del *cricket*, mientras que un informe de 2017 sobre denuncias de acoso dentro del equipo de ciclismo de Gran Bretaña expuso a la junta directiva de British Cycling (BBC Sport, 2017). La transparencia en los procesos de licitación, como los del Mundial de la FIFA, también ha sido objeto de escrutinio (Andon y Free, 2019). Según fiscales estadounidenses, ejecutivos de la FIFA aceptaron sobornos a cambio de votar a favor de Rusia y Qatar como sedes de la Copa del Mundo (Roan, 2020). Para solucionar esto, la FIFA ha revisado recientemente su sistema de licitaciones, con un mayor enfoque en la transparencia del proceso, el análisis de los derechos humanos y la sostenibilidad de las candidaturas, la participación del Congreso en la selección y la objetividad, a través de la creación de un grupo de evaluación (FIFA, s.f.c). El escándalo por los sobornos pagados a varios

miembros del Comité Olímpico Internacional por parte del comité de la candidatura de Salt Lake City para los Juegos Olímpicos de Invierno de 2002 también llevó a la implementación de importantes reformas en su gobernanza.

**Figura 2. La propuesta conjunta de EE. UU., Canadá y México para la Copa del Mundo 2026 superó la candidatura de Marruecos**



Fuente: [imagen sin título sobre propuesta conjunta de EE. UU., Canadá y México para la Copa del Mundo 2026 superó la candidatura de Marruecos], (s.f.), <https://bit.ly/3SVCSof>

---

Los nuevos criterios de la FIFA para las candidaturas del Mundial fueron seguidos al decidir la sede de la Copa del Mundo 2026.

Entre 2004 y 2008, los presidentes de las federaciones internacionales de voleibol (FIVB), judo (IJF) y taekwondo (WTU) se vieron obligados a dimitir de sus cargos tanto en sus federaciones como en el Comité Olímpico Internacional (COI) tras destaparse casos de corrupción. Más tarde, las federaciones de fútbol (FIFA), atletismo (IAAF) y tiro (ISSF) también se vieron involucradas en escándalos (Chappelet, 2017). Sin embargo, como señala Chappelet (2017), cambiar al presidente de una federación después de un escándalo de corrupción no es suficiente para resolver el problema de fondo. Para abordar cuestiones como el dopaje, la manipulación de resultados, la violencia entre aficionados y la corrupción en los eventos deportivos, ligas y competiciones, se requiere un marco legal internacional más sólido, desarrollado mediante la cooperación entre las autoridades gubernamentales y el sector deportivo. Acabar con la corrupción implica que las medidas anticorrupción sean creíbles y que las sanciones sean lo suficientemente severas para hacer frente al problema de manera efectiva (Boudreaux et al., 2016).

Un área particular de reciente atención en la gobernanza del deporte son los En los últimos años, uno de los temas que ha cobrado mayor relevancia en la gobernanza deportiva es la presencia equilibrada de mujeres en las juntas directivas. A pesar de que la participación de mujeres y niñas en el deporte ha crecido considerablemente en los últimos cuarenta años, impulsada por intervenciones legislativas y programas en todos los niveles (nacional, regional y local), este aumento no se ha visto reflejado en una mayor representación

femenina en los puestos de liderazgo dentro del ámbito deportivo. Esta falta de presencia femenina en la toma de decisiones ha generado inquietud tanto en el ámbito académico como entre los responsables políticos. Y es que, aunque en muchos países de la OCDE existe un gran número de mujeres con altos niveles de formación (de hecho, en algunos casos, el número de mujeres que se gradúan en estudios superiores supera al de los hombres), esta situación aún no se traduce en una mayor equidad en la gobernanza deportiva (Parker, 2009).

Por otro lado, aunque se ha avanzado en la inclusión de mujeres, parece que otras formas de diversidad dentro de las juntas directivas no reciben la misma atención, a pesar de su potencial para mejorar la integridad y la gestión en general. Diversos estudios sobre la gestión empresarial muestran que la diversidad étnica, por ejemplo, contribuye a una mejor comprensión de los diferentes mercados y de las particularidades culturales. Asimismo, la diversidad generacional ayuda a reducir las brechas entre distintas edades, promueve la innovación y facilita la alineación de las decisiones con las expectativas de stakeholders de todas las generaciones. De igual manera, la diversidad cultural mejora la capacidad de las organizaciones para operar en mercados internacionales y adaptarse a entornos empresariales diversos. A pesar de esto, hay señales positivas en algunas ligas deportivas. En el Reino Unido, por ejemplo, los organismos deportivos que reciben financiación pública están obligados a desarrollar un Plan de Acción para la Diversidad e

Inclusión (DIAP), en el que detallan cómo están integrando a más mujeres, personas con discapacidad y miembros de minorías étnicas en sus estructuras de gestión (BBC Sport, 2021). Prestar atención a estas distintas formas de diversidad no solo podría mejorar la gobernanza en las organizaciones deportivas y los eventos, sino también ayudar a cumplir con los objetivos estratégicos de las instituciones.

## **Democracia**

En relación con la democracia, las áreas clave de la gobernanza deportiva suelen incluir la elección del presidente y de los miembros de los órganos ejecutivos, la introducción de límites de mandato, la supervisión de las reuniones de los organismos directivos y la garantía de igualdad de oportunidades para los miembros.

En los últimos años, las organizaciones nacionales e internacionales que regulan eventos, ligas y competiciones deportivas han desarrollado normativas más claras respecto a los nombramientos en los consejos y cuerpos ejecutivos. Un ejemplo de esto es la FIFA, que desde 2018 establece que su consejo debe ser elegido por las asociaciones miembro en sus respectivos congresos de confederación. Este proceso de elección suele estar supervisado por comités específicos dedicados a ello. A nivel de clubes o empresas, es habitual que un comité de nominaciones, compuesto por directores no ejecutivos, sea el responsable de identificar a posibles nuevos

directores y realizar los nombramientos correspondientes, a menudo con el apoyo de consultores o cazatalentos. En el caso de la FIFA, la elección de los miembros del consejo es supervisada por personas designadas por el Comité de Gobernanza, y todos los candidatos deben pasar por un proceso de verificación de elegibilidad llevado a cabo por el Comité de Revisión.

Un aspecto destacable es que la FIFA ha introducido recientemente límites de mandato, restringiendo tanto al presidente como a los miembros del consejo a un máximo de tres mandatos de cuatro años, ya sean consecutivos o no. La imposición de límites de mandato es una recomendación frecuente en los códigos de gobernanza, ya que permite la renovación de ideas y evita que las mismas personas se mantengan en el poder indefinidamente. Por lo general, se recomienda que los mandatos tengan una duración de entre seis y doce años.

