

Módulo 3. Rendición de cuentas y transparencia en eventos deportivos



☰ Unidad 3.1

☰ Actividades

☰ Referencias

Unidad 3.1

Introducción

Este módulo tiene como objetivo ofrecer a los participantes una comprensión de los temas más importantes relacionados con la rendición de cuentas y la transparencia en los eventos deportivos. Establecer y mantener mecanismos de rendición de cuentas y procesos de comunicación transparentes es esencial para asegurar el éxito a largo plazo y un impacto positivo en los eventos deportivos, ya que esto fortalece las relaciones con los *stakeholders* y mejora su credibilidad.

Primero, definiremos los conceptos de rendición de cuentas y transparencia, y proporcionaremos un marco teórico y contextual para su aplicación en el ámbito de los eventos deportivos. A continuación, presentaremos un panorama de los avances en la transparencia en áreas como la gobernanza, las prácticas financieras, sociales y ambientales de los eventos deportivos. Después, analizaremos un estudio de caso para profundizar en estos desarrollos. Finalmente,

concluiremos con un resumen de los beneficios y desafíos más destacados en términos de rendición de cuentas y transparencia.

Rendición de cuentas y transparencia en los eventos deportivos: definiciones y antecedentes

Marco teórico

Antes de entrar en el contexto específico de los eventos deportivos, ligas y competiciones, es importante primero definir qué entendemos por **rendición de cuentas y transparencia**. Después de eso, representaremos estos conceptos visualmente dentro de un esquema que los relacione con los temas principales del módulo.

Este módulo se basa en varias ideas teóricas que no solo abordan la rendición de cuentas y la transparencia, sino que también toman en cuenta el papel de los *stakeholders* (las partes interesadas) y la sostenibilidad. Estos enfoques nos ayudan a comprender cómo se toman decisiones en la organización de eventos deportivos. Aunque estos conceptos han sido utilizados en muchas investigaciones previas, pocos estudios han tratado de combinar todos estos elementos y analizar cómo se conectan entre sí (Michelon y Parbonetti, 2012). Esta combinación resulta especialmente útil para entender los avances recientes en la gestión y organización de eventos deportivos.

La literatura ofrece múltiples definiciones de los conceptos de **rendición de cuentas y transparencia**. En su influyente estudio, Gray et al. (1996) sostienen que la rendición de cuentas implica dos grandes responsabilidades: por un lado, la obligación de realizar ciertas acciones (o de abstenerse de hacerlas), y por otro, la obligación de dar explicaciones sobre dichas acciones. En este sentido, la transparencia es un requisito esencial para que haya una auténtica rendición de cuentas en los eventos deportivos, ya que genera confianza entre los *stakeholders* (partes interesadas) y ayuda a prevenir conflictos. Además, se la considera un pilar fundamental de la gobernanza democrática (Parent y Narain, 2019).

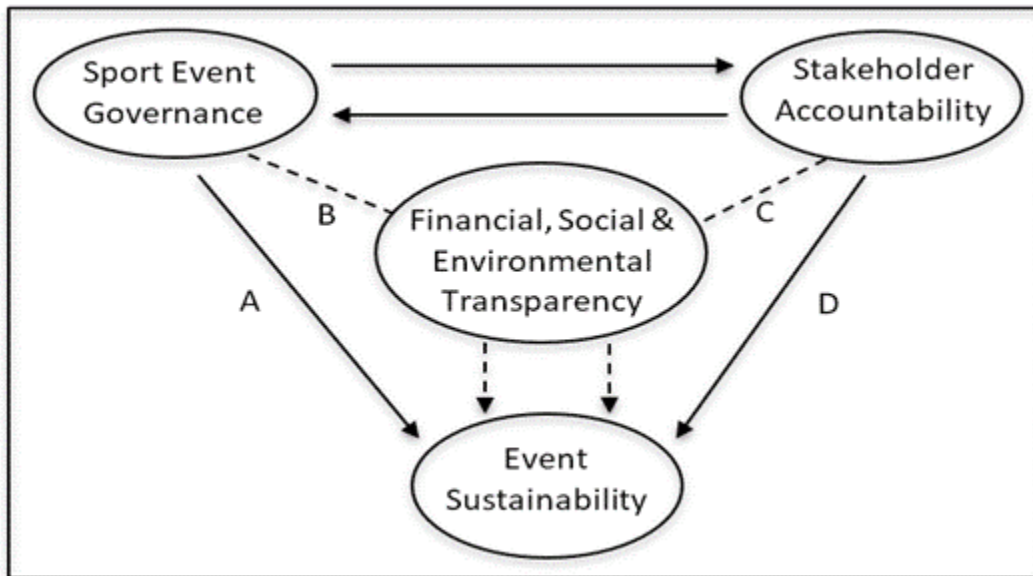
Con base en estos principios, la teoría de los *stakeholders* sugiere que las organizaciones deben identificar a los grupos sociales ante los cuales deben rendir cuentas y ofrecerles una explicación clara de sus actividades (Woodward y Woodward, 2001, p. 1). En consecuencia, la comunicación transparente y la rendición de cuentas a estos *stakeholders* se convierten en aspectos fundamentales para los organizadores de eventos deportivos, si quieren asegurar la sostenibilidad de sus competiciones y eventos.

Como vimos anteriormente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la transparencia como la “divulgación oportuna y precisa de toda la información relevante sobre la situación financiera, el rendimiento, la propiedad y la gobernanza de una empresa” (OCDE, 1999, p. 21). Aunque esta

definición pone el foco en los aspectos financieros y de gobernanza, que suelen estar más regulados, cada vez es más común exigir que la rendición de cuentas y la transparencia también abarque a un mayor número de *stakeholders* (Brennan y Solomon, 2008), reconociendo que las organizaciones tienen múltiples responsabilidades hacia ellos. Para que este enfoque más amplio funcione, las organizaciones deben comprometerse más activamente con sus *stakeholders*, comprender sus expectativas y asegurar la sostenibilidad de los eventos. De hecho, una “buena rendición de cuentas implica abordar las expectativas sociales, ambientales, económicas y éticas” (Unerman y Bennett, 2004, p. 685).

Por lo tanto, las organizaciones no solo tienen la obligación de ser transparentes respecto a sus aspectos financieros y de gobernanza, sino también en cuanto a sus acciones e impactos sociales y ambientales. Si no lo hacen, su rendición de cuentas estará incompleta. En este módulo, adoptamos la definición de transparencia de Vigneau y Adams (2023), que la describen como “la divulgación de información clara, valiosa y precisa para los *stakeholders*” (p. 853), y exploraremos los avances relacionados con este tema en el contexto de los eventos deportivos.

Figura 1. Marco teórico



Fuente: elaboración propia con base en Arena et al., 2020

Traducción de la figura 1:

Gobernanza de eventos deportivos

Responsabilidad de los *stakeholders*

Transparencia financiera, social y ambiental

Sostenibilidad de eventos

La **figura 1** resume gráficamente nuestros argumentos teóricos. Presenta una modificación del marco propuesto por Arena et al. (2020), el cual se basa en el modelo de Michelin y Parbonetti (2012), ajustándolo más a los objetivos de este módulo. Este marco modificado

destaca el papel crucial que juega la **transparencia** en la gobernanza de los eventos deportivos, la **rendición de cuentas** hacia los *stakeholders* y la **sostenibilidad** de los eventos. Es importante señalar que la gobernanza de los eventos y la rendición de cuentas hacia los stakeholders pueden influir en la sostenibilidad de los eventos de manera directa o indirecta, al afectar las decisiones relacionadas con la transparencia.

Específicamente, los mecanismos de gobernanza de los eventos (discutidos en el primer módulo) pueden contribuir directamente a la sostenibilidad de los eventos (vínculo A). Además, la gobernanza del evento puede definir el alcance de la rendición de cuentas, lo que influye en la transparencia hacia los *stakeholders* y, en consecuencia, impacta indirectamente en la sostenibilidad del evento (vínculo B). De manera similar, la rendición de cuentas hacia los *stakeholders* puede influir indirectamente en la transparencia y, por lo tanto, en la sostenibilidad, mediante el tipo, la calidad y la cantidad de información que se divulga sobre el evento (vínculo C). A su vez, la rendición de cuentas hacia los *stakeholders* también mejora directamente la sostenibilidad, al fomentar el compromiso con los participantes y las partes interesadas del evento (vínculo D).

Para subrayar la importancia de la rendición de cuentas hacia los *stakeholders* en el contexto de los eventos deportivos, el marco reconoce las conexiones directas y recíprocas entre la gobernanza de los eventos deportivos y la rendición de cuentas. La gobernanza no

solo determina cómo se aborda la rendición de cuentas hacia los *stakeholders* (tanto en términos de compromiso directo como en decisiones sobre transparencia), sino que también permite que los *stakeholders* ofrezcan una retroalimentación directa sobre las decisiones de gobernanza del evento. Esta influencia mutua se hace más evidente en los modelos de gobernanza participativa, como también se observó en el primer módulo. Estas interacciones se espera que impacten en las políticas de rendición de cuentas y transparencia de los eventos deportivos.

