

# LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE ATLETISMO UN ESTUDIO DE CASO DE TIPO EXPLICATIVO.

GOVERNANCE IN SPORTS: ATHLETICS COLOMBIAN FEDERATION LEGITIMACY: EXPLANATORY CASE STUDY.

## **Sebastián Eduardo Oliveros Gabriel**

*Profesional en ciencias del deporte, candidato a magister en ciencias del deporte con énfasis en administración deportiva U.D.C.A,  
E-mail: sebastianoliverosgabriel@gmail.com*

## RESUMEN

---

Este artículo, tiene como objetivo, determinar el estado de la Gobernanza - Legitimidad en la Federación Colombiana de Atletismo, y, así mismo, su nivel de desarrollo con la Federación Internacional. El estudio se centra en la evaluación de la Federación Colombiana de Atletismo (ligas deportivas, el comité olímpico colombiano y Coldeportes). Los datos obtenidos, se recopilaron a través del documento de observación generado por la asociación "Play The Game" y ajustado a las necesidades del sistema nacional del deporte. Metodológicamente, se divide en tres fases. En la primera fase, se describió el origen de la investigación y se desarrolló un marco conceptual, que va de lo general a lo particular, para, finalmente, centrarlo en la Federación Nacional Deportiva de Atletismo. En la segunda fase, se llevó a cabo la ejecución del instrumento "Sports Governance Observer 2015: the legitimacy crisis in international sports governance". En la tercera fase, se realizó un análisis del

instrumento aplicado a cada principal, con el fin de obtener conclusiones sobre el estado de cada indicador. Los resultados, son presentados de acuerdo con cada uno de los indicadores evaluados por el instrumento utilizado. Además, es necesario aclarar que, de acuerdo con la revisión bibliografía se encontraron 9.668 artículos. Sin embargo, únicamente 35 de ellos fueron hallados como funcionales: Scopus (1), ProQuest (18), Science direct (5), Sportdiscus (1), Google académico (10).

**Palabras clave:** Gobernanza, legitimidad, deporte.

## ABSTRACT

---

The purpose of this article is focus on determine the state of Governance - Legitimacy in the Colombian Athletics Federation, and, likewise, its level of development with the International Federation. The study's objective focuses on the evaluation of the Colombian Athletics Federation (sports leagues, the Colombian Olympic Committee and Coldeportes). All data obtained was collected through the observation document generated by the "Play the Game" association and adjusted to the

needs of the national sports system. Methodologically, this study, was divided into three phases. In the first phase, the origin of the research was described, and a conceptual framework was developed, which goes from the general to the, to finally focus on the Athletics national Federation. In the second phase, the execution of the instrument "Sports Governance Observer 2015: the legitimacy crisis in international sports governance" was carried out. In the third phase, an analysis of the instrument, to obtain conclusions about the status of each indicator. The data and results are presented according to each of the indicators evaluated by the instrument used. In addition, it is necessary to clarify that, according to the bibliography review, 9,668 articles were found. However, they have never been found as functional: Scopus (1), ProQuest (18), Science direct (5), Sportdiscus (1), Google academic (10).

**Key Words:** Governance, legitimacy, sport.

## INTRODUCCIÓN

---

### Descripción

Se realizó un ejercicio semejante al realizado en Europa por la organización "Play The Game", en el cual, el objetivo era presentar el estado de gobernanza en las federaciones internacionales; debido a que, por medio de ella, se han identificado falencias y grietas en las entidades vinculadas al deporte, la gobernanza, ha obtenido un rol muy importante dentro del ámbito deportivo. De acuerdo con la revisión bibliográfica se encontraron 9.668 artículos. Sin embargo,

únicamente 35 de ellos fueron hallados como funcionales: Scopus (1), ProQuest (18), ScienceDirect (5), SportdDiscus (1), Google académico (10).

En el caso de la Federación Colombiana de Atletismo, es necesario mantener y/o garantizar comportamientos que aseguren el desarrollo del deporte y su relación entre los actores principales de cada disciplina (dirigentes, entrenadores, atletas, etc.). En ese sentido, el mayor inconveniente, radica en identificar la problemática del sector: ¿En qué estado de gobernanza y legitimidad se encuentra la Federación? Para, a partir de ahí, trabajar en pro de beneficiar la gestión gubernamental.

### Alcance investigativo

Los antecedentes a este estudio han sido enmarcados en la necesidad de las diferentes entidades que rigen el deporte a nivel mundial (comité olímpico internacional, federaciones deportivas internacionales, la UNESCO, entre otros) que van en búsqueda de los buenos principios y el desarrollo de las diferentes comunidades a través del deporte. Teniendo en cuenta, lo mencionado anteriormente, se planteó como objetivo: determinar el estado de la Gobernanza - Legitimidad en la Federación Colombiana de Atletismo, y, así mismo, su nivel de desarrollo con la Federación Internacional; utilizando como herramienta el estudio "Play The Game". Este, es un informe comisionado por la organización Play The Game Instituto Danés de Estudios Deportivos y realizado por el Dr. Arnout Geeraert en Europa a diferentes Federaciones Internacionales y que tiene como objetivo: "Presentar el Observador de la Gobernanza del Deporte, una herramienta de benchmarking para el buen gobierno en

Federaciones deportivas Internacionales basado en criterios básicos de buena gobernanza y su aplicación a las 35 Federaciones deportivas” (Geeraert, 2015); el instrumento en mención, se aplicó a la federación, a las diferentes ligas y, por ultimo, a Coldeportes y al comité olímpico colombiano. De acuerdo con la revisión bibliográfica, se encontraron 35 artículos funcionales: Local (0); regional (7); nacional (13) e internacional (15).

### Aporte artículos funcionales

Los artículos encontrados como funcionales aportaron y ayudaron a aclarar conceptos como la legitimidad El concepto de legitimidad es entendido como: “El reconocimiento internacional de un Estado, de su poder político supremo e independiente. Pero por otro, y más importante, pues es el fundamento del anterior, la legitimidad es el reconocimiento por parte de la población de que los gobernantes de su Estado son los verdaderos titulares del poder y los que tienen derecho a ejercerlo: a crear y aplicar normas jurídicas,

disponiendo del monopolio de la fuerza, de acuerdo con esas normas, sobre la población” (Hernández, 2009). Además, la legitimidad contiene el reconocimiento del ejercicio del poder político por parte del llamado a ejercerlo, no de otro, es decir, de quien ostenta la titularidad del poder político, dado que esa titularidad aparece como consecuencia de la asunción al cargo que demanda el ejercicio del poder político y de la correspondiente aceptación del mismo por parte de los asociados al Estado” (Rua, 2013).

En ese sentido, el ejercicio investigativo se dividió en tres fases. En la primera fase, se describió el origen de la investigación y se desarrolló un marco conceptual, de lo general a lo particular, para, finalmente, centrarlo en la Federación Nacional Deportiva de Atletismo. En la segunda fase, se llevó a cabo la ejecución del instrumento “Sports Governance Observer 2015: the legitimacy crisis in international sports governance”. En la tercera fase, se realizó un análisis del instrumento aplicado a cada principal, con el fin de obtener conclusiones sobre el estado de cada indicador. Los resultados, son presentados de acuerdo con cada uno de los indicadores evaluados por el instrumento utilizado.

### Tabla de revisión bibliográfica

Se construyó una tabla con el fin de organizar las revisiones bibliográficas en las diferentes bases de datos.

Palabras Clave	Ecuaciones de búsqueda
Gobernanza	Gobernanza + deporte
Legitimidad	legitimidad + deporte
Deporte	

Tabla 1. Palabras clave & ecuaciones de búsqueda.

Base de datos	Ecuaciones de búsqueda	Año	Artículos	Funcionales	Local	Regional	Nacional	Internacional
Scopus	Gobernanza + Deporte	2016 - 2018	2	1	0	0	0	1
	Legitimidad + deporte	2016 - 2018	0		0	0	0	0
Proquest	Gobernanza + Deporte	2016 - 2018	584	10	0	3	3	4
	Legitimidad + deporte	2016 - 2018	1428	8	0	2	2	4
Science direct	Gobernanza + Deporte	2016 - 2018	10	5	0	2	3	0
	Legitimidad + deporte	2016 - 2018	42		0	0	0	0
Sport discus	Gobernanza + Deporte	2016 - 2018	1	1	0	0	0	0
	Legitimidad + deporte	2016 - 2018	1	0	0	0	0	1
Google académico	Gobernanza + Deporte	2017 - 2018	2920	4	0	0	1	3
	Legitimidad + deporte	2017 - 2018	4680	6	0	0	4	2
Total				35	0	7	13	15

Tabla 2. Tabla de revisión bibliográfica.

## METODOLOGÍA

El estudio se llevó cabo en tres (3) momentos. En el primer momento, se describió el origen de la investigación y se desarrolló un marco conceptual, de lo general a lo particular, para, finalmente, centrarlo en la Federación Nacional Deportiva de Atletismo. En el segundo momento, se llevó a cabo la ejecución del instrumento "Sports Governance Observer 2015: the legitimacy crisis in international sports governance". En el tercer y último momento, se realizó un análisis del instrumento aplicado a cada principal, con el fin de obtener conclusiones sobre el estado de cada indicador. Los resultados, son presentados de acuerdo con cada uno de los indicadores evaluados por el instrumento utilizado.

### Fase 1: Desarrollo del marco conceptual.

La primera fase, correspondió al diseño del marco conceptual, de lo general a lo

particular, para, finalmente, centrarlo en la Federación Nacional Deportiva de Atletismo.

### Materiales y métodos:

- Bibliografía especializada en el tema.

### Fase 2: Aplicación del instrumento.

Es un estudio de caso y su enfoque metodológico es descriptivo; analiza a profundidad cada dimensión en el instrumento seleccionado. Además, es un estudio acotado por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Muñoz, 2001). El instrumento utilizado para el desarrollo del estudio fue el mismo al que recurrió "Play The Game" con adaptaciones al sistema nacional del deporte colombiano. En cuanto a la población, estuvo compuesta por 20 Ligas deportivas Nacionales registradas antes la federación y Coldeportes. Así mismo, como muestra, se estableció un grupo de 4 ligas deportivas que cumplen con los criterios de inclusión determinados previamente.

En primera instancia, se acudió a la Federación Colombiana de Atletismo con el fin de corroborar los indicadores estipulados en el manual utilizado como instrumento. Acto seguido, se aplicó el instrumento a cada una de las ligas seleccionadas, teniendo en cuenta, que tienen un aporte directo al Comité directivo de la Federación. Por último, se llevó a cabo el mismo ejercicio con Coldeportes y el Comité Olímpico Colombiano; En la recolección de información no se tuvo en cuenta a una de las ligas porque se negó a la participación en la investigación.

#### **Parámetros de inclusión**

- Que tengan representantes en el Órgano de administración de la Federación deportiva.
- Que sus dirigentes hayan tenido representación y participación en las ligas deportivas.
- Tener sede administrativa en Bogotá D. C.

#### **Parámetros de exclusión**

- No tener representantes en el Órgano de administración de la Federación deportiva.
- Que sus dirigentes no hayan tenido representación y participación en las ligas deportivas.
- No tener sede administrativa en Bogotá D. C.

#### **Materiales y métodos**

- Manual de observación: "Sports Governance Observer 2015: the legitimacy crisis in international sports governance" que desarrolla las cuatro

dimensiones: transparencia, procesos democráticos, estados financieros y solidaridad; El instrumento tuvo una adaptación debido al Sistema nacional del deporte en Colombia, puesto que por su reglamentación dos de los indicadores no correspondían con el régimen nacional y se debió pasar de 36 a 34 indicadores.

