



La gobernanza y la legitimidad en el deporte: los procesos democráticos de los clubes deportivos de Chía, Cundinamarca

Governance and legitimacy in sport: the democratic processes of sports clubs in Chía, Cundinamarca

Ana María Arias-Castaño¹ ; Julie Hortencia Gómez-Solano¹ ; Nicolás Restrepo-Herrera¹ ; Néstor Ordoñez-Saavedra¹ ; Lised Viviana Rivera-Castellanos¹ ; Luisa Camila Obando-Díaz¹ ; Aldover Alexander Colorado-Castaño² ; José Ramos-Acosta¹

¹Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Bogotá D.C., Colombia; anarias@udca.edu.co; juliegomez@udca.edu.co; nicrestrepo@udca.edu.co; nordonez@udca.edu.co; vivilised24@gmail.com; lcobando54@misena.edu.co; joramos@udca.edu.co

²Instituto Municipal de Recreación y Deporte, IMRDC. Chía - Cundinamarca, Colombia; aldo.ver.colorado@imrdchia.gov.co

Cómo citar: : Arias-Castaño, A.M.; Gómez-Solano, J.H.; Restrepo-Herrera, N.; Ordoñez-Saavedra, N.; Rivera-Castellanos, L.V.; Obando-Díaz, L.C.; Colorado-Castaño, A.A.; Ramos-Acosta, J. 2022. La gobernanza y la legitimidad en el deporte: los procesos democráticos de los clubes deportivos de Chía, Cundinamarca. Rev. Digit. Act. Fis. Deport. 8(1):e2186. <http://doi.org/10.31910/rdafd.v8.n1.2022.2186>

Artículo de acceso abierto publicado por Revista Digital: Actividad Física y Deporte, bajo una licencia Creative Commons CC BY-NC 4.0

Publicación oficial de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Institución de Educación Superior Acreditada de Alta Calidad por el Ministerio de Educación Nacional.

Recibido: septiembre 9 de 2021 **Aceptado:** octubre 20 de 2021 **Editado por:** Álvaro José Gracia Díaz

RESUMEN

Introducción: El NSGO, se refiere a la observación nacional de la gobernanza en el deporte de la organización Play the Game, permitiendo tener una perspectiva del estado de la gobernanza de las federaciones deportivas nacionales y ahora de los clubes deportivos, del municipio de Chía, Cundinamarca, en Colombia. Este escrito presenta los resultados de la dimensión de procesos democráticos de la investigación; la gobernanza en el deporte: la legitimidad en los clubes deportivos del municipio de Chía, Cundinamarca. **Objetivo:** Determinar el estado de gobernanza y legitimidad de los clubes deportivos del municipio de Chía, Cundinamarca, de acuerdo con el principio de procesos democráticos. **Metodología:** Es un estudio descriptivo de carácter mixto, dando como resultado el diagnóstico de una situación que se pretende analizar. La población estuvo determinada por 33 clubes deportivos de formación y de competición del municipio de Chía, de los cuales, se tomó la información de 19 de ellos, a partir de los criterios de inclusión y de exclusión, determinados

en el mismo. **Resultados:** La dimensión de procesos democráticos obtuvo un puntaje del 53 %, considerado como nivel moderado y los 13 principios que la componen, generaron un comportamiento variado, que permitió implementar acciones de mejora, con el fin de contribuir al desarrollo del sector del deporte, a nivel municipal. **Conclusión:** Se determinó el estado de la gobernanza en los clubes deportivos del municipio de Chía y su nivel de desarrollo frente a los procesos democráticos, a través del NSGO. Este resultado fue determinante, permitiendo identificar fortalezas y aspectos de mejora para dichas organizaciones.

Palabras claves: Gobernanza en el deporte; Legitimidad en el deporte; Clubes deportivos; Procesos democráticos; NSGO.

ABSTRACT

Introduction: The NSGO refers to the national observation of the governance in sport of the organization Play the Game, allowing to have a perspective of the state of governance of the national

sports federations and now of the sports clubs of the Municipality of Chía, Cundinamarca in Colombia. This writing presents the results of the dimension of democratic processes of the investigation; governance in sport: legitimacy in sports clubs in Chía, Cundinamarca. **Objective:** To determine the state of governance and legitimacy of the sports clubs of the Municipality of Chía, Cundinamarca, in accordance with the principle of democratic processes. **Methodology:** It is a descriptive study of a mixed nature, resulting in the diagnosis of a situation to be analyzed. The population was determined by 33 training and competition sports clubs of the Municipality of Chia, from which, first, the information was taken from 19 of them, based on the inclusion and exclusion criteria determined therein. **Results:** The dimension of democratic processes obtained a score of 53 %, considered as a moderate level, and the 13 principles that compose it generated a varied behavior, which allowed to implement improvement actions, in order to contribute to the development of the sports sector to municipal level. **Conclusion:** The state of governance in the sports clubs of Chia and their level of development in the face of democratic processes was determined, through the NSGO. This result was decisive, allowing the identification of strengths and aspects of improvement for these organizations.

Keywords: Governance in sport; Legitimacy in sport; Sports clubs; democratic processes; NSGO.

INTRODUCCIÓN

La realidad del deporte ha permitido reconocer antecedentes, problemáticas y realidades de la gestión en las organizaciones deportivas, a nivel internacional, en el marco de la gobernanza, reconocida como un nuevo modo de gestionar, desde la voluntad organizacional, para alcanzar los objetivos y metas fijadas (Quintero Castellanos, 2017). En este cambiante entorno, con múltiples actores, el Estado no puede por sí solo solucionar los problemas de la sociedad; de esta constatación, la gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico, caracterizado por un grado de cooperación entre los gobiernos, administraciones públicas y actores no gubernamentales (Zurbriggen, 2011).