Antecedentes

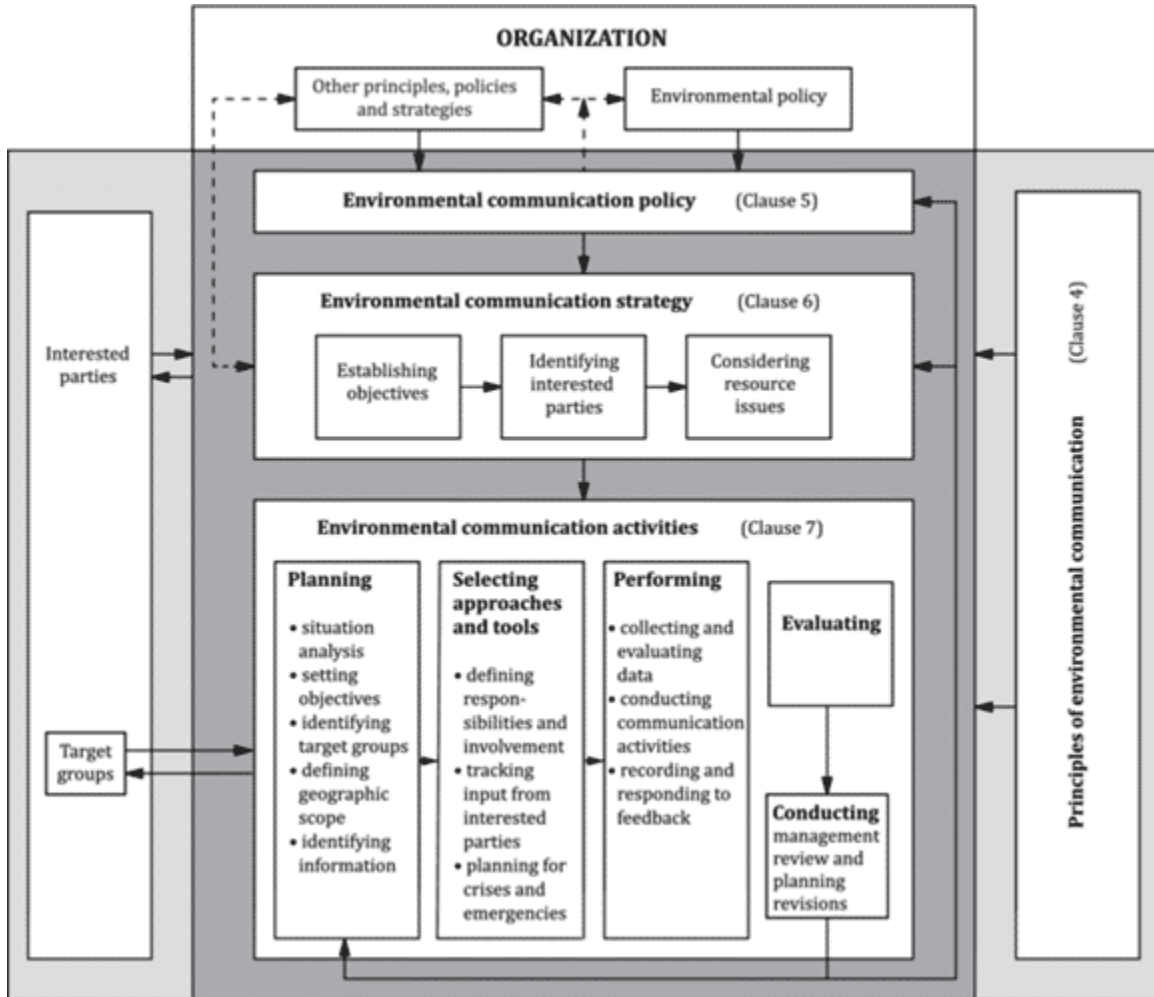
Antes de analizar los avances en **rendición de cuentas y transparencia** en los eventos deportivos, es importante hacer un repaso de las diversas iniciativas que fomentan y promueven la transparencia en este ámbito, ayudando así a reforzar la rendición de cuentas. Como es lógico, los organizadores de estos eventos tienen la obligación legal de publicar informes financieros, igual que cualquier otra empresa registrada. Además, enfrentan una creciente presión para informar sobre sus prácticas de **gobernanza corporativa**. En el caso de las entidades que cotizan en bolsa (como algunos clubes deportivos), estos informes son obligatorios; mientras que en entidades no cotizadas suelen realizarse de manera voluntaria para cumplir con sus responsabilidades. La cantidad y calidad de esta

información puede variar considerablemente, como veremos más adelante.

Existen también varias iniciativas específicas del ámbito deportivo que incluyen requisitos para hacer pública cierta información. Por ejemplo, como vimos en módulos anteriores, la Asociación de Federaciones Internacionales de los Juegos Olímpicos de Verano (ASOIF) ha impulsado que las federaciones publiquen informes centrados en la transparencia, aunque con un enfoque en la gobernanza. Además, las iniciativas de la ONU, como el Sports for Climate Action Framework, exigen que las organizaciones firmantes (desde 2021) presenten informes anuales que respalden sus compromisos y les permitan conservar su estatus (ONU, 2023). No obstante, nuestra revisión de estos informes ha mostrado que, en general, carecen de coherencia, profundidad o enfoque, y en algunos casos ni siquiera se presentan.

Por otro lado, certificaciones ambientales como la **ISO 14000** (sobre gestión ambiental) y la **ISO 20121** (sobre eventos sostenibles) también pueden alentar a las organizaciones deportivas a informar tanto internamente como externamente sobre sus acciones en estos temas. Sin embargo, las recomendaciones relacionadas suelen tener un enfoque más estratégico y basado en principios, sin exigir detalles específicos sobre la información que debe hacerse pública.

Figura 2. ISO 14063 sobre comunicación ambiental



Fuente: ISO, 2020, <https://bit.ly/3un9ops>.

Traducción de la figura 2

ORGANIZACIÓN

Política de comunicación ambiental (cláusula 5)

Estrategia de comunicación ambiental (cláusula 6)

- Establecimiento de objetivos
- Identificación de los *stakeholders*
- Consideración de la disponibilidad de recursos

Actividades de comunicación ambiental (cláusula 7)

Planificación

- Análisis de la situación
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de los grupos objetivo
- Definición del alcance geográfico
- Identificación de la información

Selección de enfoques y herramientas

- Definición de responsabilidades e involucramiento
- Seguimiento del input de las partes interesadas
- Planificación para crisis y emergencias

Realización

- Recopilación y evaluación de datos

- Realización de actividades de comunicación
- Registro y respuesta a retroalimentación

Evaluación

Revisión de la gestión y planificación de revisiones

La iniciativa de transparencia más destacada en materia de sostenibilidad sigue siendo la **Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad** de la Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative [GRI], 2000). La GRI fue creada en 1997 como resultado de la colaboración entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Coalición para Economías Ambientalmente Responsables (CERES). Incorpora la participación activa de corporaciones, ONG, consultorías y organismos de contabilidad, entre otros grupos de interés. Las normas de la GRI exigen que las organizaciones divulguen información sobre su desempeño en sostenibilidad de manera transparente y accesible, permitiendo a las partes interesadas comprender los impactos y el progreso de la organización en este ámbito. La GRI es particularmente popular entre las entidades comerciales de todo el mundo y proporciona normas universales, sectoriales y temáticas (GRI, 2000).

Además, la GRI ha elaborado un **Suplemento Sectorial para Organizadores de Eventos**, cuyo resumen se incluye a continuación

(véase GRI, 2014, para más detalles). A pesar del respaldo del COI y la UEFA, solo unos pocos eventos deportivos parecen adoptarlo y proporcionar información relevante.

Tabla 1. Suplemento sectorial de organizadores de eventos de GRI

<p>Economic EO1 Direct economic impacts and value creation as a result of sustainability initiatives</p> <p>Environment EO2 Modes of transport taken by attendees and participants as a percentage of total transportation, and initiatives to encourage the use of sustainable transport options. EO3 Significant environmental and socio-economic impacts of transporting attendees and participants to and from the event and initiatives taken to address the impacts.</p> <p>Society EO4 Expressions of dissent by type, issue, scale and response. EO5 Type and impact of initiatives to create a socially inclusive event. EO6 Type and impacts of initiatives to create an accessible environment.</p>	<p>Product Responsibility EO7 Number and type and of injuries, fatalities and notifiable incidents for attendee sand other relevant stakeholders. EO8 Percentage of and access to food and beverage that meets the organizer’s policies or local, national or international standards.</p> <p>EOSS Category: Sourcing EO9 Type and sustainability performance of sourcing initiatives EO10 Type, amount and impact of benefits, financial and in kind, received by the event organizer from suppliers.</p> <p>EOSS Category: Legacy EO11 Number, type and impact of sustainability initiatives designed to raise awareness, share knowledge and impact behavior change and results achieved. EO12 Nature and extent of knowledge transfer of best practice and lessons learned. EO13 Number, type and impact of physical and technological legacies.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de GRI, 2014.

Traducción de la tabla 1

Economía

- E01: Impactos económicos directos y creación de valor como resultado de las iniciativas de sostenibilidad.

Medioambiente

- E02: Modos de transporte utilizados por los asistentes y participantes como porcentaje del transporte total, junto con las iniciativas para promover el uso de opciones de transporte sostenible.
- E03: Impactos ambientales y socioeconómicos significativos del transporte de los asistentes y participantes hacia y desde el evento, junto con las iniciativas implementadas para mitigar dichos impactos.

Sociedad

- E04: Manifestaciones de desacuerdo o protestas, clasificadas por tipo, asunto, escala y la respuesta dada.
- E05: Tipo e impacto de las iniciativas para crear un evento socialmente inclusivo.
- E06: Tipo e impacto de las iniciativas para asegurar un entorno accesible.

Responsabilidad del producto

- E07: Número y tipo de lesiones, fallecimientos e incidentes que afecten a los asistentes y otros *stakeholders* relevantes.
- E08: Porcentaje de acceso a alimentos y bebidas que cumple con las políticas del organizador o con los estándares locales, nacionales o internacionales.