- La validación del instrumento se desarrolló con un estudio directo de una Federación, (FEDECUESTRE) donde se aplicó el documento de observación y se detallaron cada uno de los resultados buscando que el instrumento midiera exactamente lo que exige la investigación.

#### **Fase 3: Organización y análisis de la información.**

En la tercera fase, se realizó el análisis del instrumento aplicado a cada principal. A partir de allí se obtuvieron diferentes conclusiones sobre el estado de cada indicador, con el fin de aportar recomendaciones desde el punto de vista administrativo y gerencial del deporte para solución de problemáticas evidenciadas en la evaluación.

Este estudio se desarrolló a partir de un ejercicio descriptivo que, según García es: "Describir condiciones de los individuos o poblaciones y sus variaciones" (García, 2010), donde el objetivo es analizar los diferentes componentes administrativos de la Federación Colombiana de Atletismo.

### Materiales y métodos

instrumento en las diferentes entidades;  
Ver tabla 3.

- Formato para recopilar y organizar la información obtenida luego de aplicar el

Dimensión	Indicador	Observador 1	Liga 1	Liga 2	Coldeportes	C.O.C
Transparencia y comunicación	1.1	-	-	-	-	-

Tabla 3: Tabla organización y recopilación de información.

- Formato para obtener la sumatoria por dimensión y puntajes finales luego de aplicar el instrumento en las diferentes entidades; Ver tabla 2.

Suma de Calificación	Transparencia y Comunicación	Procesos Democráticos	Separación de Poderes	Solidaridad	Total
Observador 1					
Liga 1					
Liga 2					
Coldeportes					
C.O.C:					
<b>Total general:</b>					

Tabla 4: Tabla sumatoria por dimensión y puntajes finales

En el desarrollo del proceso de la investigación se remitió al estudio base Play The Game para determinar la fórmula de SGO (Índice del Observador de la Gobernanza en el Deporte) que genera como resultado un porcentual, que representa el promedio de los puntajes de las 4 dimensiones.

$$SGO\ index_{fed\ x} = \frac{\left( \frac{\sum_{i=1}^{12} Trans_i}{12} + \frac{\sum_{j=1}^{10} Dem_j}{10} + \frac{\sum_{k=1}^7 Check_k}{7} + \frac{\sum_{l=1}^7 Sol_l}{7} \right) - 1}{4} \times 100$$

Ilustración 1: Fórmula del índice del observador de gobernanza del deporte internacional.

Se tuvo en cuenta el postulado del autor del estudio internacional que dice: “se tomó la decisión para el caso del Observador de la Gobernanza en el Deporte Internacional, de no asignar ponderaciones individuales a los indicadores sobre la base de su importancia relativa” (Geeraert, 2015).

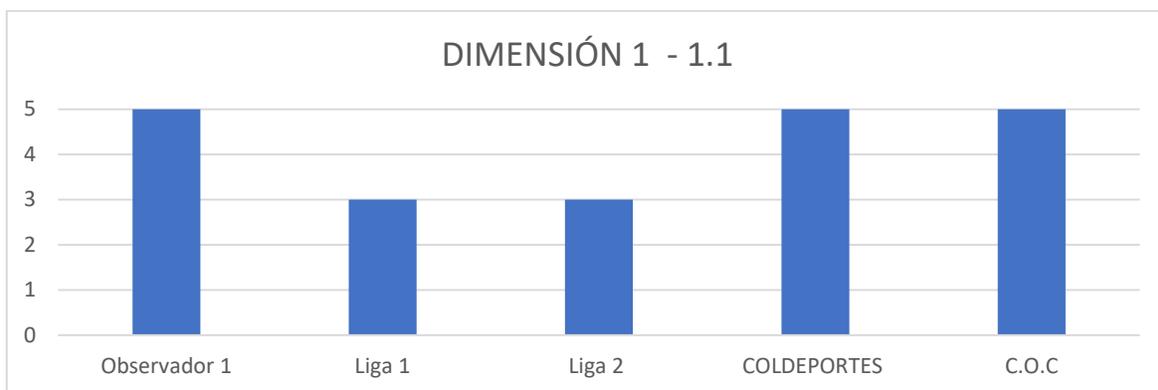
## RESULTADOS

Los datos analizados fueron la sumatoria de resultados, promedios para el índice SGO y los promedios para la comparación entre la Federación nacional e internacional de Atletismo. Así mismo, se presentan los resultados generales, el índice SGO de la

misma manera que en el estudio Play The Game y la comparación entre la referencia nacional e internacional. En ese sentido, se debe destacar que el índice SGO refleja los criterios básicos de buen gobierno según (Geeraert, 2015), lo que indica que las Federaciones medianas deben estar cerca al 75% y las Federaciones grandes superior a 75%. Por último, se hizo un análisis para cada uno de los indicadores.

**Dimensión 1:** Transparencia y Comunicación Pública; Indicador 1

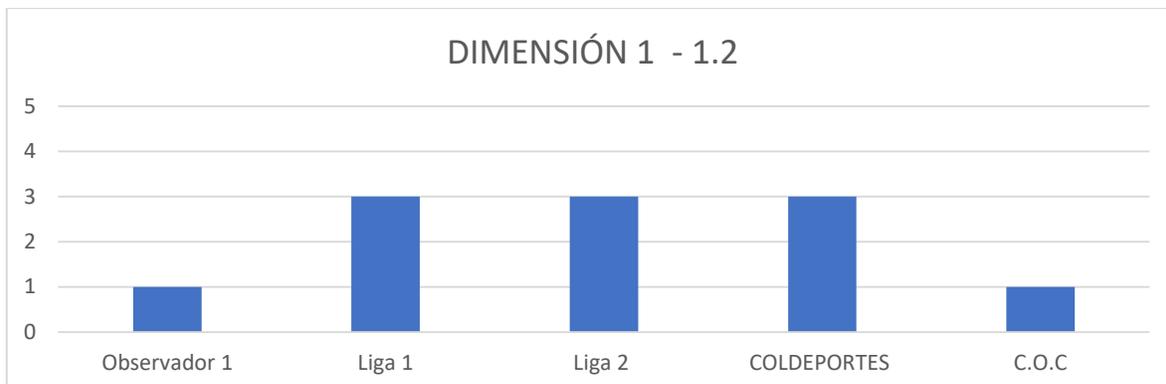
**Indicador 1.1:** La Federación publica sus estatutos/constitución, reglas del deporte, organigrama, y objetivos estratégicos en su sitio web.



Gráfica 1: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.1.

De acuerdo con la gráfica 1, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 5, el 40% calificó con 3. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación de Bueno para este indicador, porque la información es suministrada a sus actores principales vía correo electrónico.

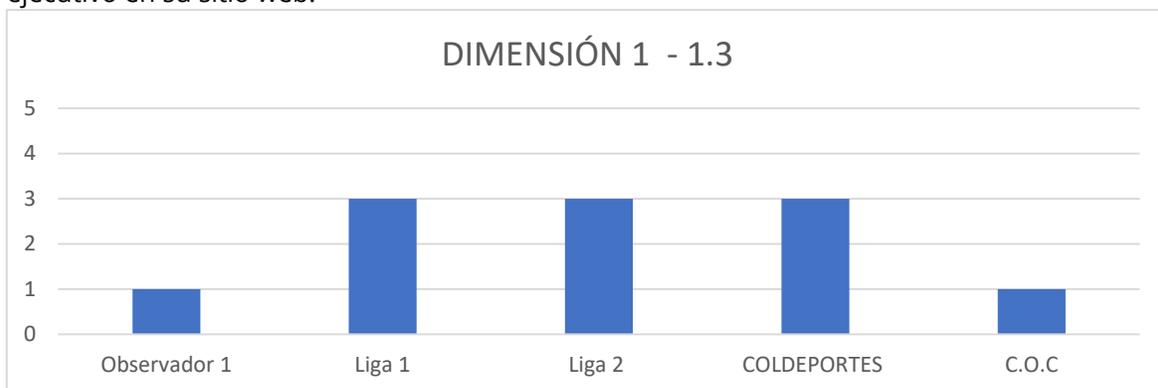
**Indicador 1.2:** La Federación publica la agenda y acta de su asamblea general en su página web.



*Gráfica 2: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.2.*

De acuerdo con la gráfica 2, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 3, el 40% calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación débil para este indicador debido a que la agenda no se publica por ningún sitio web.

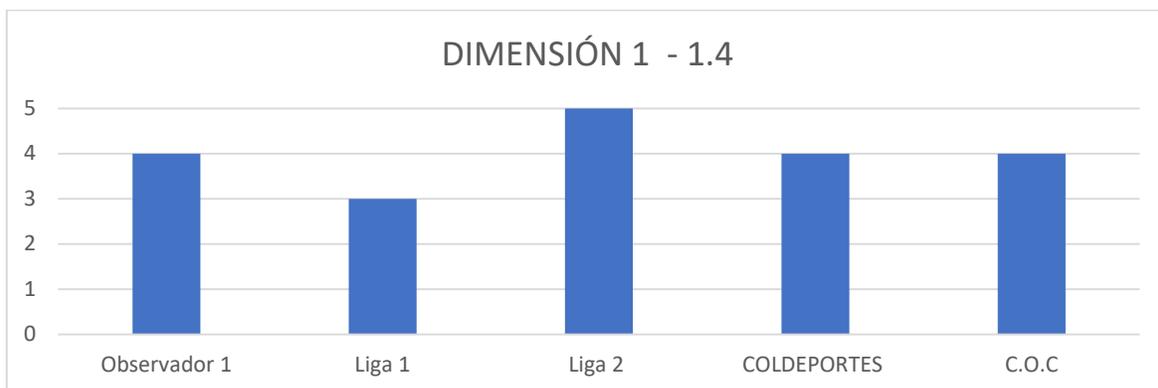
**Indicador 1.3:** La Federación publica las decisiones adoptadas en sus reuniones del órgano ejecutivo en su sitio web.



*Gráfica 3: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.3.*

De acuerdo con la gráfica 3, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 3, el 40% calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación: Débil para este indicador debido a que su decisión es sólo conocida por su Comité Ejecutivo.

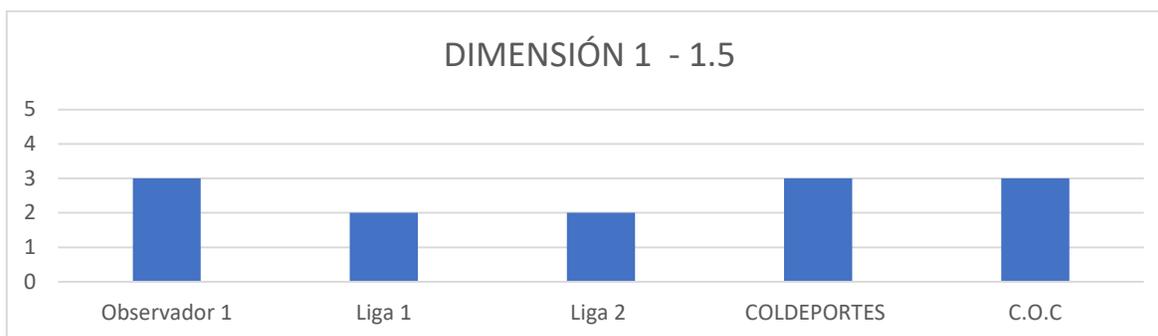
**Indicador 1.4:** La Federación da acceso a los medios de comunicación a sus reuniones de asamblea general.



Gráfica 4: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.4.

De acuerdo con la gráfica 4, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 4, el 20% calificó con 5 mientras el último 20 % dio una calificación de 3. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación de bueno porque abre sus puertas a los medios de comunicación en sus reuniones de asamblea general.