La representación de los *stakeholders* se ha convertido en un factor importante dentro de la gobernanza deportiva. Las asociaciones nacionales y las ligas suelen asignar votos a los diferentes grupos de interés, aunque las estructuras de votación varían considerablemente según las prácticas internacionales de gobernanza del fútbol y factores propios de cada país (Roitman, 2022). Un ejemplo de esto es la Premier League de Inglaterra, que funciona como una empresa privada limitada por acciones. Sus accionistas son los veinte clubes miembros en cada temporada y la Asociación de Fútbol de Inglaterra

(FA), que posee una acción especial. Esta acción da a la FA el poder de aprobar decisiones clave, como el nombramiento y la renovación de los directores de la junta de la Premier League.

Un aspecto relevante es el equilibrio de poder entre el fútbol *amateur* y el profesional, dos áreas cuyos intereses a menudo no coinciden. Un ejemplo reciente es la presión ejercida por un comité parlamentario en el Reino Unido, que intimó a la Premier League y a la English Football League a acordar un reparto más equitativo de los ingresos con los clubes de categorías inferiores, advirtiendo que, de lo contrario, se podría imponer un acuerdo obligatorio. Además, se ha pedido que las medidas de igualdad, diversidad e inclusión (EDI) formen parte de un nuevo código de gobernanza del fútbol y que el ente regulador tenga autoridad para evaluar los planes de acción de los clubes (Roan, 2023b). En términos generales, la tendencia actual apunta a que se están adoptando enfoques más democráticos en las prácticas de gobernanza deportiva.

Recientemente, la UEFA (2023) ha dado pasos importantes para mejorar la representación de los *stakeholders* mediante reformas innovadoras. En una decisión histórica, el Comité Ejecutivo de la UEFA ha decidido incorporar las perspectivas de los jugadores (representados por FIFPRO Europa) y de los aficionados (representados por Football Supporters Europe) en su proceso de toma de decisiones. Estos *stakeholders* tendrán ahora asientos asignados en los comités especializados, junto con los miembros actuales de las asociaciones

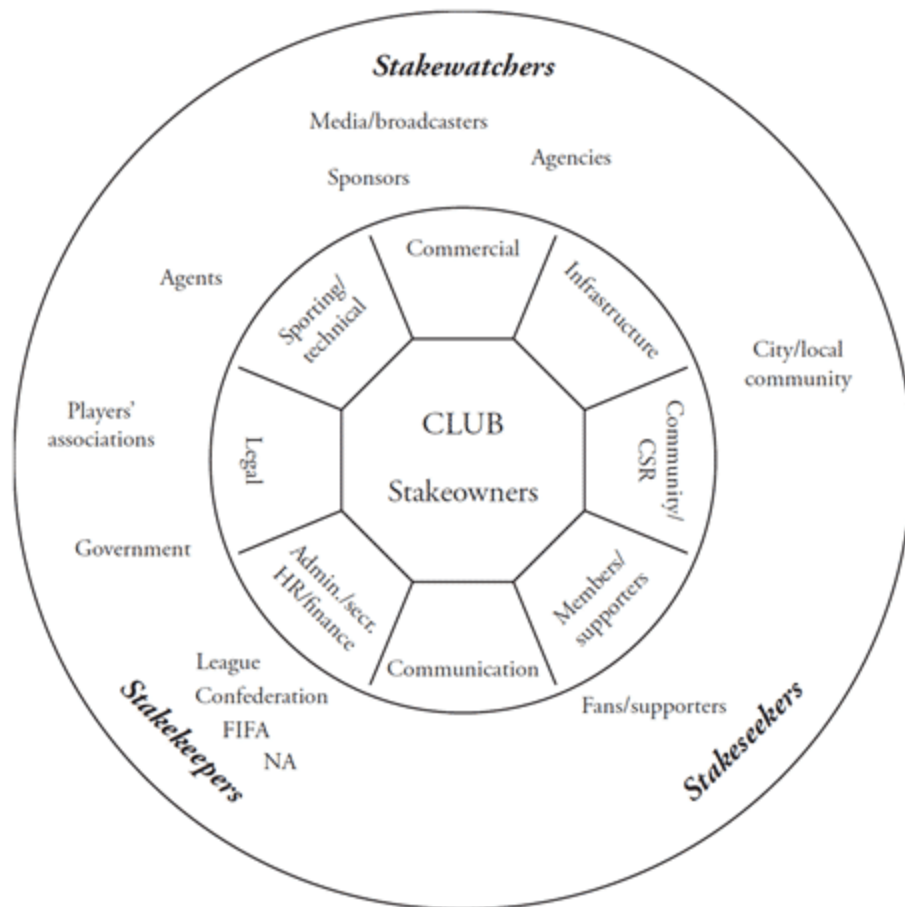
nacionales, ligas y clubes. Al integrar estas diversas perspectivas, la UEFA busca fomentar un debate más amplio y asegurarse de que se escuchen diferentes puntos de vista a la hora de definir el futuro del fútbol (UEFA, 2023).

A nivel de ligas, recientemente, la Premier League de Inglaterra llevó a cabo una revisión de su sistema de gobernanza y adoptó los Principios de Gobernanza Corporativa de Wates para Grandes Empresas Privadas, conocidos como los Principios Wates. Aunque su implementación es voluntaria, estos principios ofrecen un marco que permite a la Junta Directiva supervisar y mejorar la gobernanza de la liga, identificando las áreas en las que se pueden elevar los estándares. Los Principios Wates promueven una mayor interacción con los *stakeholders* y fortalecen la confianza entre los clubes, empleados, socios y aficionados.

En cuanto a los clubes deportivos, solo un número limitado de equipos otorga a sus seguidores un poder de decisión más allá de su rol como socios (en los clubes organizados como asociaciones), y este poder suele no estar relacionado con la gestión directa del club. Sin embargo, algunos clubes delegan ciertas responsabilidades a los aficionados, como la venta de entradas, la gestión de redes sociales o la organización de eventos comunitarios. Boillat y Marston (2016) presentan un diagrama que ilustra cómo interactúan las distintas áreas de un club con sus *stakeholders*. Estos autores dividen a los *stakeholders* en cuatro grupos: *stake-owners* (aquellos que poseen y

tienen derecho a una participación en el club), *stake-seekers* (quienes buscan tener voz en los procesos de toma de decisiones del club), *stake-keepers* (entes reguladores que determinan control externo y normativas) y *stake-watchers* (grupos de presión que influyen en las decisiones del club). El objetivo de la gobernanza en los clubes es lograr un equilibrio entre los intereses de estos distintos grupos. Esta misma categorización también puede aplicarse a los *stakeholders* de eventos deportivos, ligas y competiciones.