Categoría EOSS: Abastecimiento

- E09: Naturaleza y efectividad de las iniciativas de sostenibilidad en el abastecimiento.
- E010: Tipo, cantidad e impacto de los beneficios, tanto financieros como en especie, recibidos por el organizador del evento por parte de los proveedores.

Categoría EOSS: Legado

- E011: Número, tipo e impacto de las iniciativas de sostenibilidad diseñadas para crear conciencia, compartir conocimientos e influir en el cambio de comportamiento, y los resultados obtenidos.
- E012: Naturaleza y alcance de la transferencia de conocimientos sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- E013: Número, tipo e impacto de los legados físicos y tecnológicos.

Por más popular que sea, la GRI, junto con otras iniciativas de informes de sostenibilidad, sigue siendo un marco de adopción voluntaria. En consecuencia, queda en manos de cada organización deportiva decidir si adoptarlo y en qué medida. Cabe señalar, sin embargo, que “sin directrices obligatorias de presentación de informes [...], las empresas [y los organizadores de eventos] seguirán produciendo informes que omiten impactos [...] relevantes para los *stakeholders*” (Adams y Narayanan, 2007, p. 83).

Rendición de cuentas ante los *stakeholders*

En el ámbito de los eventos deportivos, especialmente los megaeventos, las significativas cantidades de fondos públicos invertidos en la infraestructura necesaria establecen una obligación para que los gobiernos anfitriones comuniquen de manera transparente la asignación de estos fondos a sus ciudadanos. Sin embargo, como también discutimos en el primer módulo, la rendición de cuentas va más allá de los gobiernos. Dado que las decisiones tomadas por las organizaciones deportivas internacionales afectan profundamente el bienestar de los ciudadanos y las comunidades en los países anfitriones, y estos eventos dependen en gran medida de las finanzas públicas, este mismo principio se extiende a dichas organizaciones deportivas. Esto genera la responsabilidad de proporcionar al público y a otros *stakeholders* información sobre sus operaciones y procedimientos de toma de decisiones (Da Graça Prado, 2021).

En varios estudios se ha sostenido durante mucho tiempo que identificar a los *stakeholders* relevantes, definir la información que debe proporcionarse y comprender la naturaleza de la relación de rendición de cuentas dependen del poder que posee cada *stakeholder*. El poder puede definirse de varias maneras. Cuando hablamos de *stakeholders*, Mitchell et al. (1997) adoptaron la perspectiva de Etzioni (1964), en la que el poder se refiere a la capacidad de un *stakeholder* para imponer sus intenciones, sobre otro a través de fuentes de poder utilitarias (empleando recursos materiales, financieros, humanos u otros recursos tangibles), coercitivas (empleando fuerza, restricciones o violencia) o normativas (utilizando recursos simbólicos no limitados a las categorías utilitarias o coercitivas) (Parent, 2015). Al aplicar esta conceptualización del poder para analizar a los *stakeholders* en dos grandes eventos deportivos, Parent y Deephouse (2007) descubrieron que, cuanto más tipos de poder poseía un *stakeholder*, mayor era su relevancia para el comité organizador.

Parent (2015), basándose en este análisis, presenta un esquema de las fuentes de poder de los *stakeholders* en comparación con el poder del comité organizador (ver tabla 2). El autor concluye que, entre las entidades externas al comité organizador, los gobiernos, los medios de comunicación, las organizaciones o federaciones deportivas y los residentes de la comunidad ejercen la mayor variedad de tipos de poder. Esto lleva al argumento de que aquellos con mayor poder deberían liderar la planificación y la gestión de los impactos, el

aprovechamiento y el legado, considerando también la influencia coercitiva ejercida por los activistas.

Tabla 2. Poder y rendición de cuentas hacia los *stakeholders* en los grandes eventos deportivos

<i>Stakeholders</i>	Tipo de poder			Nivel de poder	Rendición de cuentas
	Utilitario	Coercitivo	Normativo		
Comité organizador	Evento como recurso o medio	Capaz de forzar acciones de otros <i>stakeholders</i>	Titular de derechos temporales	Alto	Rendición de cuentas en red: hacia sus socios y titulares de derechos del evento
Gobiernos	Recursos financieros, humanos y materiales		Leyes y políticas a seguir; pueden ser titulares de derechos	Alto	Rendición de cuentas jerárquica y democrática ante los contribuyentes
Medios de comunicación	Recursos financieros		Producción de imágenes	Medio	Responsabilidad jerárquica y democrática; ante ellos mismos/sus propietarios
Patrocinadores	Recursos financieros			Bajo - medio	Rendición de cuentas en red; ante sus accionistas
Organizaciones deportivas/ federaciones	Recursos humanos		Titulares de derechos, normas y reglamentos de deportes y eventos	Alto	Responsabilidad en red; ante sus respectivos miembros

Comunidad (residentes, turistas)	Financiero		Orgullo, estima, apoyo.	Medio	Responsabilidad democrática ante ellos mismos
Comunidad (empresas, escuelas, ONG)	Información, recursos humanos y materiales			Bajo	Rendición de cuentas jerárquica y democrática a sus miembros
Comunidad (activistas)		Manifestaciones y disturbios		Bajo	Responsabilidad jerárquica y democrática ante ellos mismos y sus miembros

Fuente: Parent, 2015, p. 56

Parent (2015) define la rendición de cuentas como la rendición de cuentas administrativa o jerárquica (responsabilidad por las acciones dentro de estructuras burocráticas); la rendición de cuentas en red (la obligación de la organización hacia sus *stakeholders*, es decir, quienes tienen la capacidad de influir en sus decisiones); o la rendición de cuentas democrática (la organización se rige por principios democráticos, asegurando justicia para los *stakeholders* afectados por sus acciones, incluso si estos no tienen los medios para influir directamente en sus decisiones).

Por su parte, Da Graça Prado (2021) subraya una serie de retos relacionados con la rendición de cuentas, particularmente en el contexto de los megaeventos deportivos (MSE). Entre estos retos se encuentran la escasa calidad de la gobernanza de los eventos por

parte de las federaciones deportivas internacionales, la limitada consulta pública durante el proceso de licitación del gobierno anfitrión y, en general, la falta de mecanismos democráticos en la gestión deportiva. Este tema también lo abordamos en el módulo inicial (Boillat y Marston, 2016; Roitman, 2022; FIFA, 2018; Roan, 2023; UEFA, 2023). Estos desafíos pueden comprometer la sostenibilidad financiera, social y ambiental de los eventos deportivos. Ante esto, el autor sugiere distintas estrategias para involucrar a los *stakeholders*, sobre todo en lo que respecta a la planificación y ejecución de las infraestructuras, como se describe a continuación.

Figura 3. La importancia de los procesos participativos en los megaeventos deportivos

The evidence from MSEs shows that participatory processes are virtually non-existent in the delivery of these events. From a lack of consent in bidding, to the exclusion of citizens and communities in the infrastructure decision-making processes, the lack of social participation “creates a feeling of circumvention of normal democratic processes”. Creating spaces for civic engagement during the delivery of infrastructure is necessary to make MSEs more accountable to the public and produce suitable infrastructure.

Community involvement in infrastructure planning can take many forms, including weekly forums where local community members are able to voice their views and concerns regarding forthcoming plans. This was applied in the preparatory works of the [Manchester 2002 Commonwealth Games](#). The Manchester New Deal for Communities, which provided the framework for the infrastructure delivered for the Games, also used Tenants’ and Residents’ Associations as a [method of engaging communities and citizens](#) in the infrastructure regeneration and development processes.

[Residents’ Liaison Groups](#) have been established to engage communities affected by the infrastructure works related to the Birmingham 2022 Commonwealth Games. [Public consultation drop-in events](#) and [online ‘Be Heard’ platforms](#) have also been employed to

“ In order to ensure that community values are respected, the local community needs the opportunity to continue to be involved in the overall event hosting process. Community-level social capital supports both the formal and informal decision-making forums where relevant affected groups are incentivised to take part in structured, informed discussions of the evidence on the effects of alternative policy options and of the trade-offs that they involve ”

Creating community networks: Can sporting events offer meaningful sources of social capital? (Page 46)

listen to the voice of communities during the infrastructure works. The [feedback](#) received during a virtual consultation process, for example, helped to redesign a highway project, including changes to ensure safety for cyclists at side roads and junctions.

The use of participatory arenas to allow groups affected by projects to express their opinions [is recognised as a beneficial approach](#) to infrastructure delivery, due to its ability to generate consensus, reduce conflict with communities and produce stronger projects. The adoption of a similar approach to the delivery of infrastructure related to MSEs can be a way of incorporating effective accountability into these events.

Fuente: Da Graça Prado, 2021, p. 10.

Traducción de la figura 3

La evidencia demuestra que los procesos participativos son casi inexistentes en los megaeventos deportivos (MSE). Desde la falta de consulta en la fase de licitación hasta la exclusión de los ciudadanos y las comunidades en la toma de decisiones sobre infraestructuras, la falta de participación social «genera una sensación de que se evitan

los procesos democráticos habituales». Es necesario crear espacios para que la ciudadanía participe durante la planificación de las infraestructuras, lo que ayudaría a que los MSE sean más responsables ante el público y permitan desarrollar proyectos adecuados.