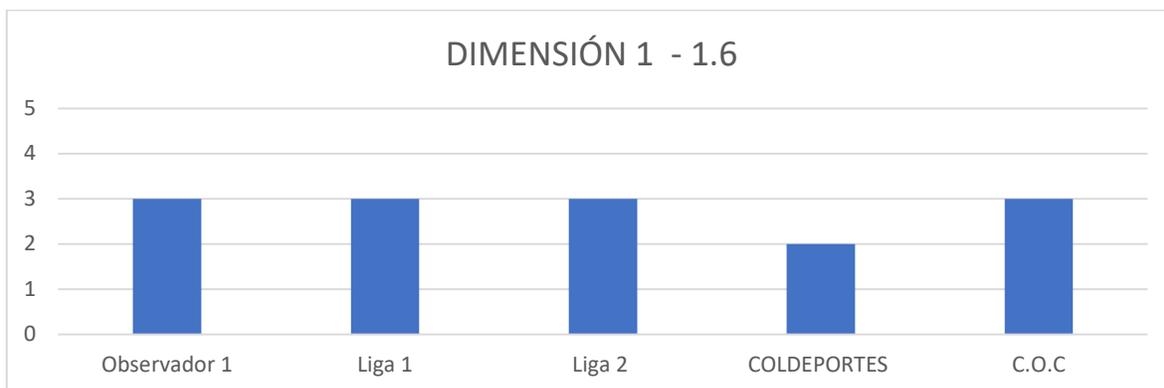
**Indicador 1.5:** La Federación publica información básica sobre los miembros del Comité ejecutivo y altos funcionarios en su sitio web.



Gráfica 5: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.5.

De acuerdo con la gráfica 5, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 3, el 40% calificó con 2. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación: Débil, puesto que, su página web no está en funcionamiento y la información es manejada solo por ellos en un grupo interno.

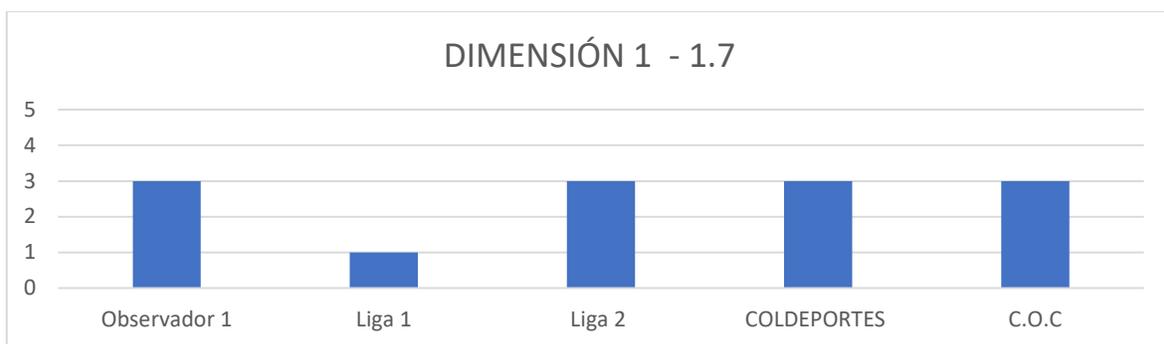
**Indicador 1.6:** Los datos de contacto de los miembros del Comité ejecutivo y de los altos funcionarios se publican en el sitio web de la Federación.



Gráfica 6: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.6.

De acuerdo con la gráfica 6: el 80% de los actores principales emitieron una calificación de 3, el 20% calificó con 2. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación de Moderado para este indicador, debido a que entre los actores principales tienen la información, pero es de difícil acceso para las demás personas.

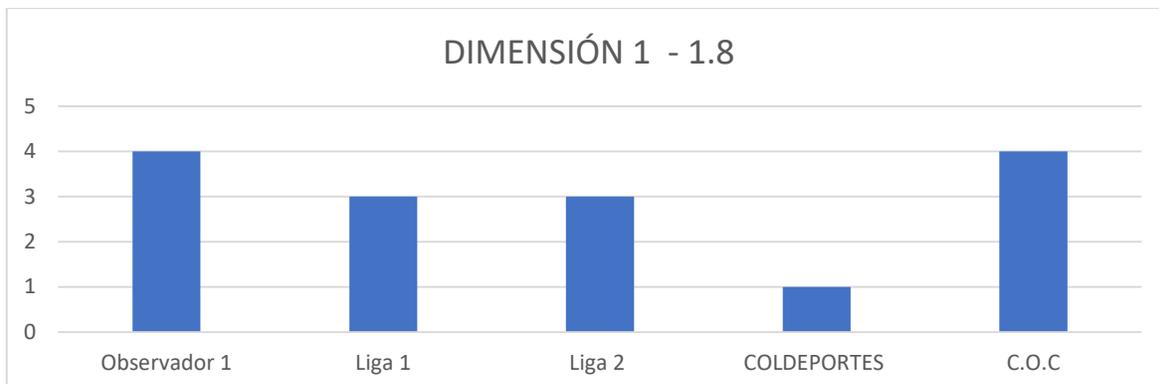
**Indicador 1.7:** La federación publica información sobre sus ligas/clubs miembros en su sitio web.



Gráfica 7: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.7.

De acuerdo con la gráfica 7, el 80% de los actores principales emitieron una calificación de 3, el 20% calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación: Débil para este indicador porque que no manejan página web y la información es dada por correo electrónico entre sus afiliados.

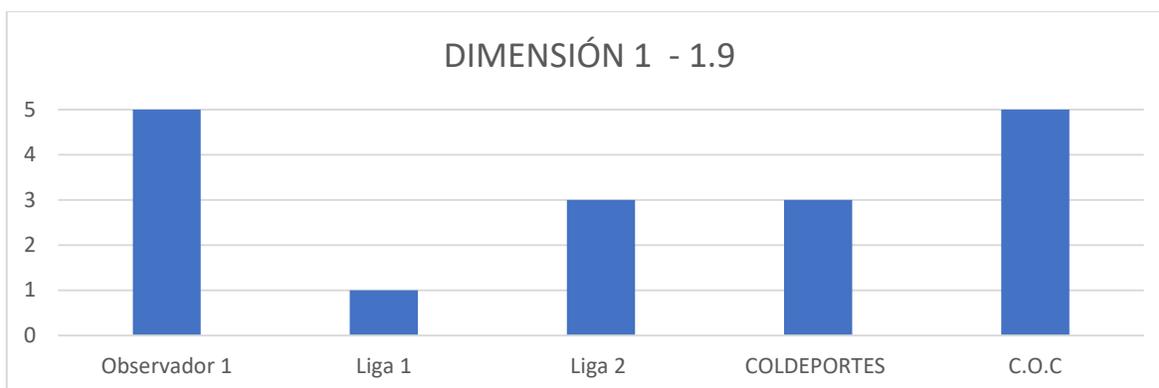
**Indicador 1.8:** La Federación publica su informe anual de actividad general en su sitio web.



*Gráfica 8: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.8.*

De acuerdo con la gráfica 8, el 40% de los actores principales emitieron una calificación de 4, el otro 40% calificó 3 mientras el último 20 % calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación de Moderado, su información es dada por medio de correo electrónico a sus actores principales.

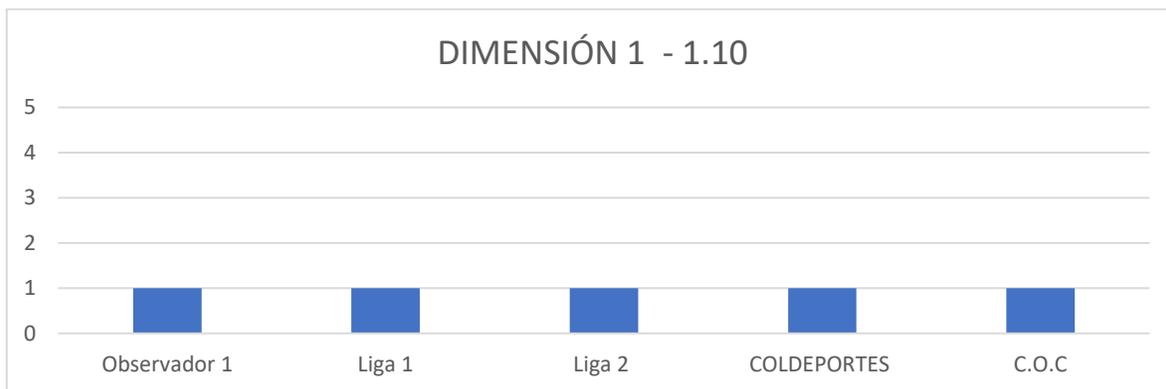
**Indicador 1.9:** La federación publica un informe financiero anual auditado en su sitio web, según las normas internacionales reconocidas (Niif, 2012).



*Gráfica 9: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.9.*

De acuerdo con la gráfica 9: el 40% de los actores principales emitieron una calificación de 5, el otro 40% calificó con 3, mientras el último 20 % calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación de Moderado para este indicador, porque la federación comunica a sus actores principales mediante correo electrónico y cumple con las normas internacionales establecidas.

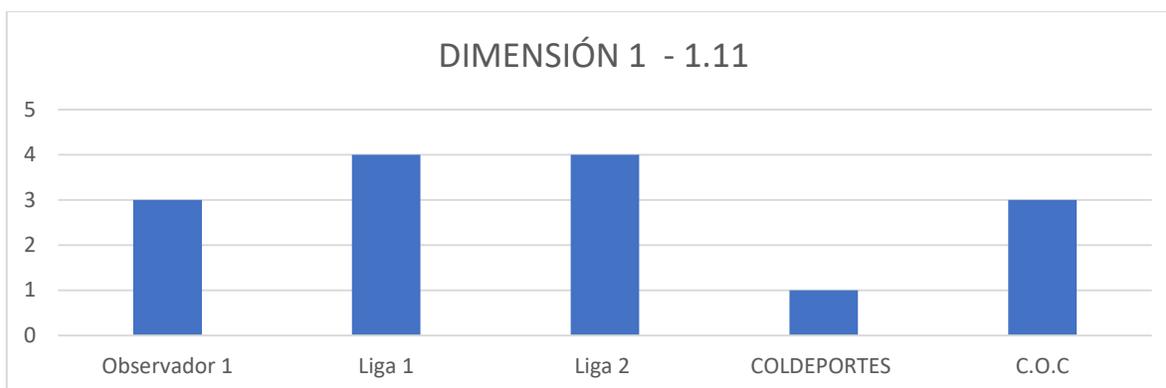
**Indicador 1.10:** La federación publica reglamentos e informes sobre remuneración, incluyendo pagos diarios y bonificaciones, de sus miembros del comité ejecutivo y altos funcionarios en su sitio web.



Gráfica 10: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.10.

De acuerdo con la gráfica 10, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 1, lo que refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación de: No se cumple en absoluto, porque nunca lo han tenido en cuenta.

**Indicador 1.11:** La federación publica los informes de los principales eventos con información detallada y pertinente en su sitio web.