**Figura 3. Interacción entre los distintos *stakeholders* de un club**



Traducción de la figura:

*Stake-watchers*

- Medios de comunicación/Emisoras
- Patrocinadores
- Agencias

*Stake-keepers*

- Gobierno
- Agentes
- Asociaciones de jugadores
- Confederaciones de la liga
- FIFA
- NA

*Stake-owners*

- Comercial

- Infraestructura
- Comunidad / Responsabilidad social corporativa (RSC)
- Miembros / Seguidores
- Comunicación
- Administración / Secretaría / Recursos Humanos / Finanzas
- Legal
- Técnico / Deportivo

#### *Stake-seekers*

- Aficionados/seguidores
- Comunidad local/ciudad

#### **Desarrollo**

Las áreas de desarrollo de la gobernanza deportiva abarcan diversos aspectos importantes, como los procesos de monitoreo y auditoría, los programas educativos, las políticas contra la discriminación y los programas de legado. Estos elementos permiten fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad en eventos, ligas y competiciones, así como en la industria deportiva en general.

Uno de los puntos clave en la gobernanza de los eventos deportivos es la creación de programas de legado. Diversos estudios han examinado el impacto económico de las inversiones en infraestructura deportiva. Sin embargo, los beneficios de estas inversiones a menudo favorecen a un grupo pequeño y privilegiado, que incluye a políticos locales, propietarios de equipos y atletas. Estas figuras influyentes suelen dirigir los recursos para su propio beneficio, mientras que el costo recae sobre los ciudadanos que pagan impuestos. Un caso claro de esto es el Mundial de 2014 en Brasil, donde una parte importante del gasto en infraestructura estuvo envuelta en actividades irregulares, como sobrecostos y manipulación de las cuentas. De manera similar, durante el Mundial de Sudáfrica en 2010, algunas empresas de construcción actuaron en conjunto para inflar los precios, lo que resultó en la pérdida de casi mil millones de dólares debido a diferencias en los tipos de cambio (Boudreaux et al., 2016). La preocupación por el uso indebido de los fondos en proyectos relacionados con los Juegos Olímpicos también ha sido un tema relevante para el Comité Olímpico Internacional (COI). Para abordar este riesgo, el COI desarrolló una herramienta de autoevaluación llamada UMAP (entender, gestionar, auditar y planificar), que está disponible en línea para todos los comités olímpicos nacionales (Chappelet, 2017).

Asimismo, debemos mencionar que muchos de los estadios construidos para este tipo de eventos terminan siendo «inversiones muertas» una vez que finaliza la Copa del Mundo. Además, la FIFA suele exigir

garantías monetarias y beneficios fiscales especiales, lo que añade una carga extra para los ciudadanos del país anfitrión, especialmente en aquellos países que ya enfrentan dificultades sociales y económicas (Boudreaux et al., 2016). La asignación de recursos y las consecuencias de estos megaeventos deportivos generan inquietudes sobre el impacto real que tienen en el bienestar de la población local. Abordaremos estas cuestiones en mayor detalle en el módulo sobre la ética en los eventos deportivos.

La creación de programas de legado es un área de especial interés en:

- **La gobernanza de los eventos deportivos**
- El *marketing* de los eventos deportivos

### **Mecanismos de control**

Los mecanismos de control en la gobernanza deportiva para eventos, ligas y competiciones incluyen la creación de comités de ética y auditoría, la realización de auditorías externas, la adopción de políticas y procedimientos que cumplan con las leyes de competencia, la implementación de mecanismos de apelación y diligencia debida, y el reconocimiento de tribunales superiores como el Tribunal de Arbitraje Deportivo.

Contar con procesos adecuados de auditoría y monitoreo garantiza que las organizaciones deportivas (clubes, ligas y organizadores de eventos) operen de forma ética y responsable, cumpliendo con las normativas establecidas. Andon y Free (2012) analizaron cómo la Liga Nacional de Rugby de Australia gestionó la crisis que surgió tras la violación del tope salarial por parte del equipo Melbourne Storm en 2010. Descubrieron que la realización de auditorías adicionales, como las auditorías forenses encargadas, jugó un papel clave en la gestión de esta crisis. Estas auditorías fueron fundamentales para proporcionar información que ayudó a estructurar la comunicación de la liga durante el escándalo, además de servir como un «ritual de tranquilidad y purificación» (Andon y Free, 2012, p. 150), lo que permitió a la liga restaurar la confianza y la legitimidad en su sistema de tope salarial (Andon y Free, 2019).

Establecer mecanismos adecuados de monitoreo y control es fundamental para las estructuras de gobernanza deportiva. Sin embargo, llevar a cabo un monitoreo constante, especialmente en las operaciones internas, puede resultar complejo, como se demostró con las dificultades que enfrentó el Comité de Auditoría y Cumplimiento (ACC) de la FIFA. De hecho, las dudas sobre la independencia de este comité llevaron a la dimisión de su presidente en mayo de 2016, ya que podía ser destituido fácilmente mediante una votación simple del Consejo de la FIFA (Chappelet, 2017).

Para enfrentar estos desafíos, Chappellet (2017) propone cuatro posibles alternativas para mejorar el monitoreo:

1. **Creación de una entidad interna de supervisión.** Cada organización deportiva podría establecer un departamento interno responsable de supervisar todas sus actividades. Un ejemplo de esto es la IAAF, que en 2007 introdujo reformas de gobernanza y creó la Junta y la Unidad de Integridad del Atletismo para abordar problemas como el dopaje, la corrupción y la manipulación de resultados. No obstante, esto no evitó que la IAAF se viera involucrada en nuevos escándalos en 2017.
2. **Auditorías externas.** Otra opción sería delegar el monitoreo a auditores externos, como las grandes firmas internacionales de auditoría. Sin embargo, esto también conlleva sus propios riesgos, como lo demostró la experiencia de la FIFA. A pesar de contar con KPMG como auditor externo, no se actuó a tiempo ante las señales de alerta antes de 2015. No queda claro si KPMG no advirtió adecuadamente sobre los problemas o si la FIFA ignoró las advertencias. Finalmente, KPMG renunció como auditor de la FIFA en 2016 debido a los posibles daños que esto podría causar a su reputación.
3. **Creación de un organismo anticorrupción internacional.** Otra alternativa sería crear una agencia especializada a nivel internacional que supervise la gobernanza de todas las organizaciones deportivas, similar a cómo la Agencia Mundial

Antidopaje (WADA) supervisa el dopaje. Esta agencia se centraría en combatir la corrupción y garantizar que las organizaciones deportivas mantengan altos estándares de transparencia y responsabilidad.

4. **Auditorías mediante licitaciones públicas.** Una cuarta opción sería un enfoque mixto entre la auditoría externa y la creación de un organismo internacional. En este caso, las auditorías serían llevadas a cabo por organismos nacionales de auditoría independientes, seleccionados mediante licitaciones públicas. Este enfoque garantizaría que las auditorías se realicen de manera imparcial y sin influencia de las organizaciones deportivas.