La participación de la comunidad en la planificación de infraestructuras puede darse de muchas maneras, como reuniones semanales en las que los vecinos puedan expresar sus opiniones y preocupaciones sobre los planes futuros. Este enfoque se utilizó en los preparativos de los Juegos de la Mancomunidad de Manchester 2002. El programa *Manchester New Deal for Communities*, que fue el marco para las obras de infraestructura de los Juegos, también recurrió a asociaciones de vecinos e inquilinos como una forma de involucrar a la comunidad en los procesos de desarrollo y regeneración de infraestructuras.

Se han creado grupos de contacto con los vecinos para involucrar a las comunidades afectadas por las obras relacionadas con los Juegos de la Mancomunidad de Birmingham 2022. También se han llevado a cabo consultas públicas y se han utilizado plataformas en línea, como *Be Heard*, para dar voz a las comunidades durante el desarrollo de las obras. Por ejemplo, la retroalimentación recibida durante una consulta virtual ayudó a rediseñar un proyecto vial, haciendo cambios que mejoraron la seguridad de los ciclistas en las calles secundarias y los cruces.

La participación de los grupos afectados en estos foros ha sido reconocida como un enfoque positivo para la planificación de infraestructuras, ya que facilita el consenso, reduce los conflictos con las comunidades y permite desarrollar proyectos más sólidos. Aplicar un enfoque similar en los MSE podría ser una forma de garantizar mayor transparencia y responsabilidad en estos eventos.

“Para garantizar que se respeten los valores de la comunidad, es importante que los habitantes locales tengan la oportunidad de participar de manera continua en todo el proceso de organización del evento. El capital social a nivel comunitario apoya tanto los foros formales como informales de toma de decisiones, donde los grupos afectados tienen incentivos para participar en debates estructurados e informados sobre las diferentes opciones políticas y los compromisos que estas implican”.

Transparencia en eventos deportivos

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las organizaciones tienen la responsabilidad de comunicar de manera abierta no solo los temas de gobernanza y finanzas, sino también sus acciones y efectos en los ámbitos social y ambiental. A continuación, se presentan análisis detallados para cada área de interés. Como se mencionó en el primer módulo, los eventos deportivos tienden a compartir menos información con los *stakeholders* externos en comparación con la que

se intercambia internamente entre los miembros del comité organizador (Parent y Narain, 2019). Además, existe una diferencia significativa en la cantidad y calidad de la información compartida, como se muestra a continuación.

Transparencia de gobernanza

Como mencionamos en el primer módulo, gran parte de la regulación en materia de gobernanza se centra en la transparencia. En efecto, las organizaciones en general, y los organizadores de eventos deportivos en particular, tienden a proporcionar más información en áreas como gobernanza y finanzas, en comparación con los aspectos sociales y ambientales. Por eso, no resulta sorprendente que las guías de transparencia emitidas por ASOIF (2020), basadas en las directrices previas de Chappelet y Mrkonjic (2013), se enfoquen principalmente en la gobernanza. Los temas relacionados con la transparencia en la gestión deportiva suelen incluir información sobre la estructura organizativa, los estatutos y reglamentos, la misión de la organización, datos biográficos de los directivos y los detalles sobre la remuneración de los ejecutivos.

Sin embargo, varios estudios muestran que, aunque existan normativas de transparencia, las organizaciones muchas veces solo brindan la información mínima requerida, cumpliendo con lo exigido, pero sin aportar datos que podrían ser clave (ver, por ejemplo, Mai et al., 2023). Debido a la asimetría informativa entre los organizadores de

eventos y los *stakeholders*, siempre existe cierta desconfianza sobre si se ha revelado toda la información relevante. La transparencia externa en los eventos deportivos ha mejorado gracias a las leyes de acceso a la información, que suelen aplicarse a nivel nacional. Por ejemplo, durante los Juegos Olímpicos de Invierno de Vancouver 2010 y los Juegos Olímpicos de Verano de Londres 2012, varios *stakeholders* aprovecharon estas leyes, como lo señalan Parent y Narain (2019). No obstante, los autores también destacan las tensiones que estas solicitudes pueden generar entre los distintos departamentos organizadores, lo que resalta la importancia de contar con mecanismos de transparencia desde el inicio.

La tabla que se presenta a continuación ofrece un ejemplo de transparencia en la gobernanza de Archery GB. En esta tabla, la federación también detalla los reglamentos que sigue, así como las políticas relacionadas con temas como el acoso, el dopaje, la igualdad, la diversidad y la inclusión (EDI), el código de conducta y la protección de denunciantes. También incluye información general sobre su junta directiva. Sin embargo, como se señala en este ejemplo, aunque estos informes suelen contener datos, muchas veces ofrecen garantías generales en lugar de detalles específicos. Además, la simple existencia de una política no asegura su cumplimiento, como se mencionó en el módulo anterior sobre sostenibilidad.

Transparencia en la gobernanza de Archery GB

De acuerdo con Archery GB (2023):

La junta directiva de Archery GB está compuesta por directores voluntarios tanto de sus miembros como de fuera de la organización. La junta es responsable, bajo los estatutos y las leyes, de la gobernanza de la organización. Puedes encontrar los estatutos en la sección de recursos de esta página. El propósito de la junta es establecer la visión, definir la estrategia y desarrollar políticas que se apliquen a la operación de Archery GB. Además, la junta es responsable de garantizar que los riesgos que enfrenta la organización sean identificados y gestionados adecuadamente.

La junta delega en el director ejecutivo la implementación de las políticas y estrategias, y se asegura de que haya sistemas y controles adecuados para gestionarlas.

La junta se reúne al menos seis veces al año, incluidas cuatro reuniones formales, un día de estrategia y un día de formación. El objetivo de estas reuniones es supervisar y evaluar la implementación de los planes estratégicos y operativos, así como controlar los riesgos que puedan afectar a la organización.

Cada año, la junta evalúa su propio desempeño con la ayuda de un organismo independiente. Además, la organización es evaluada anualmente por los stakeholders de financiamiento (UK Sport y Sport England) para asegurarse de que cumple con el código de gobernanza deportiva. (pp. 2-7)

Como se mencionó en el primer módulo, hay una gran falta de transparencia en los eventos deportivos porque no se exige la publicación de informes de gobernanza. Mientras que los informes de gobernanza suelen ser obligatorios para las empresas que cotizan en bolsa (por ejemplo, los clubes deportivos que están en bolsas de valores deben cumplir con estas regulaciones o, en el caso del Reino Unido, explicar las razones de su incumplimiento), la situación es

bastante diferente para los eventos deportivos. En la mayoría de los casos, dicha información se ofrece de manera voluntaria, lo que limita tanto el alcance como la calidad de la información proporcionada.

Transparencia financiera

Las preocupaciones sobre la suficiencia y calidad de la información también surgen al considerar la transparencia financiera, un requisito importante para la rendición de cuentas y la sostenibilidad financiera. Como se mencionó en el primer módulo, esta preocupación es particularmente evidente en el contexto de las federaciones deportivas y eventos, donde a menudo falta información sobre el desempeño financiero y la asignación de recursos. También se observan casos de baja calidad en los estados financieros de algunas ligas (como menciona Parry, 2020), un problema que podría reducirse con la creación de entes reguladores independientes, como ha propuesto el Gobierno del Reino Unido en relación con el fútbol (según informó BBC Sport en 2021). Ligas como la Premier League en el Reino Unido están proporcionando cada vez más información sobre su impacto económico, como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Impacto económico de la Premier League

Clubs' economic contribution has increased by more than 800% since 1998/99¹⁰

Premier League clubs' revenues have grown significantly since 1998/99, delivering a vastly increased contribution to the UK economy. Clubs' gross value added (GVA) contribution (excluding that of the Premier League itself) has grown from £0.7 billion in 1998/99 to £7.2 billion in 2019/20 – a cash terms increase of 840% (440% in real terms).¹¹

There has been significant employment growth directly supported by clubs (excluding the Premier League itself); FTE jobs have increased from 11,000 in 1998/99 to over 87,000 in 2019/20, a rise of 650%.

The total tax contribution underpinned by clubs has increased by £3.1 billion during this period, or 750% in cash terms (390% in real terms).



Source: EY analysis

Fuente: EY, 2022, p. 6

Traducción de la figura 4

La contribución económica de los clubes ha aumentado más del 800% desde 1998/99.

Los ingresos de los clubes de la Premier League han crecido significativamente desde 1998/99, contribuyendo de manera notable a la economía del Reino Unido. La contribución del valor añadido bruto (GVA) de los clubes (excluyendo la propia Premier League) ha pasado de £ 0.7 mil millones en 1998/99 a £ 7.2 mil millones en 2019/20, lo que supone un aumento del 840 % en términos nominales (440 % en términos reales).

El crecimiento del empleo apoyado por los clubes (excluyendo la propia Premier League) también ha sido considerable; los puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo (FTE) aumentaron de 11 000 en 1998/99 a más de 87 000 en 2019/20, un incremento del 650 %.

La contribución total de los clubes en impuestos ha aumentado en £ 3.1 mil millones durante este período, lo que supone un incremento del 750 % en términos nominales (390 % en términos reales).

Los organizadores de eventos deportivos suelen publicar presupuestos y resultados financieros como parte de sus esfuerzos de transparencia y rendición de cuentas. Esto puede incluir información sobre gastos como alquiler de sedes, infraestructura, seguridad, marketing, alojamiento de atletas, entre otros.

Sin embargo, como ya mencionamos, el nivel de detalle en estas publicaciones puede variar considerablemente según la organización, la magnitud del evento y el grado de transparencia que se quiera lograr. Algunos eventos presentan un desglose detallado de sus presupuestos, mientras que otros ofrecen resúmenes más generales.