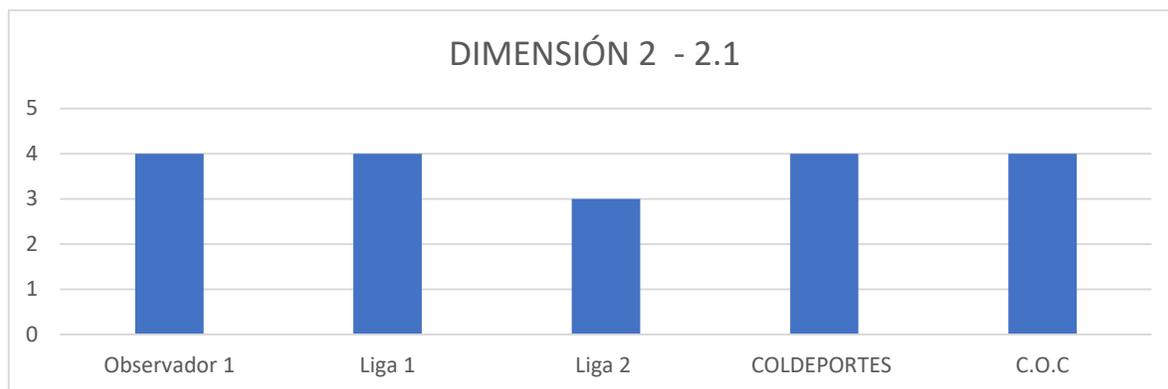


Gráfica 11: Observación por actor principal Dimensión 1, indicador 1.11.

De acuerdo con la gráfica 11, el 40% de los actores principales emitieron una calificación de 4, el otro 40% calificó con 3, mientras el último 20 % calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación de Moderado, su información no está en ningún sitio web y solo es dada a sus actores principales.

**Resultados Dimensión 2:** Procesos Democráticos; Indicador 2.1.

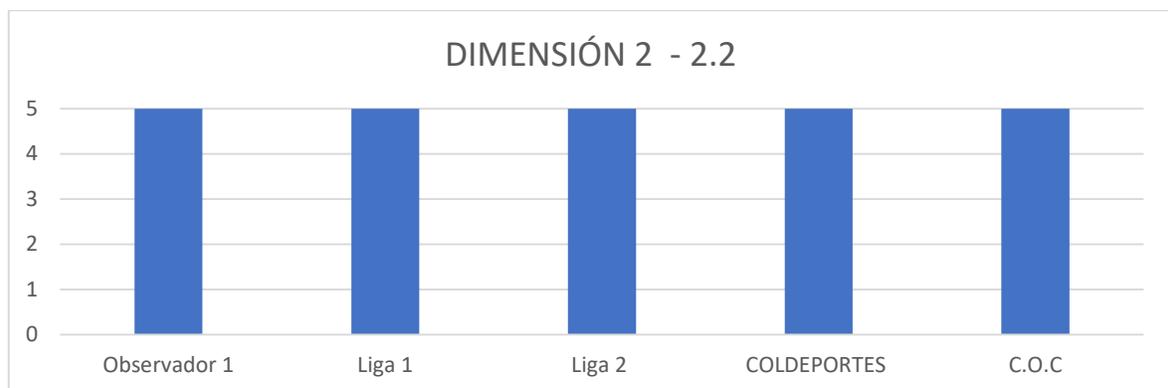
**Indicador 2.1:** Hay elecciones periódicas del presidente y de los comités directivos y en el caso presente de los comités permanentes.



Gráfica 12: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.1.

De acuerdo con la gráfica 12, el 80% de los actores principales emitieron una calificación de 4, el otro 20% calificó con 3. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una política clara en sus procesos democráticos, por lo tanto, su calificación de: Bueno para este indicador.

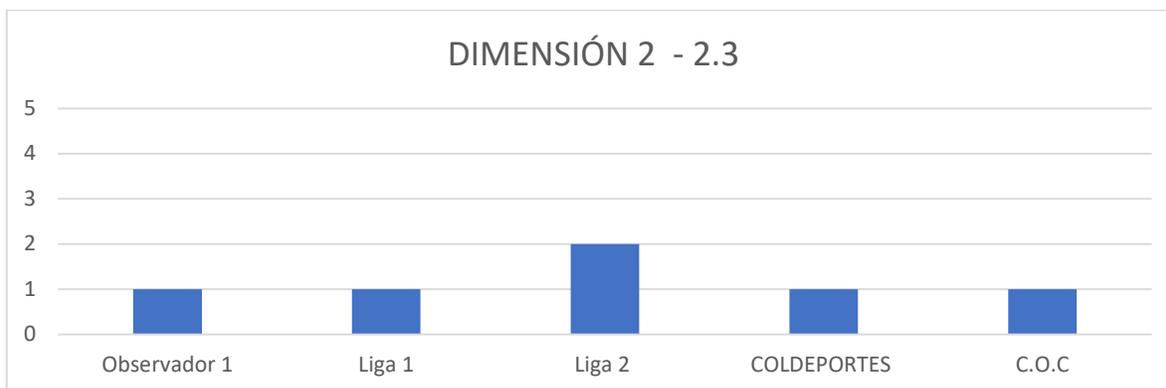
**Indicador 2.2:** Las elecciones se basan en votaciones uninominales secretas y procedimientos claros detallados en el (los) documento (s) de gobierno de la federación.



Gráfica 13: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.2.

De acuerdo con la gráfica 13, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 5, Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una política clara y un seguimiento de acuerdo con sus estatutos, por lo tanto, la calificación Excelente para este indicador.

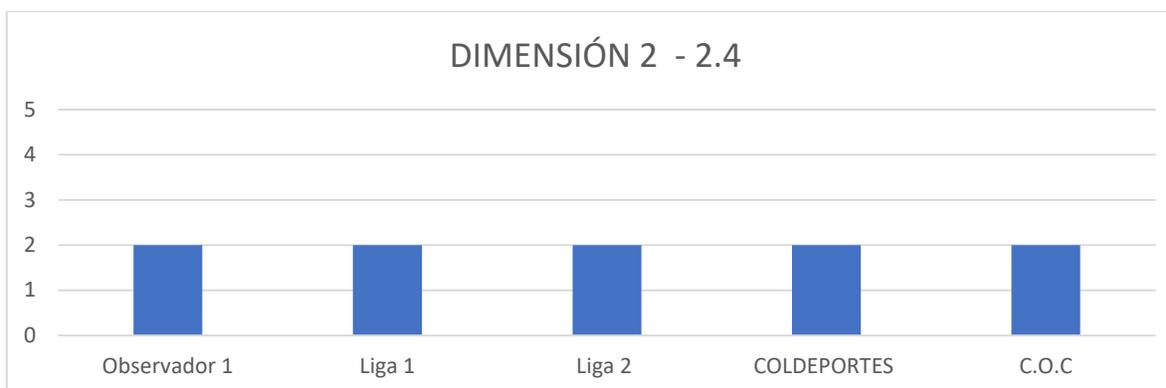
**Indicador 2.3:** La Federación ofrece a los candidatos que se presentan a las elecciones oportunidades para presentar su programa de gobierno / manifiesto.



Gráfica 14: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.3.

De acuerdo con la gráfica 14, el 80% de los actores principales emitieron una calificación de 1, el otro 20% calificó con 2. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación de: No se cumple en absoluto lo que significa que sus candidatos no presentan un programa de gobierno, sino que son postulados en sus asambleas por algún dirigente.

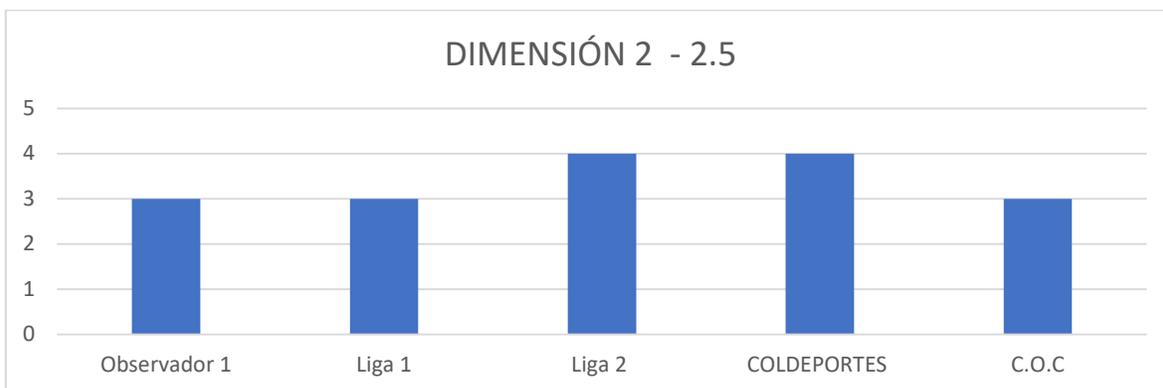
**Indicador 2.4:** Las decisiones sobre la asignación de eventos importantes se realizan a través de un proceso democrático, planeado, abierto, transparente y objetivamente reproducible.



Gráfica 15: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.4.

De acuerdo con la gráfica 15, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 2. Lo cual refleja que la Federación Colombiana no tiene una política clara sobre este indicador y su calificación es débil.

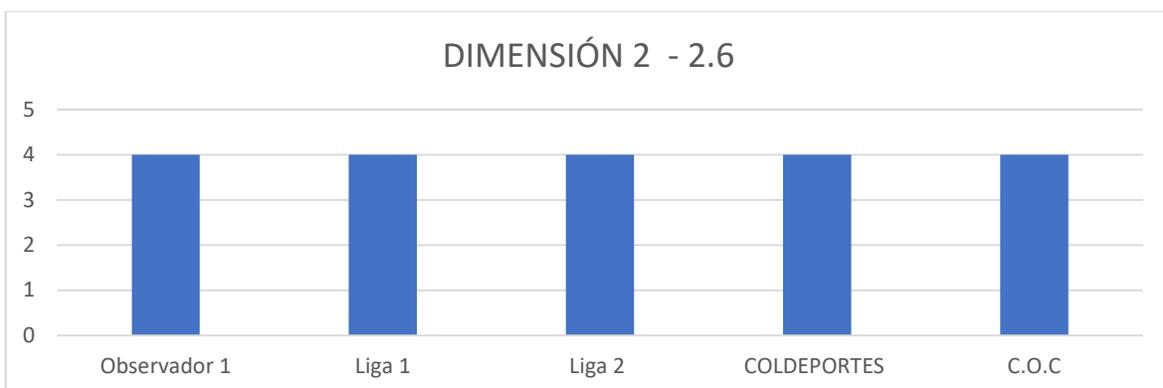
**Indicador 2.5:** La Federación define claridad, ordenamiento y quórum en sus documentos de gobierno para sus órganos colegiados.



Gráfica 16: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.5.

De acuerdo con la gráfica 16, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 3, el otro 40% calificó con 4. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una política clara, pero sus asociados aducen no tener claridad sobre los parámetros establecidos por la federación su calificación general es: Moderado para este indicador.

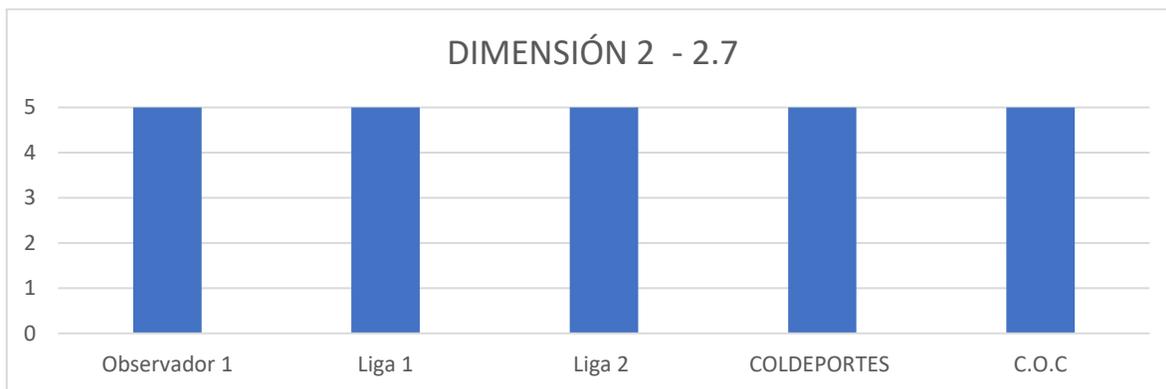
**Indicador 2.6:** Los funcionarios electos de la federación tienen un límite de tiempo para su periodo de mandato.