Aunque todas estas opciones implican ciertos costos, también podrían generar beneficios a largo plazo, mejorando la transparencia y la eficiencia de las organizaciones deportivas (Chappelet, 2017).

### **Estudio de caso**

En este módulo, analizaremos el caso de ASOIF (Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano) y su informe de 2020 sobre la gobernanza de las federaciones internacionales.

La ASOIF fue creada en 1983 y estaba compuesta originalmente por las 21 federaciones internacionales que gestionaban los deportes incluidos en el programa de los Juegos Olímpicos de Verano de 1984.

Actualmente, cuenta con 31 miembros plenos y 2 miembros asociados. La misión principal de ASOIF es “unir, promover y apoyar a las Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano, preservar su autonomía, coordinar sus intereses y objetivos comunes, y aportar valor a sus miembros y al Movimiento Olímpico en general” (ASOIF, s.f.a, párr. 1).

Según la ASOIF (2020):

En el contexto de los casos de mala gestión en grandes organizaciones deportivas, la Asamblea General de la ASOIF creó un Grupo de Trabajo de Gobernanza en 2015 y en 2016 le encargó ayudar a las 28 federaciones internacionales de deportes de verano a promover una mejor cultura de gobernanza para garantizar que las FI estén preparadas para cumplir con su propósito o que lo logren rápidamente. (p. 8).

Para ahondar en este tema, se sugiere la lectura del siguiente artículo:

Fuente: **Asociación de Federaciones Internacionales de Juegos Olímpicos de Verano** [ASOIF], (s.f.). *Grupo de trabajo sobre gobernanza*. <https://www.asoif.com/governance-task-force>

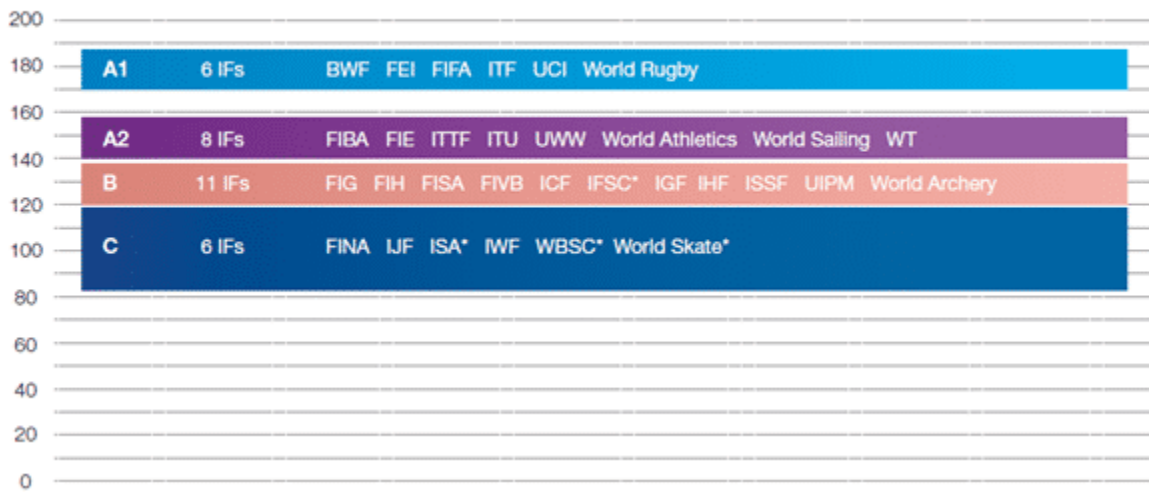
En abril de 2016, la Asamblea General de la ASOIF adoptó un conjunto de principios En abril de 2016, la Asamblea General de la ASOIF adoptó una serie de principios clave e indicadores para mejorar la gobernanza.

Ese mismo año, la ASOIF envió a sus miembros un cuestionario basado en estos principios para evaluar sus prácticas de gobernanza. El cuestionario se dividía en seis secciones, una para cada uno de los seis principios principales, con diez preguntas o indicadores en cada sección. Estos indicadores se evaluaban en una escala de cinco puntos: 0 (no cumplido en absoluto), 1 (parcialmente cumplido), 2 (cumplido), 3 (cumplido de acuerdo con reglas y procedimientos publicados) y 4 (totalmente cumplido de manera ejemplar). La revisión se repitió en 2017-18 y nuevamente en 2019-20 (Chappelet y Mrkonjic, 2019).

La ASOIF reconoce el progreso significativo logrado desde el primer estudio. Sin embargo, aunque valora los esfuerzos de muchas federaciones internacionales por mejorar su gobernanza, también señala que aún no está «completamente satisfecha». Los resultados del informe muestran claramente que todavía hay margen de mejora en todos los ámbitos. Algunas federaciones, como la FIFA y World Rugby, se acercan al número máximo de puntos otorgados, mientras que otras, como FINA o World Archery, obtuvieron puntajes considerablemente más bajos.

#### **Figura 4. Puntuaciones totales en los grupos**

Total scores in groups (out of theoretical maximum of 200)



Fuente: ASOIF, 2020, p. 28

#### Traducción de la figura 4

#### Puntuaciones totales en grupos (sobre un máximo teórico de 200)

Al analizar los temas, la transparencia parece ser uno de los aspectos con mejor desempeño, ya que la mayoría de los indicadores están por encima o cerca de alcanzar el umbral de tres puntos. La mayoría de las Federaciones Internacionales (FI) obtiene buenos resultados al proporcionar información sobre sus estructuras, estatutos, normas y reglamentos. Sin embargo, muestran un desempeño más bajo en aspectos como las dietas y los beneficios económicos de los funcionarios electos, así como en la presentación de informes anuales de actividades.

En los demás temas, las FI parecen estar más rezagadas. En cuanto a la integridad, el mejor resultado está relacionado con la presencia de un funcionario responsable de garantizar que la FI cumpla con el código de la WADA (Agencia Mundial Antidopaje). En contraste, uno de los aspectos más problemáticos que se destaca es el desequilibrio de género en las juntas directivas, lo que evidencia la necesidad de mejorar significativamente en este aspecto.