La tabla 3 muestra un extracto del informe financiero de la UEFA para el periodo 2021/22, destacando los derechos comerciales y la venta de entradas. La federación también incluye análisis en otras áreas, como los derechos de transmisión, los servicios exclusivos para invitados y los gastos relacionados con los eventos. Un aspecto positivo de la

transparencia financiera es que estos informes pueden ser auditados por entidades externas. Sin embargo, es importante señalar que, incluso con auditorías externas, esto no garantiza una protección completa frente a la manipulación de resultados o a otros problemas contables y financieros.

Tabla 3. Divulgación de información financiera de la UEFA

Notes and explanations to the consolidated income statement	2021/22 €000	2020/21 €000
2. Commercial rights		
UEFA EURO	226	520 862
European Qualifiers, UEFA Nations League and friendlies	10 998	19 500
Finalissima	475	0
UEFA Champions League / UEFA Super Cup	444 075	401 535
UEFA Europa League / UEFA Europa Conference League	69 527	47 783
Other competitions and activities	8 460	2 474
Total	533 761	992 154
3. Tickets		
UEFA EURO	424	148 862
UEFA Nations League finals	2 194	0
Finalissima	3 934	0
UEFA Champions League / UEFA Super Cup	24 617	5 861
UEFA Europa League / UEFA Europa Conference League	4 502	682
Other competitions	207	76
Total	35 878	155 481
Ticket revenue fluctuation compared with 2020/21 is also due to the 2021 club competition finals being played in stadiums with reduced capacities due to the pandemic.		

Fuente: UEFA, 2022, p. 15.

Traducción de la tabla 3

Derechos comerciales

- UEFA EURO
- Clasificatorios europeos, UEFA Nations League y amistosos
- Finalissima
- UEFA Champions League / UEFA Supercopa
- UEFA Europa League / UEFA Europa Conference League
- Otras competiciones y actividades
- Total

Entradas

- UEFA EURO
- Clasificatorios europeos, UEFA Nations League y amistosos
- Finalissima
- UEFA Champions League / UEFA Supercopa
- UEFA Europa League / UEFA Europa Conference League
- Otras competiciones y actividades
- Total

La fluctuación de los ingresos por venta de entradas en comparación con 2020/21 también se debe a que las finales de clubes de 2021 se jugaron en estadios con capacidad reducida debido a la pandemia.

Transparencia social

La transparencia social está cobrando cada vez más importancia en los eventos deportivos. Como se vio anteriormente, este tipo de divulgación puede incluir información sobre el impacto en las comunidades locales, el empleo, la salud y seguridad, las prácticas de abastecimiento y el legado general del evento. Sin embargo, esta información suele proporcionarse de manera voluntaria, lo que a menudo resulta en una falta de profundidad y permite que se ajuste a las preferencias de cada organizador (Gray et al., 1996). Por lo tanto, con frecuencia, la información relacionada se presenta principalmente con el objetivo de mostrar a la organización de manera favorable, en lugar de comprometerse genuinamente con los *stakeholders* y garantizar la rendición de cuentas.

Los organizadores de eventos deportivos pueden utilizar distintos medios para divulgar esta información y mejorar su transparencia social. Estos medios pueden incluir estados financieros, informes sociales y de sostenibilidad, sitios web y, más recientemente, redes sociales. Cabe decir que la información suele repetirse, pero esto es porque las organizaciones usan diferentes medios para comunicar información a distintos grupos de interés (Vourvachis et al., 2016).

La figura 5 presenta un ejemplo de cómo la ICC divulgó información social. La federación utilizó las redes sociales para destacar el impacto positivo del *cricket* en las comunidades durante las difíciles circunstancias de la pandemia de COVID-19 en 2020. Sin embargo, el enfoque de este mensaje se centró en cómo el *cricket* fue adoptado en varios países. Aunque esto es importante, no se presentó evidencia concreta sobre los beneficios directos que las comunidades locales obtuvieron de esta adopción.

Figura 5. Ejemplo de divulgación de información social de la CCI



Fuente: CCI, 2021, <https://bit.ly/3GtcjQh>.

Traducción de la figura 5

Felicitaciones a @BhutanCricket, @CricketUganda, @CricketIndo, @FedCricket y @cricket_peru por su reconocimiento en los ICC Development Awards por sus iniciativas de impacto social, que

abarcan desde proyectos de ayuda frente a la COVID-19 hasta sostenibilidad ambiental.

Felicitaciones también a @vanuatu_cricket, @usacricket, @cricketinjersey, @CricketNamibia y @KuwaitCricket. En un año en el que los aficionados recurrieron más que nunca a las plataformas digitales para seguir el *cricket*, ¡estos miembros destacaron por su innovación!

Entre las diferentes divulgaciones sociales, las relacionadas con la salud y seguridad, así como la información sobre los empleados, parecen ganar mayor relevancia (Vourvachis et al., 2016; Mai, 2023). El siguiente ejemplo del *Informe de Impacto Social 2023* de la NBA, que se muestra en la figura 6, ofrece un análisis detallado sobre el género y la etnia de los empleados. Este enfoque no es sorprendente, dado el contexto actual que promueve la diversidad, equidad e inclusión (especialmente como una prioridad para las generaciones más jóvenes), como se mencionó en módulos anteriores (Deloitte, 2023).

Figura 6. Representación de los empleados de la NBA

FY23 SOCIAL IMPACT REPORT DEMOGRAPHIC DATA

Since 2019, we have increased the representation of Women and People of Color in leadership.

Gender (Global)



Women in global leadership has reached 34.8%, a

25% increase



Race/Ethnicity (U.S. only)



As of June 2023, a record

19.5%

of our U.S. workforce self-identifies as Black/African American



People of Color in U.S. leadership has reached 26.5%, a

16%

increase

Fuente: NBA, 2023, p. 45.

Traducción de la figura 6

DATOS DEMOGRÁFICOS DEL INFORME DE IMPACTO SOCIAL DEL AÑO 23

Desde 2019, hemos aumentado la representación de mujeres y personas de color en puestos de liderazgo.

Género (global)

2033

Empleados globales

56,3 % Hombres

43,3 % Mujeres

Vicepresidente global y empleados superiores

279

65,2 % Hombres

34,8 % Mujeres

Las mujeres en puestos de liderazgo mundial han alcanzado el 34,8 %, un

Aumento del 25 %

Total de empleados en EE. UU.

1551

56,5 % Hombres

43,5 % Mujeres

Total de vicepresidentes y puestos superiores en EE. UU.

230

63,9 % Hombres

36,1 % Mujeres

Raza/Etnia (solo EE.UU.)

Empleados de EE. UU.

1551

56,3 % Blancos

19,5 % Negros

12,3 % Asiáticos

8,4 % Hispanos/Latinos

3,4 % Dos o más

0,2 % Otros

A partir de junio de 2023, un récord 19,5 % de nuestra fuerza laboral estadounidense se autoidentifica como negra/afroamericana.

230

Vicepresidente de EE. UU. y empleados de rango superior

73,5 % Blancos

14,8 % Negros

7,4 % Asiáticos

2,6 % Hispanos/Latinos

1,7 % Dos o más

0,0 % Otros

La participación de personas de color en puestos de liderazgo en Estados Unidos ha alcanzado el 26,5 %, lo que significa un aumento del 16 %.

Sin embargo, es común que las organizaciones no compartan información sobre violaciones de derechos humanos y laborales, así como las diferencias salariales por género y etnicidad, aunque este último tema está ganando importancia (Mai, 2023). Nuestra revisión mostró que los organizadores de eventos deportivos no suelen adaptar sus informes a los estándares del GRI (GRI, 2014), algo que podría mejorar la calidad y la comparabilidad de los reportes.

A pesar de esto, hay una creciente presión de los *stakeholders* para estandarizar estos informes. Como se mencionó en el módulo sobre gobernanza, una iniciativa en el Reino Unido exige a las organizaciones públicas que elaboren un Plan de Acción de Diversidad e Inclusión (DIAP) para mostrar sus esfuerzos por incluir a un grupo diverso de personas—como mujeres, personas con discapacidad y grupos minoritarios—en la gestión deportiva (BBC Sport, 2021). En respuesta, organizaciones como Sporting Equals han comenzado a publicar informes, a menudo usando tablas para mostrar su cumplimiento con los requisitos establecidos. Un ejemplo de ello se ve en la tabla 4.

Tabla 4. Plan de Acción de Diversidad e Inclusión de Sporting Equals

Objetivos	Resultados	Medidas	Responsable	Periodo
Formación en liderazgo inclusivo	El equipo directivo superior y los miembros del directorio deben estar alineados en la definición de liderazgo inclusivo	El director ejecutivo hará un seguimiento de la asistencia	Director ejecutivo/Re cursos humanos	Julio de 2020 (día de trabajo de la junta)
Designar un defensor de la diversidad y la inclusión en la junta directiva	El defensor de la igualdad, la diversidad y la inclusión debe exigir responsabilidades al SMT y a los miembros de la junta para garantizar que haya evidencia de la diversidad en la práctica	El defensor establecerá una comunicación bidireccional entre el SMT y los miembros de la junta. El presidente registrará las acciones tomadas.	Presidente/S AM	
Establecer un compromiso de la junta directiva o confeccionar una declaración de diversidad	Brindar una visión clara para la promoción de la diversidad y la inclusión dentro de Sporting Equals.		MCM	
Establecer un marco de rendición de cuentas de la junta directiva	La junta trabajará en función de ciertas medidas y resultados.		Presidente/S AM	

Fuente: Sporting Equals, 2022, p. 11.