Gráfica 17: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.6.

De acuerdo con la gráfica 17, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 4. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación: Bueno, debido a que se rige por la normatividad Nacional que da Coldeportes para cada institución de deporte federado.

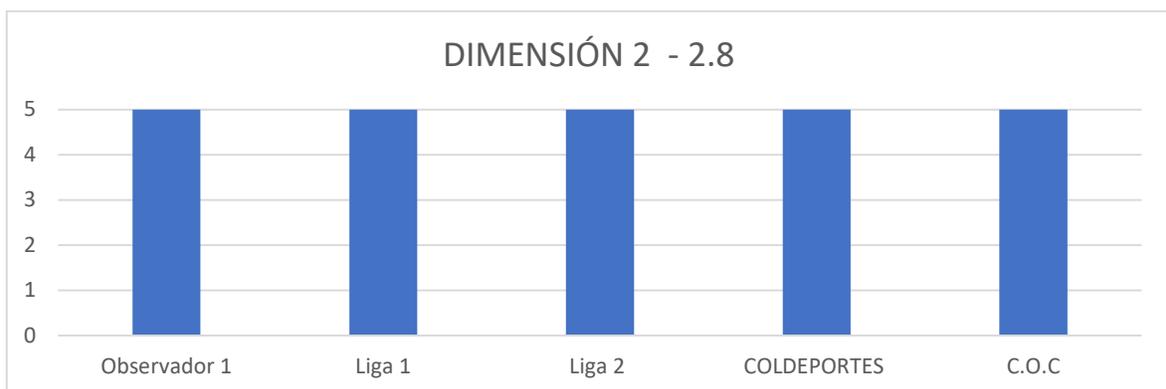
**Indicador 2.7:** La federación a través de sus estatutos tiene establecidas las reuniones de Asamblea General de forma concreta. La asamblea general de la federación se reúne al menos una vez al año.



Gráfica 18: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.7.

De acuerdo con la gráfica 18, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 5. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación: Excelente, debido a que maneja una política clara y se rige por la normatividad Nacional.

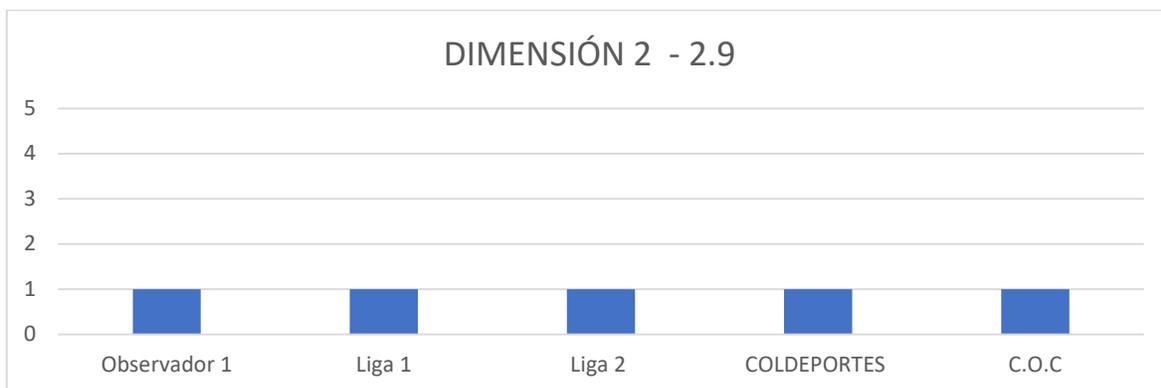
**Indicador 2.8:** El Comité Ejecutivo de la federación se reúne regularmente.



Gráfica 19: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.8.

De acuerdo con la gráfica 19, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 5. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación: Excelente, debido a que se reúnen más de una vez por mes, que es lo que define el instrumento en este indicador.

**Indicador 2.9:** La federación fomenta la equidad de género con respecto a sus principales funcionarios.

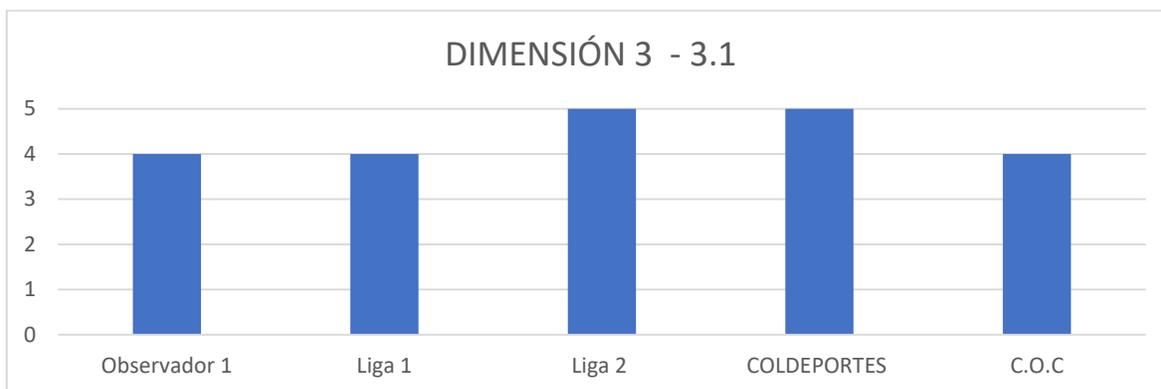


Gráfica 20: Observación por actor principal Dimensión 2, indicador 2.9.

De acuerdo con la gráfica 20, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una calificación: No se cumple en absoluto, porque no hay ninguna política de inclusión de género en los estatutos.

**Resultados Dimensión 3:** Separación de Poderes; Indicador 3.1

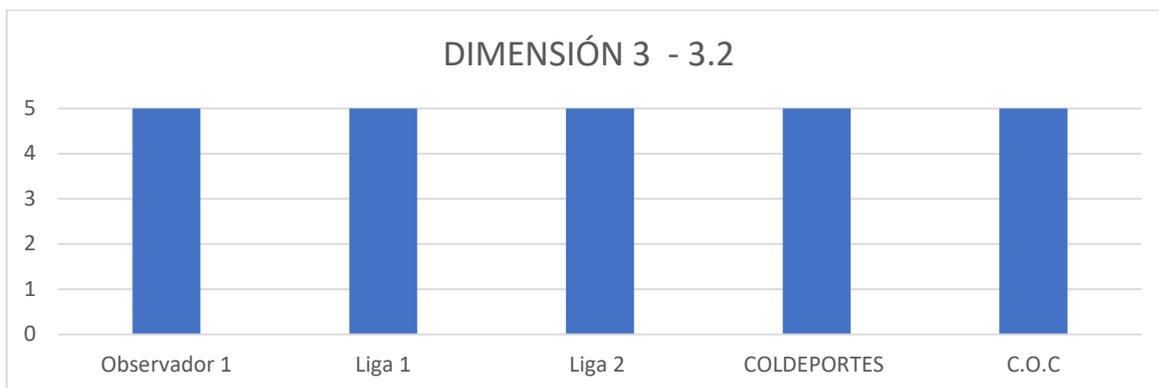
**Indicador 3.1:** Las Federaciones Deportivas Colombianas tienen un comité de auditoría interna o revisoría fiscal.



Gráfica 21: Observación por actor principal Dimensión 3, indicador 3.1.

De acuerdo con la gráfica 21, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 4. El otro 40% calificó con 5. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene un comité de auditoría, y adicional a esto, un revisor fiscal. Por lo tanto, su calificación: Buena para este indicador.

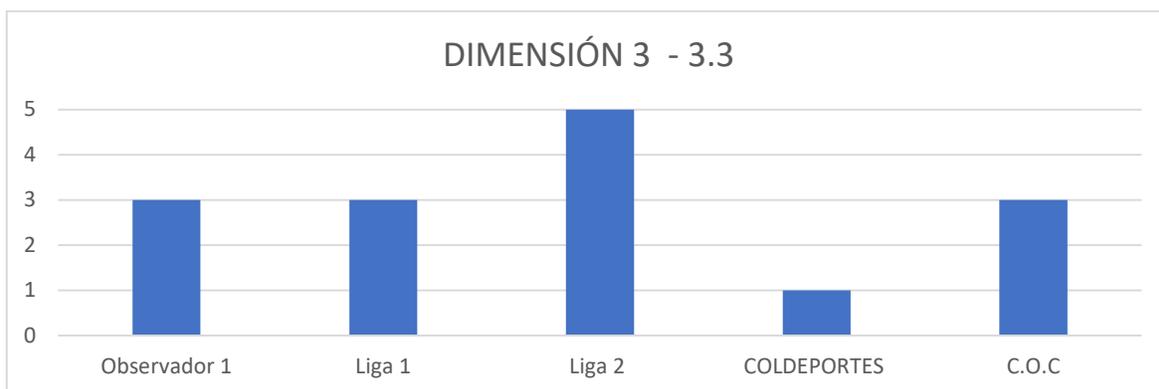
**Indicador 3.2:** La federación es auditada externamente de acuerdo con estándares internacionalmente reconocidos.



Gráfica 22: Observación por actor principal Dimensión 3, indicador 3.2.

De acuerdo con la gráfica 22, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 5. Lo cual refleja que la Federación Colombiana cumple con los parámetros internacionales es auditada por la IAFF, por lo tanto, su calificación es: Excelente para este indicador.

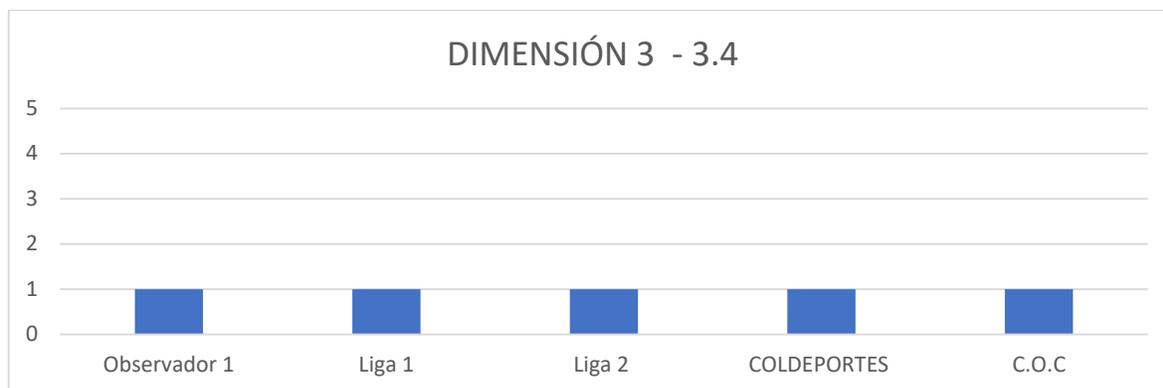
**Indicador 3.3:** La federación adopta un sistema integrado de control interno y gestión de riesgos.



Gráfica 23: Observación por actor principal Dimensión 3, indicador 3.3.

De acuerdo con la gráfica 23: el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 3. El otro 20% calificó con 5, mientras el último 20% calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana al no tener políticas claras para este indicador, hace ver para los distintos actores una visión subjetiva, que refleja una calificación: Moderado.