### Tabla 1. Puntuaciones promedio de transparencia por indicador

Table 12: Mean Transparency scores by indicator

Indicator	Topic	Mean (31 IFs)
2.1	Statutes, rules and regulations	3.77
2.2	Explanation of organisational structure including staff, elected officials, committee structures and other relevant decision making groups	3.84
2.3	Vision, mission, values and strategic objectives	3.19
2.4	A list of all national member federations with basic information for each	3.42
2.5	Details of elected officials with biographical info	3.68
2.6	Annual activity report, including institutional information, and main events reports	2.71
2.7	Annual financial reports following external audit	2.97
2.8	Allowances and financial benefits of elected officials and senior executives	2.61
2.9	General Assembly agenda with relevant documents (before) and minutes (after) with procedure for members to add items to agenda	3.16
2.10	A summary of reports/decisions taken during Executive Board and Commission meetings and all other important decisions of IF	3.23

Fuente: ASOIF, 2020, p. 28

Traducción de la tabla 1

Indicador	Tema	Promedio (31 IF)
2.1	Estatutos, normas y reglamentos	3,77
2.2	Explicación de la estructura organizativa, incluyendo el personal, funcionarios electos, estructuras de comités y otros grupos de toma de decisiones relevantes	3.84
2.3	Visión, misión, valores y objetivos estratégicos	3.19
2.4	Lista de todas las federaciones nacionales miembro con información básica de cada una	3.42
2.5	Detalles de funcionarios electos con información biográfica	3.68
2.6	Informe anual de actividades, incluyendo información institucional y los informes de los principales eventos.	2.71
2.7	Informes financieros anuales tras una auditoría externa.	2.97
2.8	Compensaciones y beneficios financieros de funcionarios electos y altos ejecutivos.	2.61
2.9	Orden del día de la Asamblea General con documentos relevantes (antes) y actas (después), con un procedimiento para que los miembros añadan puntos al orden del día	3.16
2.10	Un resumen de los informes/decisiones adoptados durante las reuniones del Comité Ejecutivo y de la Comisión y todas las demás decisiones importantes de la FI.	3.23

**Tabla 2. Puntuaciones promedio de integridad por indicador**

Table 13: Mean Integrity scores by indicator

Indicator	Topic	Mean (31 IFs)
3.1	Has a unit or officer in charge of ensuring that the IF abides by the IOC Code of Ethics and/or the IF's own Code of Ethics	2.77
3.2	Has a unit or officer in charge of ensuring that the IF abides by the WADA World Anti-Doping Code	3.35
3.3	Complies with the Olympic Movement Code on the Prevention of the Manipulation of Competitions	2.65
3.4	Has a programme or policies designed at ensuring that the IF member associations function in accordance with all recognised ethical codes and principles	2.58
3.5	Establish confidential reporting mechanisms for "whistle blowers" with protection scheme for individuals coming forward	2.29
3.6	Provide for appropriate investigation of threats to sport integrity (competition manipulation, gambling-related or other)	2.77
3.7	Make public all decisions of disciplinary bodies and related sanctions, as well as pending cases where applicable	3.06
3.8	Appropriate gender balance in Executive Board or equivalent	2.16
3.9	Programmes or policies in place regarding safeguarding from harassment and abuse	2.39
3.10	Compliant with applicable laws regarding data protection (such as GDPR) and takes measures to ensure IT security	2.65

Fuente: ASOIF, 2020, p. 29

Traducción de la tabla 2

Indicador	Tema	Promedio (31 IF)
3.1	Tiene una unidad o un oficial a cargo de garantizar que la FI cumpla con el Código de Ética del COI y/o el propio Código de Ética de la FI.	2,77
3.2	Tiene una unidad o un oficial a cargo de garantizar que la FI cumpla con el Código Mundial Antidopaje de la AMA.	3.35
3.3	Cumple con el Código del Movimiento Olímpico sobre la Prevención de la Manipulación de Competiciones.	2.65
3.4	Tiene un programa o políticas diseñadas para garantizar que las asociaciones miembros de la FI funcionen de acuerdo con todos los códigos y principios éticos reconocidos.	2.58
3.5	Establece mecanismos confidenciales de denuncia para los «informantes», con un esquema de protección para quienes se presenten.	2.29
3.6	Proporciona investigaciones adecuadas de amenazas a la integridad del deporte (manipulación de competiciones, apuestas, entre otros).	2,77
3.7	Hace públicas todas las decisiones de los órganos disciplinarios y las sanciones relacionadas, así como los casos pendientes, donde corresponda.	3.06
3.8	Equilibrio de género adecuado en la Junta Ejecutiva u organismo equivalente.	2.16
3.9	Programas o políticas en vigor para proteger contra el acoso y el abuso.	2.39
3.10	Cumple con las leyes aplicables de protección de datos (como la RGPD) y toma medidas para garantizar la seguridad informática.	2.65

De manera similar, la democracia parece mostrar puntajes generalmente bajos. Si bien las federaciones internacionales tienen claros los procesos electorales y las reuniones, la aparente inexistencia de límites de mandato en la mayoría de ellas sigue siendo un tema de particular preocupación.

**Tabla 3. Puntuaciones promedio de democracia por indicador**

Table 14: Mean Democracy scores by indicator

Indicator	Topic	Mean (31 IFs)
4.1	Election of the President and a majority of members of all executive bodies	3.42
4.2	Clear policies to ensure election candidates can campaign on balanced footing including opportunity for candidates to present their vision/programmes	2.55
4.3	Election process with secret ballot under a clear procedure/regulation	3.23
4.4	Make public all open positions for elections and non-staff appointments including the process for candidates and full details of the roles, job descriptions, application deadlines and assessment	2.35
4.5	Establishment and publication of eligibility rules for candidates for election together with due diligence assessment	2.29
4.6	Term limits for elected officials	1.48
4.7	Provide for the representation of key stakeholders (e.g. "active" athletes as defined in the Olympic Charter) in governing bodies	3.23
4.8	Conflict of interest policy identifying actual, potential and perceived conflicts with exclusion of members with an actual conflict from decision-making	2.87
4.9	Governing bodies meet regularly	3.42
4.10	Ensuring equal opportunities for members to participate in the General Assembly	2.58

Fuente: ASOIF, 2020, p. 31

Traducción tabla 3

Indicador	Tema	Promedio (31 IF)
4.1	Elección del presidente y de la mayoría de los miembros de todos los órganos ejecutivos.	3.42
4.2	Políticas claras para asegurar que los candidatos puedan competir en igualdad de condiciones, incluyendo la oportunidad de presentar su visión/programas.	2.55
4.3	Proceso electoral con voto secreto bajo un procedimiento/reglamento claro.	3.23
4.4	Publicación de todos los puestos disponibles para elecciones y nombramientos no pertenecientes al personal, incluyendo el proceso para los candidatos y todos los detalles de los roles, descripciones de puestos, fechas límite y evaluación.	2.35
4.5	Establecimiento y publicación de las normas de elegibilidad de los candidatos a las elecciones, junto con la evaluación de la debida diligencia.	2.29
4.6	Límites de mandato para funcionarios electos.	1.48
4.7	Garantizar la representación de los <i>stakeholders</i> más importantes (por ejemplo, atletas «activos» según la definición de la Carta Olímpica) en los órganos de gobierno.	3.23
4.8	Política de conflictos de interés que identifique los conflictos reales, potenciales y percibidos, con la exclusión de los miembros que se vean afectados por un conflicto real en la toma de decisiones.	2.87
4.9	Los órganos de gobierno se reúnen periódicamente.	3.42
4.10	Garantizar la igualdad de oportunidades para que los miembros participen en la Asamblea General.	2.58

Para destacar las implicaciones negativas que la falta de límites de mandato tiene en la gobernanza, la ASOIF presenta una tabla adicional que compara los puntajes de gobernanza de las federaciones internacionales que imponen algún tipo de límite de mandato con aquellas que no los tienen. Claramente, las primeras superan de

manera significativa a las segundas, lo que subraya la necesidad de implementar límites de mandato en todas las federaciones.