Los organizadores de eventos deportivos pueden utilizar distintos medios para difundir información y mejorar la transparencia social. Estos pueden incluir:

- **Estados financieros**

- **Informes sociales y de sostenibilidad**
- **Sitios webs**
- Periódicos

Transparencia ambiental

La transparencia ambiental está cobrando cada vez más relevancia en los eventos deportivos. Como se mencionó en el módulo de sostenibilidad, el cambio climático y la sostenibilidad ambiental son factores clave que impulsan cambios en el deporte (Deloitte, 2023). Las iniciativas y reportes se centran en cómo los eventos deportivos pueden reducir su impacto negativo en el medioambiente. También es importante señalar que el medioambiente puede afectar a los eventos deportivos; por ejemplo, en los Juegos Olímpicos de 2016, la mala calidad del agua afectó a los navegantes (Campelli, 2022). A continuación, se presenta un extracto de la información ambiental divulgada por la WSL, que ha recibido comentarios positivos por su compromiso (Timms, 2023a).

Divulgación ambiental de WSL

En 2019, la WSL anunció una serie de compromisos de sostenibilidad que establecen un nuevo estándar en los deportes profesionales:

- Alcanzar la neutralidad de carbono.
- Eliminar plásticos de un solo uso en nuestros eventos.
- Invertir en comunidades locales a través de actividades y un programa de subvenciones anual.

Estos compromisos se aplican al WSL Championship Tour, la máxima categoría de surf competitivo, que incluye una serie de competencias globales donde los mejores surfistas luchan por títulos mundiales.

Desde 2018, la WSL ha medido, reducido y compensado las emisiones del WSL Championship Tour, el Big Wave Tour y sus operaciones. Hasta ahora, hemos compensado 16,089 toneladas de CO₂, utilizando soluciones basadas en la naturaleza, lo que equivale a plantar y cuidar 266,035 árboles durante diez años (EPA).

En 2021, lanzamos la iniciativa *We Are One Ocean*, que busca unir a las personas en la conservación del océano y asegurar el futuro del surf para las próximas generaciones. Desde su inicio, hemos reunido a personas de más de 150 países y noventa organizaciones, alcanzando más de 400 millones de personas en redes sociales.

El primer evento en 2022 se realizó en Hawái, durante la primera parada del Championship Tour. Colaboramos con Mālama Pūpūkea Waimea, una organización local, para cuidar los arrecifes de Hawái. En la segunda parada, trabajamos con Nā Kama Kai y el North Shore Community Land Trust para restaurar plantas nativas, y más recientemente, con ReGeneration Surf para replantar bosques de kelp dorado en Peniche, Portugal. (WSL, 2022, pp. 3-8).

Aunque la WSL está implementando acciones para reducir su impacto ambiental, la información que comparte en este ámbito es menor en comparación con otras federaciones deportivas más grandes; por ejemplo, la FIFA y la UEFA tienden a proporcionar mucha más información al respecto. Esto pone de manifiesto cómo el tamaño de una organización influye en la cantidad de informes ambientales (y

de otros tipos) que genera, un fenómeno que ha sido ampliamente documentado en la literatura (por ejemplo, Mai, 2023; Mai et al., 2023). Como se mencionó en el módulo anterior, París 2024 (2023) ha lanzado un informe detallado sobre su sostenibilidad y los impactos de su legado, lo cual era previsible dada su magnitud.

Incluso eventos de gran escala y corta duración, como el Super Bowl, están comenzando a ofrecer información para mejorar su transparencia ambiental, como se muestra en la figura 7. La NFL (2023) destaca que NFL Green trabaja con Verizon, su patrocinador, para fomentar el reciclaje responsable de residuos electrónicos. Cada año, se organiza un evento público de un día para el reciclaje de estos residuos, en colaboración con el zoológico local, justo antes del Super Bowl. Este reciclaje permite recuperar minerales valiosos de dispositivos electrónicos que ya no se utilizan, contribuyendo también a la preservación de los hábitats de los animales de donde se extraen muchos de estos materiales. Verizon es responsable de supervisar y financiar este evento.

Figura 7. Colecta de desechos electrónicos del Super Bowl



Fuente: NFL, 2023, <https://bit.ly/40NwiCi>.

Pero, ¿este aumento en la divulgación refleja un compromiso auténtico con la transparencia ambiental y una mejora en la responsabilidad hacia los *stakeholders*, o es solo un intento de mejorar la reputación del evento? La investigación indica que, sin regulaciones, las organizaciones comparten información ambiental por diversas razones, siendo la presión de los *stakeholders* la más relevante. Actualmente, los aficionados y otros *stakeholders* esperan un compromiso con la sostenibilidad y la transparencia de todos los participantes en eventos deportivos, incluidos los clubes (Finch, 2019). Sin embargo, los organizadores pueden responder a esta presión de diferentes maneras, lo que subraya la necesidad de estandarizar la divulgación.

Iniciativas como el Marco de Acción Deportiva por el Clima y Sport Positive buscan facilitar esto, alentando a las organizaciones a evaluar sus impactos y comunicar sus avances a los *stakeholders*. La figura 8 ilustra la cobertura mediática de los clubes de la Bundesliga que están cumpliendo con estos compromisos. A pesar de estos avances, es necesaria una mayor intervención regulatoria, como la creación de organismos que supervisen el cumplimiento de las normas ambientales y aborden problemas como el *greenwashing*, asegurando que las organizaciones deportivas cumplan con sus compromisos climáticos (Campelli, 2023).

Figura 8. Cobertura mediática sobre la sostenibilidad de los clubes de fútbol



Traducción de la figura 8

Wolfsburgo

El Wolfsburgo fue el primer club de la Bundesliga en utilizar LED para la iluminación del estadio y desde 2011 utiliza electricidad 100 % ecológica. El agua que se utiliza en el estadio procede del canal Mittelland y los empleados del club disponen de automóviles eléctricos. Además, el Wolfsburgo cuenta con su propio bosque, en el que se han plantado más de 2000 árboles.

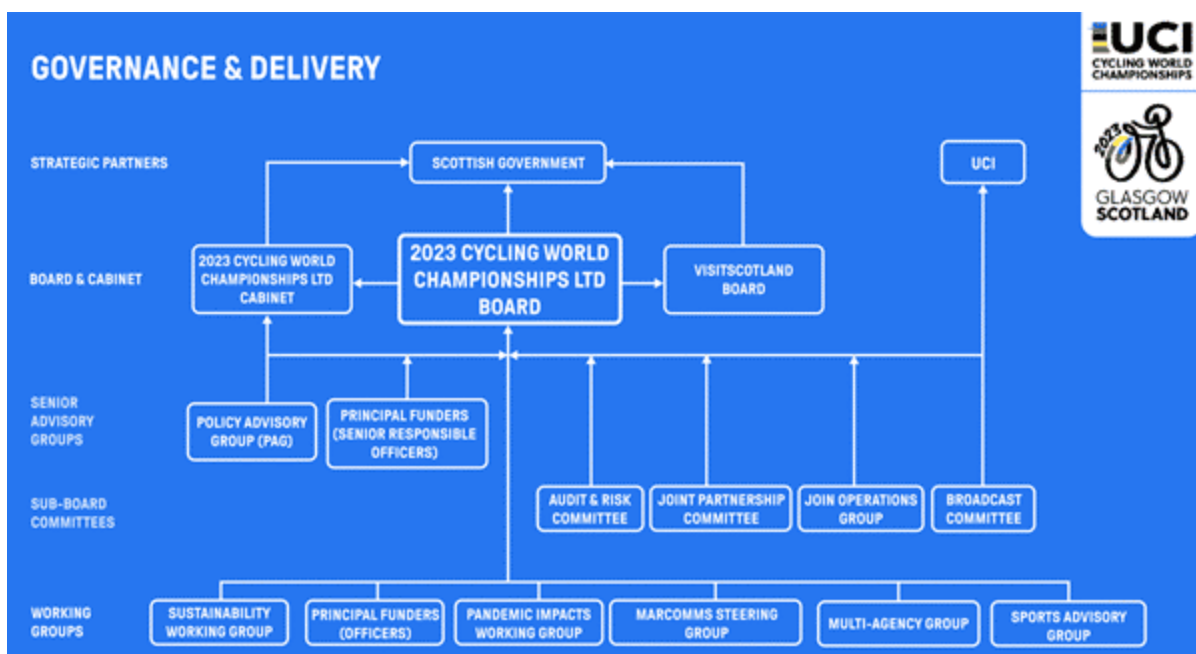
Estudio de caso

A continuación, analizaremos la transparencia del Campeonato Mundial de Ciclismo de la UCI 2023, que se llevaron a cabo en Glasgow y en toda Escocia del 3 al 13 de agosto (ver UCI, 2023). A continuación, examinaremos la transparencia del evento en relación con la gobernanza, así como sus impactos financieros, sociales y ambientales.

Transparencia en la gobernanza

El Campeonato Mundial de Ciclismo de la UCI 2023 fue el primer evento de este tipo que reunió trece campeonatos distintos en un solo megaevento. Esto presentó importantes desafíos de gobernanza. Los organizadores compartieron información sobre el marco de gobernanza del evento, como se muestra en la figura 9. También ofrecieron detalles sobre la estrategia del evento, los estatutos y la política de patrocinio. Además, incluyeron información sobre cada miembro de la junta, incluyendo datos generales sobre sus compensaciones, y proporcionaron copias de las actas de las reuniones de la junta. Todos estos elementos son clave para la transparencia del evento.