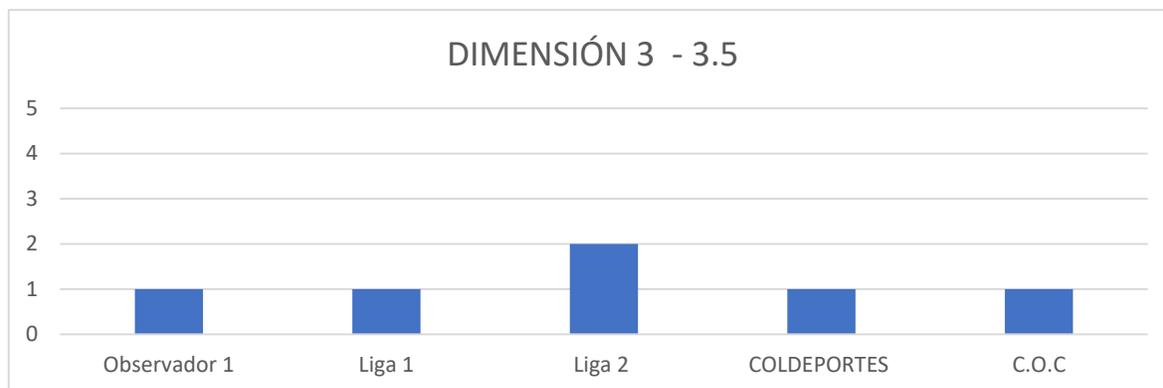
**Indicador 3.4:** La federación tiene o reconoce un Código de Ética / integridad para todos sus miembros y funcionarios.



Gráfica 24: Observación por actor principal Dimensión 3, indicador 3.4.

De acuerdo con la gráfica 24: el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 1. Lo que refleja que la Federación Colombiana no tiene un código de ética, por lo tanto, no se cumple en absoluto este indicador.

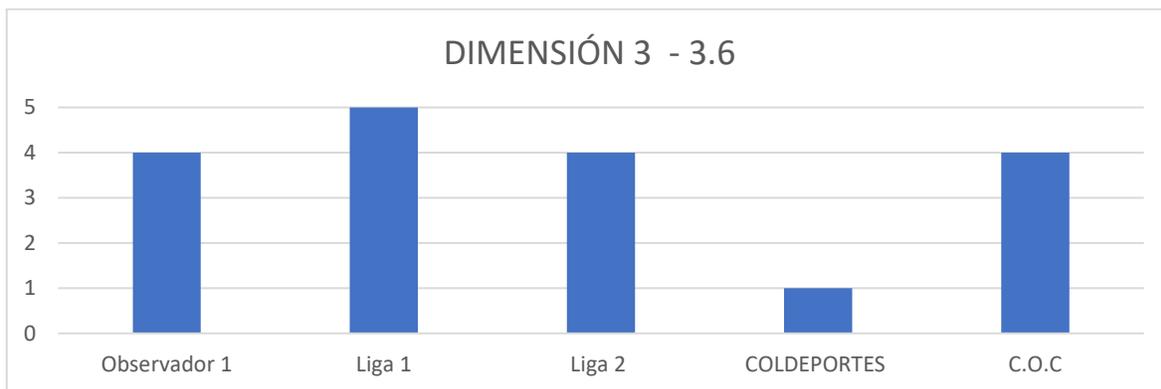
**Indicador 3.5:** La Federación tiene reglas claras en relación con los conflictos de intereses.



Gráfica 25: Observación por actor principal Dimensión 3, indicador 3.5.

De acuerdo con la gráfica 25, el 80% de los actores principales emitieron una calificación de 1. El otro 20% calificó con 2. Lo cual refleja que la Federación Colombiana no tiene claro, cómo resolver en caso de encontrarse con una situación de conflicto de interés. Por lo tanto, no se cumple en absoluto este indicador.

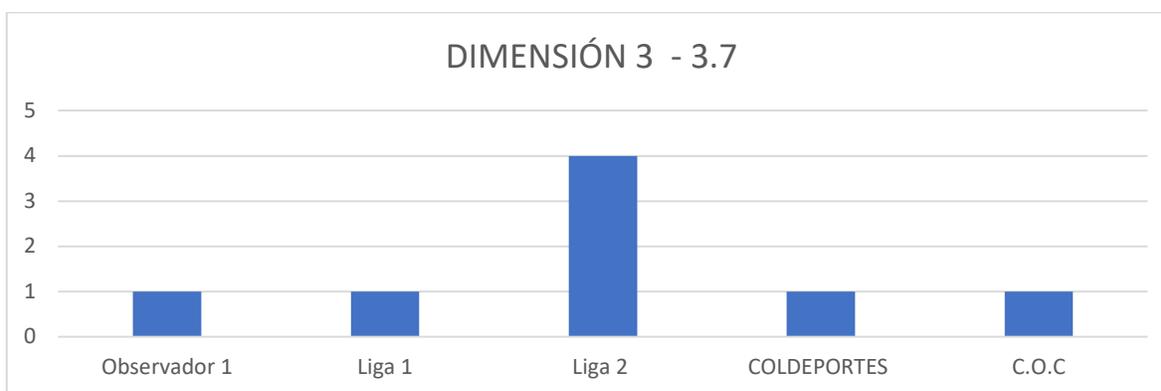
**Indicador 3.6:** La Federación cuenta con un organismo independiente (por ejemplo, el Comité de Ética o comisión disciplinaria para comprobar la aplicación de las normas mencionadas en los indicadores 3.4 y 3.5).



Gráfica 26: Observación por actor principal Dimensión 3, indicador 3.6.

De acuerdo con la gráfica 26, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 4. El otro 20% calificó con 5 mientras el último 20% calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una comisión disciplinaria, pero no es clara para sus diferentes actores relacionados, por lo tanto, su calificación Moderado para este indicador.

**Indicador 3.7:** Las decisiones de la Federación pueden ser impugnadas a través de los canales internos especificados en su (s) documento (s) de gobierno.

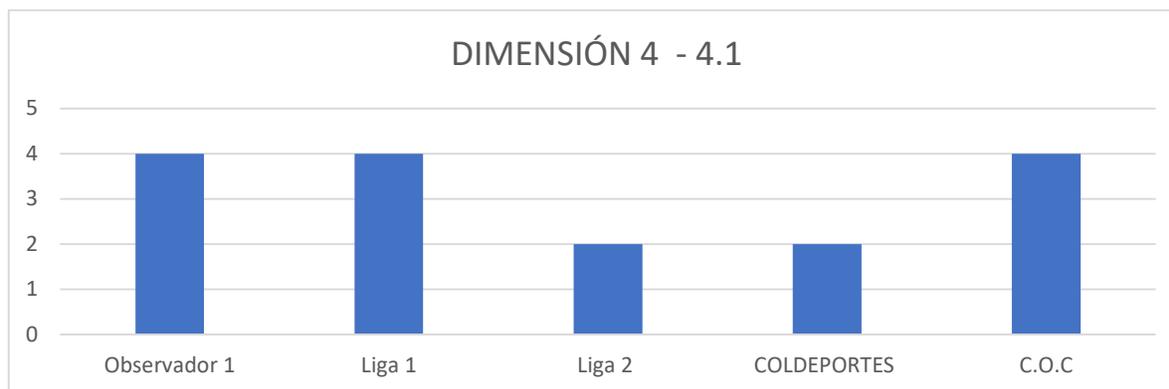


Gráfica 27: Observación por actor principal Dimensión 3, indicador 3.7.

De acuerdo con la gráfica 27, el 80% de los actores principales emitieron una calificación de 1. El otro 20% calificó con 5. Lo cual refleja que en la Federación Colombiana las apelaciones de los diferentes miembros de acuerdo con decisiones del comité ejecutivo no pueden ser apeladas, por lo tanto, este indicador tiene una calificación: Débil.

**Resultados Dimensión 4:** Solidaridad; Indicador 4.1

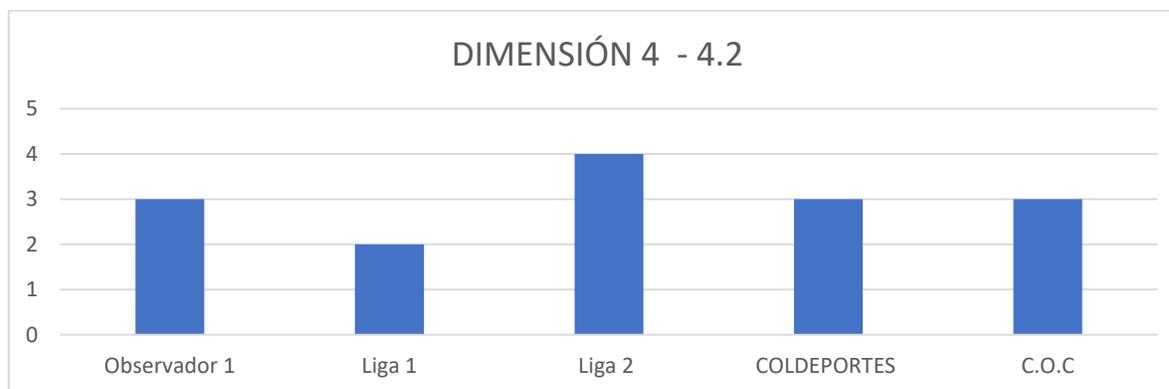
**Indicador 4.1:** La Federación asigna recursos específicos para el desarrollo global de actividades de base del deporte correspondiente.



Gráfica 28: Observación por actor principal Dimensión 4, indicador 4.1.

De acuerdo con la gráfica 28, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 4. El otro 40% calificó con 2. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una política clara de apoyo a la base deportiva, aunque sus diferentes actores sienten que puede dar un poco más de apoyo de acuerdo con lo anterior la calificación es: Moderado para este indicador.

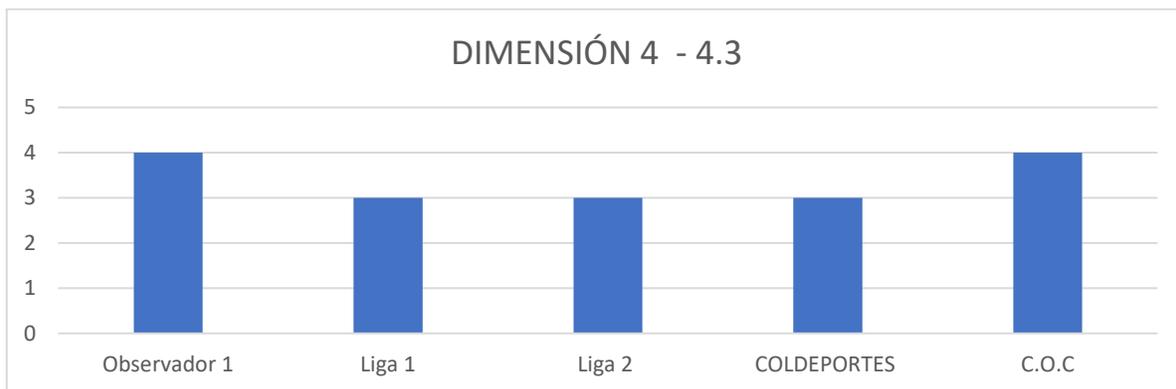
**Indicador 4.2:** La federación tiene una estrategia y / o un programa bien definido de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).



Gráfica 29: Observación por actor principal Dimensión 4, indicador 4.2.

De acuerdo con la gráfica 29, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 3. El otro 20% calificó con 4 mientras el último 20% lo calificó con 2. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene un programa de responsabilidad, pero todavía, no está definido para todos sus actores, por lo tanto, la calificación es: Moderada para este indicador.