#### **Tabla 4. Puntuación promedio por sección con y sin límite de períodos**

Table 19: Mean score by section with and without term limits (31 IFs)

<b>31 IFs</b>	<b>Mean score</b>	<b>Transparency</b>	<b>Integrity</b>	<b>Democracy*</b>	<b>Development</b>	<b>Control Mechanisms</b>
No term limits (9)	123	31.0	24.0	23.2	23.3	21.8
Some form of term limits (22)	146	33.2	27.8	28.9	27.5	28.8
<b>27 IFs</b>						
No term limits (6)	136	34.5	26.5	25.5	26.3	23.2
Some form of term limits (21)	147	33.1	28.0	29.1	27.8	29.1

\* The Democracy score obviously includes 0 for indicator 4.6 in the case of IFs with no term limits and more than 0 for IFs that do have term limits, which explains part of the difference.

Fuente: ASOIF, 2020, p. 38

Traducción de la tabla 4

31 IF	Puntuación media	Transparencia	Integridad	Democracia*	Desarrollo	Mecanismos de control
Sin límite de mandatos (9)						
Alguna forma de límites de mandato (22)						
27 IF						
Sin límite de mandatos (6)						
Alguna forma de límites de mandato (21)						

La puntuación en democracia incluye claramente 0 para el indicador 4.6 en el caso de las FI sin límites de mandato y más de 0 para las FI que sí los tienen, lo que explica parte de la diferencia.

Por último, los indicadores relacionados con el desarrollo y los mecanismos de control consideran aspectos que las federaciones internacionales (FI) deben considerar con especial atención.

**Tabla 5. Puntuaciones promedio de desarrollo por indicador**

Table 15: Mean Development scores by indicator

Indicator	Topic	Mean (31 IFs)
5.1	Clear policy in place to determine transparent allocation of resources in declared development objectives	3.00
5.2	Information published on redistribution activity for main stakeholders, including financial figures	2.65
5.3	Monitoring/audit process of the use of distributed funds	2.10
5.4	Respect principles of sustainable development and regard for the environment	2.58
5.5	Existence of social responsibility policy and participation programmes targeting hard to reach areas	2.84
5.6	Education programmes (topics other than integrity) and assistance to coaches, judges, referees and athletes	3.42
5.7	Put in place integrity awareness/education programmes	2.52
5.8	Legacy programmes to assist communities in which events are hosted	1.94
5.9	Anti-discrimination policies on racial, religious or sexual orientation	2.58
5.10	IF dedicates appropriate resources to the Paralympic/disability discipline(s) in the sport	2.71

Fuente: ASOIF, 2020, p. 32

Traducción de la tabla 5

Indicador	Tema	Promedio (31 IF)
5.1	Política clara para determinar la asignación transparente de recursos en los objetivos de desarrollo declarados.	3
5.2	Información publicada sobre las actividades de redistribución para los principales <i>stakeholders</i> , incluidos los datos financieros.	2.65
5.3	Proceso de seguimiento/auditoría del uso de los fondos distribuidos.	2.10
5.4	Respetar los principios del desarrollo sostenible y el respeto por el medioambiente.	2.58
5.5	Existencia de una política de responsabilidad social y programas de participación dirigidos a áreas de difícil acceso.	2.84
5.6	Programas de educación (temas distintos a la integridad) y asistencia a entrenadores, jueces, árbitros y deportistas.	3.42
5.7	Programas de concienciación/educación sobre integridad implementados.	2.52
5.8	Programas de legado para ayudar a las comunidades en las que se celebran los eventos.	1.94
5.9	Políticas antidiscriminación por motivos raciales, religiosos o de orientación sexual.	2.58
5.10	La IF dedica recursos apropiados a las disciplinas paralímpicas/de discapacidad en el deporte.	2.71

**Tabla 6. Puntuaciones promedio de los mecanismos de control por indicador**

Table 16: Mean Control Mechanisms scores by indicator

Indicator	Topic	Mean (31 IFs)
6.1	Establish an internal ethics committee with independent representation	2.94
6.2	Establish an audit committee that is independent from the decision-making body	1.68
6.3	Adopt accounting control mechanisms and external financial audit	3.03
6.4	Adopt policies and processes for internal control	2.55
6.5	Adopt policies and procedures which comply with competition law/anti-trust legislation in eligibility of athletes and sanctioning of events	2.81
6.6	Observe open tenders for major commercial and procurement contracts (other than events)	2.03
6.7	Decisions can be challenged through internal appeal mechanisms on the basis of clear rules	2.65
6.8	Due diligence and effective risk management in bidding requirements, presentation, assessment and allocation of main events	2.58
6.9	Awarding of main events follows an open and transparent process	2.58
6.10	Internal decisions can be appealed with final recourse to the Court of Arbitration for Sport	3.94

Fuente: ASOIF, 2020, p. 35

Traducción tabla 6

Indicador	Tema	Promedio (31 IF)
6.1	Establecer un comité de ética interno con representación independiente.	2.94
6.2	Establecer un comité de auditoría que sea independiente del órgano de toma de decisiones.	1.68
6.3	Adoptar mecanismos de control contable y auditoría financiera externa.	3.03
6.4	Adoptar políticas y procesos para el control interno.	2.55
6.5	Adoptar políticas y procedimientos que cumplan con la legislación sobre competencia y antimonopolio en materia de elegibilidad de deportistas y sanción de eventos.	8.81
6.6	Supervisar licitaciones abiertas para los principales contratos comerciales y de adquisiciones (que no sean eventos).	2.03
6.7	Las decisiones pueden ser impugnadas mediante mecanismos de apelación internos sobre la base de reglas claras.	2.65
6.8	Diligencia debida y gestión eficaz de riesgos en los requisitos de licitación, presentación, evaluación y asignación de los principales eventos.	2.58
6.9	La adjudicación de los eventos principales sigue un proceso abierto y transparente.	2.58
6.10	Las decisiones internas pueden apelarse ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo en última instancia.	3.94

Evidentemente, solo tres indicadores, que abarcan ambos temas, obtienen una puntuación superior a los tres puntos. Estos indicadores incluyen la existencia de programas educativos, el reconocimiento del Tribunal de Arbitraje Deportivo como la máxima autoridad, y la implementación de algún mecanismo de control y auditoría financiera externa. Por otro lado, todos los demás indicadores reciben puntuaciones notablemente bajas, destacando especialmente la ausencia de programas de legado para apoyar a las comunidades anfitrionas de eventos y la falta de comités de auditoría independientes, lo cual es motivo de preocupación.