Figura 9. Estructura de gobernanza del evento



Traducción de la figura 9

Gobernanza y ejecución

Socios estratégicos

- Gobierno de Escocia

Junta y gabinete

- Gabinete de los Campeonatos Mundiales de Ciclismo 2023
- Junta de los Campeonatos Mundiales de Ciclismo 2023
- Junta de VisitScotland
- UCI

Grupos asesores *senior*

- Grupo Asesor de Políticas (PAG)
- Principales financiadores (oficiales responsables principales)

Comités que dependen de la junta

- Comité de Auditoría y Riesgos
- Comité de Colaboración Conjunta
- Grupo Conjunto de Operaciones
- Comité de Transmisión

Grupos de trabajo

- Grupo de Trabajo sobre Sostenibilidad
- Grupo de Trabajo sobre los Principales Financiadores (oficiales)
- Grupo de Trabajo sobre los Impactos de la Pandemia
- Grupo de Dirección de Comunicaciones y Marketing (MarComms)
- Grupo Interinstitucional
- Grupo Asesor Deportivo

Transparencia financiera

La transparencia financiera del evento no es tan destacada como la de la gobernanza. Al momento de escribir esto, el evento había terminado recientemente, lo que dificulta el acceso a los resultados financieros y análisis posteriores. Solo estaban disponibles los informes y cuentas anuales hasta el 31 de marzo de 2021, excluyendo el informe más reciente. La información del informe de 2021 era breve e incluía un estado de ingresos (desempeño financiero), que se

presenta en la figura 4 (página 12 del documento), junto con otros estados y notas explicativas. No se proporcionó un presupuesto detallado para el evento de 2023 ni información sobre desviaciones de estimaciones anteriores. Este tipo de información es fundamental para mejorar la transparencia y aumentar la responsabilidad hacia los *stakeholders*.

Figura 10: Rendimiento financiero del evento

Statement of Profit and Loss and other comprehensive income

For the 13 month period ending 31 March 2021

	13 months to 31 Mar 2021 £'000
Income	5,600
Total Revenue	5,600
Cost of sales	-
Gross Profit	5,600
Rights Fees	(5,412)
Events Organisation	(12)
Staff Costs	(610)
Professional fees	(137)
Direct marketing	(67)
Administrative expenses	(118)
Total Expenditure	(6,356)
Other income	756
Surplus before taxation	-
Taxation	-
Surplus for the period	-

Traducción de la figura 10

Estado de resultados y otros resultados integrales

Por el período de 13 meses que finaliza el 31 de marzo de 2021

	13 meses hasta el 31 de marzo de 2021
Ingreso	5600
Ingresos totales	5600
Costo de ventas	
Beneficio bruto	5600
Tarifas de derechos	(5412)
Organización de eventos	(12)
Honorarios profesionales	(137)
<i>Marketing</i> directo	(67)
Gastos administrativos	(118)
Gasto total	(6356)
Otros ingresos	756
Superávit antes de impuestos	
Impuestos	
Superávit del período	

Transparencia social

El evento amplió su enfoque más allá de las consideraciones económicas y de gobernanza para abarcar los impactos en la sociedad y el medioambiente. Curiosamente, reconoció la **relación** entre estos pilares de la sostenibilidad, destacando que el cambio climático tendrá graves efectos en las personas más vulnerables de la sociedad, que viven en la pobreza y carecen de oportunidades económicas, algo que ampliará aún más la brecha de desigualdad (Timms, 2023b). En función de esto, el evento publicó un marco de igualdad, diversidad e inclusión (EDI), que se integró en el marco de sostenibilidad. En la tabla 5 se presenta un extracto de este marco, que ofrece una descripción general de los principios rectores de EDI del evento.

Tabla 5. Principios rectores de igualdad, diversidad e inclusión

INSPIRATIONAL	We commit to inspiring everyone to participate and take part
REMOVING BIAS	We acknowledge that individual and institutional biases can impact on groups differently and we must seek to mitigate bias at all times
CHALLENGE	We can challenge each other's biases and be open to new ideas and perspectives
TRANSPARENCY	We talk openly about our commitment to EDI and share our story with others
COLLABORATION	We will work together to deliver our EDI ambitions through our partnerships and communities
AUTHENTIC	We will listen and tell everyone's story and learn as we evolve
CELEBRATING SUCCESS	We will celebrate our successes and are committed to review progress of our EDI journey quarterly

Fuente: UCI, 2023, <https://bit.ly/49F8apL>

Traducción de la tabla 5

INSPIRACIÓN	Nos comprometemos a inspirar a todos a participar y formar parte.
ELIMINACIÓN DE SESGOS	Reconocemos que los sesgos individuales e institucionales pueden afectar a los grupos de manera diferente y debemos buscar mitigarlos en todo momento.
DESAFÍO	Podemos desafiar los prejuicios de los demás y estar abiertos a nuevas ideas y perspectivas.
TRANSPARENCIA	Hablamos abiertamente sobre nuestro compromiso con EDI y compartimos nuestra historia con otros.
COLABORACIÓN	Trabajaremos juntos para cumplir nuestros objetivos EDI a través de nuestras asociaciones y comunidades.
AUTENTICIDAD	Escuchamos, contamos la historia de todos y aprendemos a medida que evolucionamos.
CELEBRAR EL ÉXITO	Celebramos nuestros éxitos y nos comprometemos a revisar el progreso de nuestro recorrido EDI trimestralmente.

Como parte de su compromiso con la igualdad, diversidad e inclusión (EDI), el evento eligió campeones de cada uno de sus socios y elaboró un plan de acción para seguir el marco de EDI, supervisado por un grupo interno. También estableció indicadores clave (KPI) para medir su éxito. Sin embargo, algunos de estos indicadores estaban poco claros o eran difíciles de medir. Sería interesante saber cómo se implementaron, ya que los informes posteriores al evento suelen enfocarse en los resultados financieros.

Aunque el evento compartió información sobre sus socios benéficos y embajadores, no proporcionó detalles sobre la representación de los empleados ni sobre salud y seguridad, incluidos posibles incidentes o derechos humanos. Incluir esta información habría mejorado la transparencia del evento.

Transparencia ambiental

El evento desarrolló un marco de sostenibilidad que incluye un compromiso con el Marco de Acción Deportiva por el Clima de la ONU y la Carta de Acción Climática de la UCI. Los compromisos se agrupan en tres áreas: personas, lugar y planeta. En el documento del marco (ver UCI, 2023), se señala que:

Como un evento de corta duración, es clave para los Campeonatos Mundiales de Ciclismo de la UCI 2023 y nuestros socios reflejar las ambiciones de Escocia en cuanto a sostenibilidad, proporcionando datos y aprendizajes para futuros eventos. Usaremos estos campeonatos para liderar la acción climática en el sector de eventos y en las empresas de Escocia. (p. 17)

A continuación, se presentan algunos de los compromisos del marco. Aunque el evento no ofreció más información específica sobre el medioambiente, se destacó de manera general los beneficios para la comunidad. Sin embargo, eventos de este tamaño tienen un impacto

considerable, y sería razonable esperar más detalles sobre los planes y actividades relacionados.

Compromisos ambientales del evento

Para celebrar la campaña *Power of the Bike*, el Campeonato Mundial de Ciclismo de la UCI 2023 han llevado a cabo las siguientes acciones:

- Promover y priorizar el transporte sostenible hacia todos los lugares del evento durante la planificación, operación y ejecución.
- Mejorar la infraestructura y aumentar la disponibilidad de instalaciones para ciclistas en los lugares del evento, como el estacionamiento seguro para bicicletas.
- Involucrar a organizaciones ciclistas de Escocia para ampliar sus programas a través de la participación en el evento, utilizando el Fondo de Ciclismo Comunitario y financiamiento de autoridades locales.
- Realizar una inversión significativa en la red ferroviaria de Escocia para facilitar viajes combinados de ciclismo y tren, incluyendo vagones con espacio para bicicletas y nuevos espacios de estacionamiento en las estaciones.
- Implementar una estructura de transporte sostenible que fomente el uso de modos de transporte con bajas o nulas emisiones de carbono, como bicicletas y vehículos eléctricos, en las operaciones del evento. Esto se relaciona con las iniciativas de Glasgow para reducir las emisiones de carbono y la estrategia *Cleaner Air for Scotland 2 (Aire Más Limpio para Escocia 2)*.
- Establecer una estructura energética para maximizar el uso de la red local y alimentar el evento con energía renovable siempre que sea posible. Organizar un evento *Zero Waste*, para reducir los residuos, alcanzar una alta tasa de reciclaje (superior a los niveles actuales del Gobierno de Escocia) y evitar que cualquier residuo sea enviado directamente a vertederos (UCI, 2023).

Resumen

En este módulo desarrollamos cuestiones relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas en los eventos deportivos. Inicialmente, vimos cómo la transparencia puede reforzar la rendición de cuentas del evento hacia los *stakeholders*. Luego, presentamos una visión detallada de los diversos avances en transparencia que están relacionados con la sostenibilidad del evento, concretamente en los aspectos de gobernanza, financieros, sociales y ambientales.

Aunque los organizadores de eventos parecen haber mejorado progresivamente la transparencia y la rendición de cuentas a lo largo de los años, aún queda un margen considerable de mejora en todas las dimensiones. Esto incluye tanto la cantidad como la calidad de la información divulgada, especialmente en los eventos de menor envergadura. A pesar de que actualmente hay numerosas iniciativas enfocadas en mejorar la transparencia y la sostenibilidad de los eventos, su adopción por parte de los organizadores parece ser limitada. Es importante que los organizadores de eventos deportivos se involucren más con estas iniciativas, ya que la transparencia es un pilar de la rendición de cuentas y la gobernanza, y un requisito previo para la sostenibilidad de los eventos.