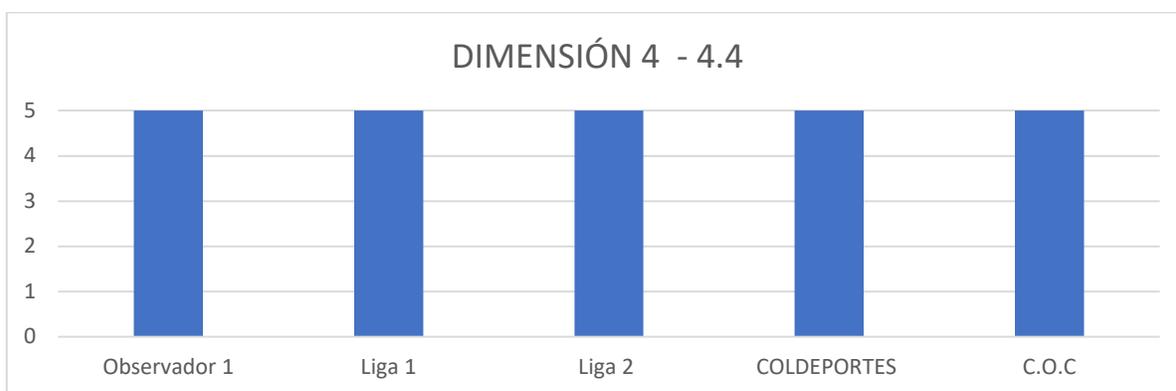
**Indicador 4.3:** La Federación tiene requisitos fundamentales de responsabilidad llamados requisitos de legado para las comunidades en las que sus eventos están alojados.



Gráfica 30: Observación por actor principal Dimensión 4, indicador 4.3.

De acuerdo con la gráfica 30, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 3. El otro 40% calificó con 4. Lo cual refleja que la Federación Colombiana ha trabajado en los requisitos de legado y tiene criterios claros establecidos para sus eventos, por lo tanto, su calificación es: Moderado para este indicador.

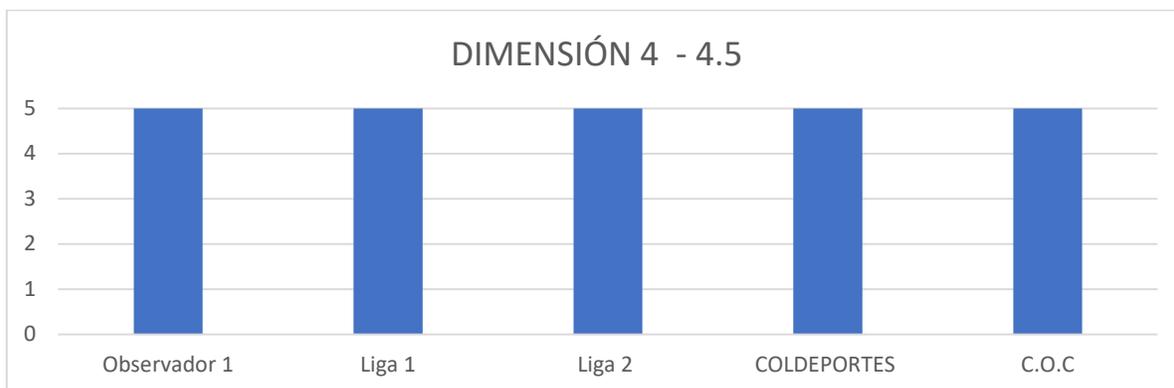
**Indicador 4.4:** La Federación adopta un sistema de gestión ambiental (ISO, EMAS o similar) para sus principales eventos.



Gráfica 31: Observación por actor principal Dimensión 4, indicador 4.4.

De acuerdo con la gráfica 31, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 5. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una política clara de responsabilidad con el medio ambiente de acuerdo con éste su calificación es: Excelente para este indicador.

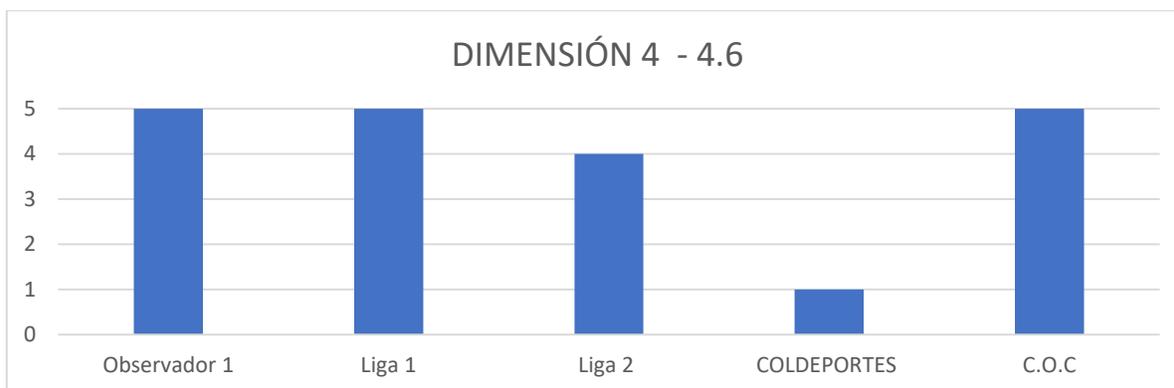
**Indicador 4.5:** La Federación ofrece consultoría a las ligas / clubes miembros en las áreas de organizaciones y gestión a través de talleres, consejos individuales o similares.



Gráfica 32: Observación por actor principal Dimensión 4, indicador 4.5.

De acuerdo con la gráfica 32, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 5. Lo cual refleja que la Federación Colombiana hace capacitaciones con el fin que sus actores principales ayuden en el crecimiento del deporte, por lo tanto, este indicador tiene una calificación: Excelente.

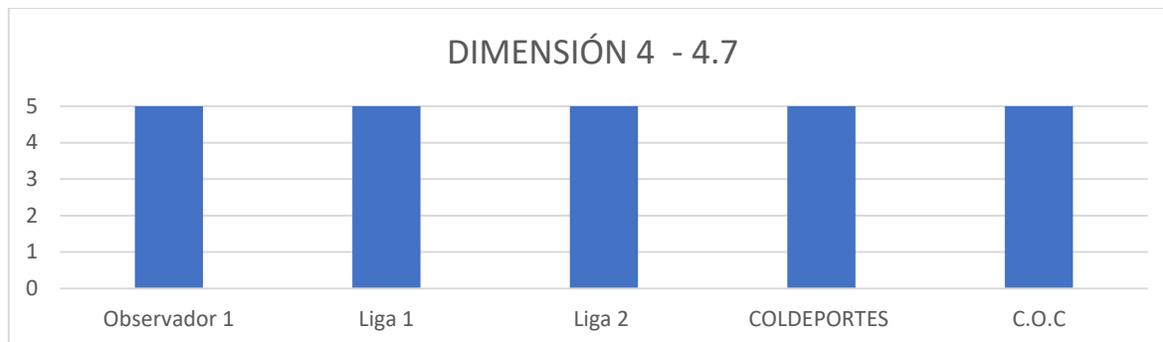
**Indicador 4.6:** Representantes de Federaciones miembros económicamente más débiles pueden solicitar apoyo para asistir a la asamblea general.



Gráfica 33: Observación por actor principal Dimensión 4, indicador 4.6.

De acuerdo con la gráfica 33, el 60% de los actores principales emitieron una calificación de 5. El otro 20% calificó con 4, mientras el último 20% calificó con 1. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene un apoyo para esos miembros más débiles, pero no está establecido como política en sus estatutos. Su calificación es: Buena para este indicador.

**Indicador 4.7:** La Federación adopta una política clara contra la discriminación.



Gráfica 34: Observación por actor principal Dimensión 4, indicador 4.7.

De acuerdo con la gráfica 34, el 100% de los actores principales emitieron una calificación de 5. Lo cual refleja que la Federación Colombiana tiene una política clara en contra de la discriminación y viene adicional a esto apoyada por la IAFF, teniendo en cuenta, lo anterior la calificación es: Excelente para este indicador.

#### Resultados Índice SGO Federación colombiana de atletismo

Después de analizar cada indicador y de observar los niveles de cada dimensión, a continuación, se relaciona una tabla con la sumatoria de cada indicador y dimensión:

Transparencia	Procesos Democráticos	Separación Poderes	Solidaridad
3,00	3,33	2,71	4,43
2,45	3,33	2,86	4,14
3,00	3,44	3,71	4,00
2,64	3,44	2,14	3,43
3,00	3,33	2,71	4,43
2,82	3,38	2,83	4,09

Tabla 5: Promedios de promedios por actores principales y por dimensión.

Además, se calculó el índice SGO de acuerdo con los promedios arrojados tras evaluar cada una de las dimensiones (ver tabla 4)

De acuerdo con el análisis de los principales sobre la Federación y, teniendo en cuenta, el instrumento mencionado anteriormente, donde se reflejan las 4 dimensiones (Transparencia; Procesos democráticos, Separación de poderes, y Solidaridad). Los índices de gobernanza y gobernabilidad son del 42% (ver tabla 4).

Adicional al índice general se realizó el promedio de las dimensiones obteniendo los siguientes resultados:

La dimensión con más alto nivel es la de procesos democráticos con una calificación general de 3.38, lo que refleja, estar acorde con la ley en sus procesos democráticos, sin desconocer debilidades en algunos indicadores. En segundo lugar, encontramos la separación de poderes 2.83 es una calificación débil, porque no cumple con todos los parámetros de revisión que exige los indicadores, y por último la dimensión de transparencia con 2,82, muestra una debilidad significativa, porque su información es solo manejada por los principales miembros debido a la no obtención de una página web (ver tabla 4).

DIMENSIÓN	SGO Promedio (en escala de 1 a 5)	Índice SGO
<b>TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN PÚBLICA:</b>	<b>2,82</b>	
<b>PROCESOS DEMOCRÁTICOS:</b>	<b>3,38</b>	
<b>SEPARACIÓN DE PODERES:</b>	<b>2,83</b>	
<b>EN GENERAL:</b>		<b>42%</b>

Tabla 6: Índice SGO de la Federación Colombiana de Atletismo.

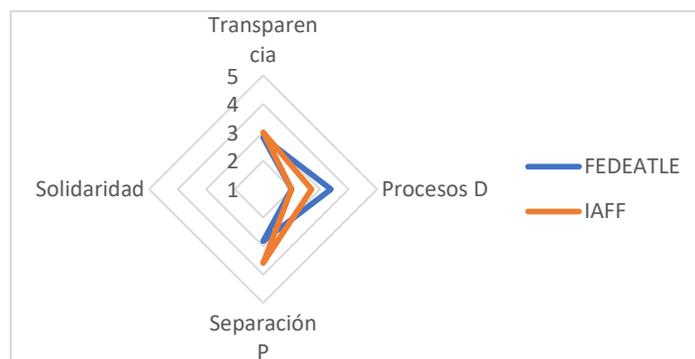


Gráfica 35: SGO Federación Colombiana de Atletismo.

5	4	3	2	1
Excelente	Bueno	Moderado	Débil	No cumplido en Absoluto

Tabla 7: Tabla de puntuación instrumento

### Índice SGO Federación Colombiana de Atletismo vs Índice SGO Federación Internacional de Atletismo:



Gráfica 36: SGO Federación Colombiana de Atletismo vs Federación Internacional de atletismo.

Se realizó una comparación entre la SGO de la Federación Internacional de Atletismo y el SGO de la Federación Colombiana de Atletismo (ver gráfica 36).

Estadísticamente, se determinó la fórmula T. calculada, porque nos permite analizar cuando las muestras son dependientes, esto debido a la relación entre dos muestras (ver ilustración 1).