ASOIF (2020) concluye señalando lo siguiente:

Ahora que parece haberse consolidado una cultura de trabajo en torno a la gobernanza —18 federaciones informaron que están revisando o han revisado recientemente su constitución—, se espera que este impulso se mantenga para abordar una serie de aspectos donde aún queda un margen considerable de mejora. (p. 42)

Sin embargo, con tantos problemas pendientes en los niveles más altos de las organizaciones que gestionan eventos, ligas y competiciones, ¿no es lógico esperar que haya aún más problemas en los niveles inferiores?

## **Resumen**

La gobernanza deportiva desempeña un papel fundamental en el beneficio de diversas organizaciones deportivas a lo largo de toda la pirámide, influyendo en eventos, ligas y competiciones. Si bien hay claros avances en aspectos de la gobernanza como la transparencia, la integridad, la democracia, el desarrollo y los mecanismos de control, todavía persisten importantes desafíos en este ámbito.

- **Sostenibilidad.** Las organizaciones deportivas enfrentan el reto de equilibrar los objetivos a corto plazo con la sostenibilidad a largo

plazo. ¿Cómo pueden garantizar la viabilidad de eventos, ligas y competiciones a lo largo del tiempo?

- **Rendición de cuentas.** Los organismos de gobierno deben asumir la responsabilidad por el impacto económico, social y ambiental de sus decisiones en los eventos deportivos y las comunidades implicadas. ¿Cómo pueden abordar las implicaciones económicas de los megaeventos deportivos y asegurar legados positivos?
- **Transparencia.** Superar los desafíos relacionados con la corrupción y la mala gestión requiere una mayor transparencia y controles financieros en los eventos y ligas deportivas. Pero, ¿es posible garantizar procesos de informes completamente transparentes?
- **Ética.** La gobernanza deportiva debe priorizar y hacer cumplir de manera continua el comportamiento ético en eventos, ligas y competiciones. Pero, ¿cómo se puede asegurar que las organizaciones implementen y sigan códigos de ética y políticas de integridad?

Abordaremos estos temas con más detalle en los módulos dedicados a la sostenibilidad, la rendición de cuentas, la transparencia y la ética.

CONTINUAR

# Autoevaluaciones

---

¿Cuáles son los puntos en común entre las definiciones de gobernanza?

---

- El enfoque en el liderazgo.
- El enfoque en los resultados.
- El enfoque en las estructuras y mecanismos a través de los cuales se establecen los objetivos y se ejerce la autoridad.
- El enfoque en la organización.

SUBMIT

## Referencias

---

**Andon, P. y Free, C.** (2012). Auditoría y gestión de crisis: el escándalo del tope salarial del Melbourne Storm de 2010. *Contabilidad, organizaciones y sociedad*, 37(3), 131-154.

**Andon, P. y Free, C.** (2019). Contabilidad y negocio del deporte: pasado, presente y futuro. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(7), 1861-1875.

**Asociación de Federaciones Internacionales de Juegos Olímpicos de Verano** [ASOIF]. (s. f.). *Acerca de la ASOIF*. <https://www.asoif.com/about-asoif>.

**Asociación de Federaciones Internacionales de Juegos Olímpicos de Verano** [ASOIF]. (s. f.). *Grupo de trabajo sobre gobernanza*. <https://www.asoif.com/governance-task-force>.

**Asociación de Federaciones Internacionales de Juegos Olímpicos de Verano** [ASOIF]. (2020). *Tercera revisión de la gobernanza de las federaciones internacionales. Grupo de trabajo sobre gobernanza de la*

ASOIF.

[https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/354141/third-review-of-international-federation-governance-asoif-governance-taskforce?\\_lg=en-GB](https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/354141/third-review-of-international-federation-governance-asoif-governance-taskforce?_lg=en-GB).

**BBC Sport.** (14 de junio de 2017). *El ciclismo británico "carecía de buena gobernanza", según un informe sobre presunto acoso.*  
<https://www.bbc.co.uk/sport/cycling/39811492>.

**BBC Sport.** (2 de julio de 2021). *Solicitan a los organismos rectores del deporte que fomenten la diversidad o perderán financiación.*  
<https://www.bbc.co.uk/sport/57692196>.

**BBC Sport.** (25 de abril de 2022). *El gobierno introducirá un ente regulador independiente del fútbol en Inglaterra tras respaldar una revisión dirigida por los aficionados.*  
<https://www.bbc.co.uk/sport/football/61211255>.

**Boillat, C. y Poli, R.** (2014). Modelos de gobernanza en las asociaciones y ligas de fútbol. *Centro Internacional de Estudios del Deporte [CIES]*.  
[https://www.cies.ch/fileadmin/documents/CIES/Gobernanza\\_I\\_-\\_Modelos\\_de\\_gobernanza\\_en\\_las\\_asociaciones\\_y\\_ligas\\_de\\_futbol.pdf](https://www.cies.ch/fileadmin/documents/CIES/Gobernanza_I_-_Modelos_de_gobernanza_en_las_asociaciones_y_ligas_de_futbol.pdf).

**Boillat, C. y Marston, K. T.** (2016). Modelos de gobernanza en las ligas y clubes de fútbol. Neuchâtel. *Centro Internacional de Estudios del*

[https://www.cies.ch/fileadmin/documents/CIES/Gobernanza\\_II\\_-\\_Modelos\\_de\\_gobernanza\\_en\\_las\\_ligas\\_y\\_clubes.pdf](https://www.cies.ch/fileadmin/documents/CIES/Gobernanza_II_-_Modelos_de_gobernanza_en_las_ligas_y_clubes.pdf).

**Boudreaux, C. J., Karahan, G., y Coats, M.** (2016). Como si fuera la FIFA: corrupción dentro y fuera de la cancha. *Finanzas gerenciales*, 42(9), 866-878.

**Chappelet, J. L. y Mrkonjic, M.** (2013). Indicadores básicos para una mejor gobernanza en el deporte internacional (BIBGIS): una herramienta de evaluación para los órganos rectores del deporte internacional. *IDHEAP, Documento de trabajo, 1/2013*.

**Chappelet, J. L.** (2017). Más allá de la gobernanza: la necesidad de mejorar la regulación del deporte internacional. *Sport in Society*, 21(5), 724-734.