La sostenibilidad de los eventos puede fortalecerse al enfrentar los desafíos y dilemas éticos propios de los eventos deportivos, e incorporando prácticas éticas, como se tratará en el próximo módulo.

CONTINUAR

Actividades

La divulgación oportuna y precisa de todos los asuntos materiales relacionados con la corporación, incluida la situación financiera, el desempeño, la propiedad y la gobernanza de la empresa, es la definición de _____.

Type your answer here

SUBMIT

Creando redes comunitarias: ¿Pueden los eventos deportivos ser fuentes significativas de capital social? (página 46)

Da Graça Prado (2021) plantea cuatro preguntas fundamentales que surgen al hablar de la rendición de cuentas. Indica cuáles de las siguientes son correctas.

¿Quién debe rendir cuentas?

¿Ante quién se deben rendir cuentas?

¿Qué aspectos deben incluirse en la rendición de cuentas?

¿Por qué la persona no está obligada a rendir cuentas?

SUBMIT

CONTINUAR

Referencias

Adams, CA y Narayanan, V. (2007). La "estandarización" de los informes de sostenibilidad. En **Unerman, J., Bebbington, J. y O'Dwyer, B.** (Eds.). *Contabilidad y rendición de cuentas en materia de sostenibilidad*. Routledge, 70-85.

Arena, C., Petrides, Y., & Vourvachis, P. (2020). Determinantes de la divulgación de RSE en México. *Revista Internacional de Banca, Contabilidad y Finanzas*, 11(3), 303-341.

Archery GB. (2023). *Junta de Archery GB*.
<https://archerygb.org/about/governance/archery-gb-board>.

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.

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

Brennan, NM y Solomon, J. (2008). Gobierno corporativo, rendición de cuentas y mecanismos de rendición de cuentas: una visión general. *Revista de contabilidad, auditoría y rendición de cuentas*, 21(7), 885-906.

Boillat, C. y Marston, K. T. (2016). *Modelos de gobernanza en las ligas y clubes de fútbol, Neuchâtel.* Centro Internacional de Estudios del Deporte [CIES].
https://www.cies.ch/fileadmin/documents/CIES/Gobernanza_II_-_Modelos_de_gobernanza_en_las_ligas_y_clubes.pdf .

Campelli, M. (30 de junio de 2022). *Río sorprendió a mucha gente de nuestro deporte: los marineros se enfermaban a causa del agua.* Informe de sostenibilidad. <https://sustainabilityreport.com/2022/06/30/rio-shocked-a-lot-of-people-in-our-sport-sailors-were-getting-ill-because-of-the-water/> .

Campelli, M. (9 de marzo de 2023). *¿Ha llegado el momento de un regulador climático en el deporte?* Informe de sostenibilidad. <https://sustainabilityreport.com/2023/03/09/is-it-time-for-a-climate-regulator-in-sport/> .

Chappelet, JL 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.

Da Graça Prado, M . (2021). *Cambiar el juego: un análisis crítico de la rendición de cuentas en la entrega de infraestructura para megaeventos deportivos. Ingenieros contra la pobreza*.
<https://www.sportanddev.org/research-and-learning/resource-library/changing-game-critical-analysis-accountability-mega-sport> .

Deloitte. (2023). *El futuro del deporte: fuerzas de cambio que darán forma a la industria del deporte en 2030*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/the-future-of-sport-march-2023.html> .

Etzioni, A . (1964). *Organizaciones modernas* . Prentice Hall.

EY . (17 de enero de 2022). *Premier League: Impacto económico y social* . Ernst & Young. <https://www.premierleague.com/news/2434933> .

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

Finch, C. (21 de noviembre de 2019). *¿Están empezando los aficionados al fútbol a esperar unos estándares medioambientales elevados de sus clubes?* Informe de sostenibilidad. <https://sustainabilityreport.com/2019/11/21/are-football-fans-beginning-to-expect-high-environmental-standards-from-their-clubs/>.

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

Gerstenberger, O. (24 de septiembre de 2022). *La Bundesliga tiene un papel "pionero" en materia de sostenibilidad.* DW. <https://www.dw.com/es/bundesliga-playing-a-pioneering-role-in-sustainability/a-63210461>.

Iniciativa de Reporte Global [GRI]. (2000). *Directrices para la elaboración de informes de sostenibilidad sobre desempeño económico, ambiental y social.* Iniciativa de Reporte Global.

Iniciativa de Reporte Global [GRI]. (2014). *Divulgaciones sectoriales de los organizadores de eventos GRI G4.* <https://www.globalreporting.org/search/?query=GRI+G4+Event+Organizers+Sector+Disclosures>.

Gray, R., Owen, D., y Adams, C. (1996). *Contabilidad y rendición de cuentas*. Prentice Hall.

ICC. (6 de abril de 2021). *La ICC celebra el impacto positivo del críquet en las comunidades durante un 2020 sin precedentes*. <https://www.icc-cricket.com/media-releases/2095681>.

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2012). *Sistemas de gestión de sostenibilidad de eventos* (ISO 20121). <https://www.iso.org/standard/54552.html>.

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2015). *Sistemas de gestión ambiental* (ISO 14000). <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>.

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2020). *Gestión medioambiental — Comunicación ambiental — Directrices y ejemplos* (ISO 14063). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14063:ed-2:v1:es>.

Mai, N. (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*. Universidad de Loughborough.

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 sobre las empresas del índice FTSE 100. *The British Accounting Review*, 55(3).

Michelon, G. y Parbonetti, A. (2012). El efecto del gobierno corporativo en la divulgación de información sobre sostenibilidad. *Journal of Management and Governance*, 16, 477-509.

Mitchell, RK, Agle, BR y Wood, D. J. (1997). Hacia una teoría de la identificación y prominencia de las partes interesadas: definición del principio de quién y qué realmente cuenta. *Academy of Management Review*, 22, 853–886.

NFL. (2023). *Iniciativas del Manual de Estrategias de Sostenibilidad*. <https://www.nfl.com/causes/nfl-green/> .

NBA. (2023). *Informe de impacto social 2022-23*. <https://cares.nba.com/social-impact/> .

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

Parent, M. (2015). La perspectiva del comité organizador. *Manual de gestión de eventos deportivos de Routledge*. Routledge. <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203798386.ch3> .

Parent, MM y Deephouse, D. L. (2007). Un estudio de caso de identificación y priorización de las partes interesadas por parte de los gerentes. *Journal of Business Ethics*, 75, 1–23.

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

París 2024. (2023). *El plan de legado y sostenibilidad para París 2024*. <https://www.paris2024.org/es/el-plan-de-legado-y-sostenibilidad/> .

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

Roan, D. (30 de junio de 2023). *Los diputados 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 .

Sporting Equals. (2022). *Plan de acción de diversidad e inclusión 2019-2022.*

<http://sportingequals.org.uk/files/Diversity%20Action%20Plan%20%202019-2022%20FINAL.pdf> .

Timms, G. (27 de enero de 2023a). *Nuestro espacio, nuestra oficina, nuestra inspiración* . Informe de sostenibilidad.

<https://sustainabilityreport.com/2023/01/27/our-arena-our-office-our-inspiration/> .

Timms, G. (17 de agosto de 2023b). *Unir la igualdad, la diversidad y la inclusión con la sostenibilidad.* Informe de sostenibilidad.

<https://sustainabilityreport.com/2023/08/17/uniting-equality-diversity-and-inclusion-with-sustainability/> .

UCI. (2023). *Acerca de: Todo lo que necesitas saber sobre los Campeonatos del Mundo de Ciclismo UCI 2023 que se celebrarán en Glasgow y en toda Escocia.*

<https://www.cyclingworldchamps.com/about/> .

UEFA. (2022). *Informe financiero UEFA 2021/22 Anexo.*

https://editorial.uefa.com/resources/0280-17b3db253a76-5a377185eae6-1000/informe_financiero_uefa_anexo_2021-22_en.pdf .

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-debates/> .

Unerman, J. y Bennett, M. (2004). Mayor diálogo entre las partes interesadas e Internet: ¿hacia una mayor responsabilidad corporativa o hacia el reforzamiento de la hegemonía capitalista? *Contabilidad, organizaciones y sociedad*, 29, 685-707.

Naciones Unidas [ONU]. (2023). *Deportes para la acción climática* . <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/sports-for-climate-action> .

Vigneau, L. y Adams, C. A. (2023). El fracaso de la transparencia como autorregulación. *Revista de contabilidad, gestión y política de sostenibilidad*, 14(4), 852-876.

Vourvachis, P., Woodward, T., Woodward, D. y Patten, D. (2016). Divulgación de RSE en respuesta a accidentes aéreos importantes: una exploración basada en la legitimidad. *Revista de contabilidad, gestión y política de sostenibilidad*, 7(1), 26-43.

Woodward, D. y Woodward, T. (2001). *El caso de una economía política de la contabilidad: una crítica de los argumentos*. Actas de la conferencia, Conferencia de la Asociación Británica de Contabilidad, Nottingham, 26-28 de marzo.

WSL. (1 de abril de 2022). *La Liga Mundial de Surf lidera el camino hacia la sostenibilidad deportiva global.*
<https://www.worldsurfleague.com/posts/498501/world-surf-league-leading-the-way-for-global-sports-sustainability> .

CONTINUAR