Con lo anterior, debemos hacer la relación entre la SGO de la Federación Internacional y el SGO de la Federación Nacional. Es necesario aclarar que, en el

trabajo realizado a la Federación Internacional, el investigador decidió eliminar el SGO de la dimensión de solidaridad.

Teniendo en cuenta lo mencionado, únicamente se analizaron 3 dimensiones de cada una de las dos federaciones:

- El SGO de la Federación Internacional de Atletismo con 3 dimensiones es de 52.5%.
- El SGO de la Federación Colombiana de Atletismo con 3 dimensiones es de 42%.

$$t_c = \frac{Pn - Pi}{\sqrt{\frac{Pn(1 - Pn)}{n}}}$$

Ilustración 1: Fórmula de la T Calculada.

**Tc= 1.25**

A partir de establecer la T calculada se incluye la hipótesis nula, lo que determina si

la proporción nacional y menor, mayor o igual a la proporción internacional. Donde se tiene

como parámetro el valor internacional, el índice de confianza fue de 95%.

## DISCUSIÓN

---

Teniendo en cuenta, el Plan Estratégico 2013- 2016 por el Comité Olímpico Colombiano encontramos una serie de objetivos a trabajar durante este periodo, donde las Federaciones Nacionales que hacen parte del ciclo Olímpico, en este caso la Federación Colombiana de Atletismo debe acogerse al cumplimiento de este plan estratégico, buscando así, el progreso del deporte en Colombia. Entre los objetivos planteados se encuentran:

“Fortalecer el desarrollo organizacional del deporte asociado permitiendo la mejor articulación con el Sistema Nacional del Deporte” (Medina, 2013), en este punto los índices de gobernanza y gobernabilidad de la Federación son muy importantes, debido a que uno de los índices es la dimensión de solidaridad con los actores principales desde ligas, clubes, y todos aquellos, que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte.

Se considera que en este punto es importante la articulación de Coldeportes como entidad nacional, al deporte federado porque el gran % de gobernanza y gobernabilidad se ve reflejado por falta de apoyo del Gobierno a las federaciones nacionales en este caso, a la de atletismo y eso se reflejada en su proyección y funcionamiento en los diferentes ciclos.

Otro de los objetivos estratégicos planteados por C.O.C es: “Potencializar la comercialización y el mercadeo deportivo para el deporte asociado” (Medina, 2013). En este punto la Federación de Atletismo presenta inconvenientes debido a que uno de los mecanismos de comercialización y

mercadeo se da por medio de la difusión de su deporte y uno de sus medios principales debe ser, a través de su página web, porque no solo debe servir como medio de información, sino de difusión de los diferentes y principales eventos que ayudan a la masificación y comercialización del deporte.

Por último “incentivar la responsabilidad y crecimiento social en aspectos relacionados con el deporte para todos, la conservación del medio ambiente, el fomento de valores y el desarrollo de la juventud.” (Medina, 2013). Nos da entender que no solo el C.O.C; sino cada una de las Federaciones deben propender por cumplir este objetivo.

La Federación Colombiana de Atletismo tiene un índice fuerte en la dimensión de solidaridad, que no debe descuidar, si quiere tener una mayor masificación en su deporte y un futuro que le permita no solo el crecimiento de ésta, si no de cada uno de los principales integrantes y componentes.

Pero, al mismo tiempo, debe buscar fortalecer la dimensión de transparencia y comunicación pública, porque mucha de la información queda entre los mismos dirigentes, limitando el crecimiento y la masificación del deporte.

## CONCLUSIONES

---

**1-** La dimensión de procesos democráticos resultó siendo una fortaleza. Esto debido, a las características del diseño institucional colombiano y su normativa Nacional, una federación está constituida por ligas afiliadas que tienen en su estructura jerárquica descendente clubes y deportistas, a su vez la Federación Colombiana de Atletismo es un entidad “privada sin ánimo de lucro que cumple con funciones de interés público y

social". Adicional a lo anteriormente mencionado, se encuentra en sus estatutos todos los parámetros de ley, establecidos por Coldeportes que es garante de su cumplimiento.

La estructura de la Federación Colombiana de Atletismo es la siguiente:

- Asamblea.
- Comité ejecutivo.
- Organismo de administración.
- Órgano de control.
- Órgano de disciplina.
- Tribunal de arbitramento.
- Comisión técnica.
- Comisión de juzgamiento.

**2-** El modelo Principal – Agente, permite determinar la cadena de delegación de responsabilidades, buscando el crecimiento del deporte y sus conexiones, su cadena ascendente es la siguiente:

- Deportista.
- Club.
- Ligas.
- Federación Colombiana de Atletismo.
- Federación Internacional – Comité Olímpico Colombiano.
- Comité Olímpico Internacional.

**3-** El no publicar todas sus actuaciones y decisiones en la página web, especialmente las referentes a actas y movimientos financieros hace que la dimensión de Transparencia y Comunicación sea la más débil y genere inconformismo en sus afiliados.

**4-** El índice de gobernanza para la federación Colombiana de Atletismo es 42 % con 3 dimensiones, teniendo como parámetro de medición el instrumento

internacional de Play The Game ajustado a nuestra estructura deportiva con 34 indicadores, que nos refleja deficiencias importantes en algunos indicadores que hacen que el porcentaje esté lejos de la Federación internacional IAFF con 52 %.

**5-** Los aspectos más relevantes que afectan el índice de gobernanza son:

- La comunicación permanente no se trabaja con todas las Ligas.
- No se utilizan estrategias de comunicación que transmitan las decisiones importantes de FEDEATLE.
- La Federación no maneja ninguna información de sus miembros al público y medios de comunicación.
- FEDEATLE se rige a la reglamentación Nacional en sus procesos democráticos y cumple con todas normas vigentes en informes a sus agentes reguladores.
- La Federación a la fecha no ha optado por un código de ética.
- La federación en sus reglamentos no determina o no establece de manera concreta o clara como resolver situaciones o casos de conflictos de intereses.
- FEDEATLE desarrolla procesos de responsabilidad social con el medio ambiente, debido a las exigencias establecidas a los organizadores de competiciones, que permiten restablecer de manera adecuada las instalaciones y sin ninguna afectación en el medio ambiente.
- La Federación fomenta a los clubes y ligas a través de programas y competencias que permitan la participación a todas aquellas personas interesados, y así, poder fomentar el deporte a todas sus escalas como lo manifiesta la ley del deporte.

6- El diseño institucional de la Federación Colombiana de Atletismo es de carácter mixto que incorpora el deporte asociado (ligas y clubes) y el deporte estatal (entes nacionales, departamentales, distritales y municipales). Este diseño institucional se define como

sistema nacional del deporte, que se financia con recursos del sector público y el sector privado y hace posible el desarrollo del deporte en la mayoría de los municipios del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Altman, D., & Castiglioni, R. (2001). ¿De qué hablamos cuando hablamos de gobernabilidad democrática?. *Prospectiva* (19), 12.
- Betancur, J. (2007). *Fundamentos de la Administración Deportiva*. Armenia, Colombia: Editorial Kinesis.
- Betancur, J., & Sierra, R. (2004). *Contexto Social y Marco Legal del Deporte*. Armenia, Colombia: Editorial Kinesis.
- Betancur, J., & Sierra, R. (s.f.). *Contexto Social y Marco Legal del Deporte*. Armenia, Colombia: Editorial Kinesis.
- Camou, A. (2001). Los desafíos de la Gobernabilidad. *Flacso/IISUNAM*, 36.
- Coldeportes. (2013). *Legislación Deportiva Comentada*. Bogotá.
- Coma, M. (2000). *La Administración deportiva: Evolución y posible configuración*. Madrid: RAP Núm. 85.
- Comité Olímpico Internacional (2011). *Carta olímpica*. Lausana/Suiza: DidWeDo.
- Comité Olímpico Internacional (2015). *Carta Olímpica*. Lausana, Suiza: DidWeDo S.a.r.l.
- Congreso de la República (1936). *Constitución Política 1886*. DIARIO OFICIAL. AÑO LXXII. N. 23263, p. 5.
- Congreso de la República de Colombia (1983). *LEY 49 DE 1983*. DIARIO OFICIAL 36428.
- Congreso de Colombia (1995). *LEY 181 DE 1995*. Diario Oficial Número 41.679.
- Corte Constitucional (2015). *Constitución Política Colombiana*. Bogotá, D.C.: Imprenta Nacional.
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribu, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- García, L. (2010). *Tipos de diseños de investigación*.
- Geeraert, A. (2015). *Observador de la Gobernanza del Deporte 2015. La crisis de legitimidad en la gobernanza deportiva internacional*. Copenhagen: Mercoprint Digital A/S.
- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance*. Print Mercoprint Digital A/S.
- Gobierno de Colombia (2009). *Plan Nacional del Deporte*.
- González, E. (2006). *¿Es el Deporte, la Recreación y la Educación Física en Colombia*. Medellín.
- Gorbaneff, Y. (2003). *Teoría del Agente-Principal y el mercadeo*. Universidad Eafit, 76-77.
- Hernández, J. (2009). *El concepto de legitimidad en perspectiva histórica*. Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho, 156.
- Medina, B. (2013). *Plan estratégico 2013-2016*.

- Morales, S. (2006). Estructura, organización y. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital, 1.
- Muñoz, S. (2001). Estudio de casos.
- Ochoa, R. (2011). Modelo organizacional para el funcionamiento de los Comités. EFDportes.com, 1.
- Ortiz, C. (2009). Proyecto de ley estampilla pro deporte. Bogotá, Colombia.
- Rua, C. (2013). La legitimidad en el ejercicio del poder político en el estado social de derecho. Una revisión desde el caso colombiano. *Ius et Praxis*, 91.
- Sánchez, J. (2012). Usos de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza. En *Gobernabilidad y Gobernanza*. Coyoacán, p. 221.
- Smith, H. (s.f.). El concepto de «Institución»: usos y tendencias. En H. Smith.
- Soto, C. (2015). El deporte un reflejo de vida social. Almería juega limpio. Almería, España, p. 5.
- Sudarsky, J. (2016). La ausencia de Modelo Principal-Agente en la relación ciudadanos-política y Estado y sus implicaciones para la Política en Latinoamérica; evidencia del Barómetro del Capital Social y el Proceso de Paz en Colombia en la Acontabilidad Política. Bogotá, D.C..
- UNAM (2013). Concepto de gobernanza globalización y gobernanza. C.D Méjico: Bju.
- UNESCO (2013). Carta Internacional de la educación física y el deporte. Berlín.
- UNESCO (2013). Carta internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el deporte 2015. Berlín, Alemania.

## WEBGRAFÍA

---

- Castillo, A. (2008). Principios de administración. Obtenido de [www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/](http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/)
- CDMI ESAP. (2006). Condiciones del atletismo colombiano rumbo a los juegos olímpicos de la vigésimo novena olimpiada de Beijing\_2008. Bogotá.
- Coldeportes (2013). Coldeportes. Obtenido de <http://www.coldeportes.gov.co/>
- Comité Olímpico Colombiano. (2016). Comité Olímpico Colombiano. Obtenido de <http://www.coc.org.co/all-news/atletas-colombianos-clasificados-a-rio-2016-hasta-hoy/>
- Comité Olímpico Colombiano. (2017). Comité Olímpico Colombiano. Obtenido de <http://www.coc.org.co>: <http://www.coc.org.co>
- Historiadelatletismo.net. (s.f.). Obtenido de [www.historiadelatletismo.net](http://www.historiadelatletismo.net)
- LEY 181. (18 de enero de 1995). Ministerio de Educación. Recuperado el 08 de 09 de 2015, de <http://www.mineducacion.gov.co/>