**Chappelet, J. L. y Mrkonjic, M.** (2019). Evaluación de los principios e indicadores de gobernanza deportiva. En M. Winand y C. Anagnostopoulos (Eds.), *Manual de investigación sobre gobernanza deportiva* (pp. 10-28). Edward Elgar Publishing.

**Chatzigianni, E.** (2018). Gobernanza mundial del deporte: globalizando lo globalizado. *Deporte en la sociedad*, (9), 1454-1482.

**FIFA.** (s. f. a). *Organización. Comités.* <https://www.fifa.com/about-fifa/organisation/committees>.

**FIFA.** (s. f. b). *Programa de Cumplimiento.* <https://www.fifa.com/legal/compliance/compliance-program>.

**FIFA.** (s. f.). *Proceso de licitación de la Copa Mundial de la FIFA 2034™ 2034.* <https://www.fifa.com/about-fifa/bidding-processes/bidding-process-wc-2034>.

**FIFA.** (2018). *Informe de Gobernanza de la FIFA 2018.* <https://digitalhub.fifa.com/m/1964430b6031fe2d/original/yrsjcy9fza7xy02pl436-pdf.pdf>.

**Gardner, J.** (25 de abril de 2023). La UEFA negocia el tope salarial y "todos están de acuerdo" – Aleksander Ceferin. *Independent.* <https://www.independent.co.uk/sport/football/aleksander-ceferin-uefa-gianni-infantino-fifa-champions-league-b2326596.html>.

**Geeraert, A., Mrkonjic, M., y Chappelet, J. L.** (2015). Una perspectiva racionalista sobre la autonomía de los organismos internacionales de gobierno del deporte. *Revista internacional de política y política deportiva*, 7(4), 473 – 488.

**Halleux, V.** (2015). Política deportiva de la UE: una visión general. *Servicio de Investigación del Parlamento Europeo [EPRS]*.

<https://www.europarl.europa.eu/EPRS/EPRS-IDA-565908-EU-sport-policy-overview-FINAL-28pages.pdf>.

**Hirst, P.** (1997). *Del estatismo al pluralismo*. UCL Press.

**Leicester, J.** (14 de enero de 2016). Informe sobre dopaje: la corrupción estaba "incrustada" en la IAAF. *Associated Press News*.  
<https://apnews.com/general-news-5a5cc8345b214d5794e40d8ce3df8cef>.

**Long, M.** (2013). Regulación deportiva: ¿Lecciones que se pueden aprender de otros organismos reguladores? *Sport and the Law Journal*, 21(1).

**Mai, N., Vourvachis, P, y Grubnic, S.** (2023). El impacto de la Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido (2015) en la divulgación de información de las empresas del índice FTSE 100. *The British Accounting Review*, 55(3).

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE].** (1999). *Principios de Gobierno Corporativo*. OCDE.

**Parent, M. M.** (2015). La perspectiva del comité organizador. En M. M. Parent y J. L. Chappelet (Eds.), *Manual de gestión de eventos deportivos de Routledge*. Manuales de Routledge en línea.

<https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203798386.ch3>.

**Parent, M. y Narain, M. L.** (2019). Gobernanza de eventos deportivos. En M. Winand y C. Anagnostopoulos (Eds.), *Manual de investigación sobre gobernanza del deporte* (pp. 257 – 276). Edward Elgar Publishing.

**Parker, S.** (2019). Mujeres en la gobernanza del deporte: desafiando las prácticas institucionalizadas en una organización deportiva nacional. *Universidad Tecnológica de Auckland*.  
<https://openrepository.aut.ac.nz/items/3d73c112-ebf8-4169-bb58-fab5c8a0f8bd>.

**Parry, H.** (11 de marzo de 2020). El coste de 1,5 millones de libras de los "problemas de gobernanza" de Sport NI. *BBC Sport*.  
<https://www.bbc.co.uk/sport/northern-ireland/51823550>.

**Roan, D.** (7 de abril de 2020). Exejecutivos de la FIFA acusados de sobornos por la candidatura para la Copa del Mundo. *BBC Sport*.  
<https://www.bbc.co.uk/sport/football/52197014>.

**Roan, D.** (16 de mayo de 2023a). El presidente de British Gymnastics pide al gobierno que establezca un organismo de protección independiente. *BBC Sport*.  
<https://www.bbc.co.uk/sport/gymnastics/65609441>.

**Roan, D.** (30 de junio de 2023b). Los parlamentarios instan a la Premier League a llegar a un acuerdo de financiación con la EFL o correr el riesgo de un acuerdo forzoso. *BBC Sport*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/66061390>.

**Roitman, F.** (2022). Estructuras de gobernanza de las asociaciones nacionales de fútbol: Asambleas generales y comités ejecutivos. *Centro Internacional de Estudios del Deporte [CIES]*. [https://www.cies.ch/uploads/media/20221128\\_Governance\\_Structures\\_Football\\_NAs.pdf](https://www.cies.ch/uploads/media/20221128_Governance_Structures_Football_NAs.pdf)

**SGA.** (s.f.). *¿Qué es la gobernanza?* <https://sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base/introduction-to-sports-governance/what-is-governance/#legal-forms-and-governance-structures>

**Ruse, D.** (23 de diciembre de 2018). Historia del escándalo australiano de manipulación de balones: despidos y el futuro. *Sky Sports*. <https://www.skysports.com/cricket/news/12123/11588710/story-of-the-australian-ball-tampering-scandal-sandpaper-sackings-and-the-future>

**Sumpiputtanadacha, T., & Murphy, A.** (28 de noviembre de 2022). Arbitraje deportivo: TAS, TCAS y todo lo demás. *Watson Farley y Williams*. <https://www.wfw.com/articles/sports-arbitration-cas-tcas-and-everything-in-between/>

**Thatcher, A.** (2014). Su guía sobre el sistema de emparejamiento de transferencias de la FIFA. *Leyes en el deporte*. <https://www.lawinsport.com/topics/regulation-a-governance/item/your-guide-to-fifa-s-transfer-matching-system>

**UEFA.** (29 de junio de 2023). *La UEFA avanza para dar voz a los jugadores y aficionados en el centro de los debates que configuran el fútbol europeo*. <https://www.uefa.com/insideuefa/news/0282-185ee6c9b92f-8ffaceb4d433-1000--la-uefa-avanza-para-dar-voz-a-los-jugadores-y-aficionados-en-el-centro-de-los-/>

**[Imagen sin título sobre propuesta conjunta de EE. UU., Canadá y México para la Copa del Mundo 2026 superó la candidatura de Marruecos],** (s.f.). <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-5840129/World-Cup-2026-FIFA-tournament-Canada-Mexico-revealed.html>

CONTINUAR