La gobernanza cuenta con principios, de los cuales, la legitimidad, según Ordóñez (2017), es una condición

o estatus que adquiere una organización, para obtener reconocimiento por parte de la sociedad, a partir de los logros alcanzados y el cumplimiento de la misión. En este sentido, la legitimidad, como pilar de la gobernanza, nunca se desliga de los principios que se deben observar en la gestión de las organizaciones deportivas, siendo un principio que se articula con otros, que favorecen la denominada “buena gobernanza” (Robnik, 2017).

Por otra parte, es importante señalar que la gobernanza deportiva, se define como la forma de gobierno de un ente u organismo deportivo, de naturaleza pública o privada, cuya finalidad es garantizar el derecho social o fundamental a la práctica del deporte, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de una determinada comunidad.

Acciones administrativas, articuladas a la legislación y a las políticas gubernamentales, permiten realizar controles que identifican irregularidades, haciendo un llamado a la inspección, en caso de encontrar algún proceso, fuera de la normativa. Procesos, como la rendición de cuentas, la transparencia, la capacidad de respuesta y los procedimientos incluyentes en todos los niveles, influyen en la aplicación del término gobernanza, si lo que se tiene como meta específica es ser una organización deportiva eficaz, equitativa y ética (UNESCO, 2017).

Por lo anterior, este estudio está desarrollado a partir del instrumento National Sport Governance Observer, de ahora en adelante NSGO, sigla en idioma inglés, propuesto por la ONG Danesa Play the Game, que tiene como objetivo, mejorar los estándares éticos del deporte y promover la democracia, la transparencia y la libertad de expresión en el deporte. En este sentido, Colombia ha acogido modelos, estrategias y principios, que permiten la mejora continua de los procesos en las organizaciones del Sistema Nacional del Deporte, SND.

De acuerdo con lo anterior, Play the Game junto con otras organizaciones de carácter académico y gubernamental, como el Instituto Danés de Estudios Deportivos, la Universidad de Loughborough, la Universidad de Lovaina, entre otros, cooperaron al tema de la gobernanza, en organizaciones deportivas internacionales. El resultado de esta cooperación hizo que se recibiera apoyo financiero de la Comisión Europea, en área del deporte, generando el debate para analizar el estado de la gobernanza dentro

de las organizaciones internacionales, como las Federaciones Deportivas.

Una vez consolidado este proyecto, dichas instituciones decidieron prolongar sus esfuerzos en materia de buen gobierno. De allí, que se desarrolló el Observador de la Gobernanza del Deporte, con el fin de establecer una herramienta de evaluación, con un sistema de puntuación, que se puede usar para valorar el grado de buena gobernanza, en las Federaciones Deportivas Internacionales. Los resultados de estos esfuerzos, se presentan en el informe Observador de la Gobernanza del Deporte 2015, “La crisis de legitimidad en la gobernanza deportiva internacional” (Geeraert, 2015).

Reconociendo que la práctica del deporte es un derecho que forma parte de la sociedad, las organizaciones, a nivel internacional, tienen la responsabilidad de aplicar principios de neutralidad política, pudiendo establecer normas en la práctica deportiva, igualmente, determinando la gobernanza y la responsabilidad en las organizaciones deportivas (IOC, 2020).

Según lo anterior, se presentan algunos casos que son referentes importantes, como lo estipulado en la Carta Olímpica, la Declaración de Berlín 2013, los informes de las reuniones MINEPS de la UNESCO, entre otros (UNESCO, 2013), que reconocen el potencial que tiene el deporte en la sociedad, a través de las buenas prácticas alrededor de las organizaciones, que se encargan de fomentar y desarrollar el mismo (UNESCO, 2015).

En este orden de ideas, el Ministerio del Deporte, el Comité Olímpico Colombiano COC y el sector universitario, desde el 2017, se fijaron la meta de reconocer el estado de gobernanza en las organizaciones deportivas colombianas, a partir de los instrumentos de Play the Game.

En cuanto a la revisión de entes, en el ámbito deportivo nacional, Colombia, se destaca como una nación interesada en la implementación de iniciativas en materia de protección de la integridad del deporte. Muestra de ello, es el “Pacto por la gobernanza y transparencia en el deporte asociado colombiano” (Giraldo *et al.* 2019); dicho documento ha permitido establecer un punto de partida, para construir estrategias que mejoren las prácticas de las organizaciones deportivas nacionales.

Articulando las estrategias nacionales en todos los niveles territoriales, el municipio de Chía, en el marco de la construcción de la política pública, decidió determinar el estado de la gobernanza y la legitimidad en organizaciones deportivas de carácter privado. El objetivo principal del estudio fue determinar el estado de la gobernanza y la legitimidad de los clubes deportivos del municipio de Chía; específicamente para este caso, se analizó la dimensión de procesos democráticos, a través del instrumento NSGO.

Esta investigación identificó los puntajes de los principios que hacen parte de la dimensión de procesos democráticos; posterior a esto, se propusieron acciones de mejora, que no solamente lograrán progreso desde la gestión, sino que, como estrategia de mercado, aumentará la satisfacción de las partes interesadas (Seto, 2004).

Para desarrollar la temática de gobernanza y resolver la pregunta acerca de si el accionar de una entidad privada, a la que no se le regula en cuanto a aspectos de procesos democráticos, es completamente legítima en su actuar, Play the Game propone que los líderes sean actores determinantes en la medición y la discusión frente a las normas y prácticas, vinculando la academia, los profesionales y demás interesados y, de esta manera, interpreten los estándares de gobernanza, para generar diálogos entorno al movimiento deportivo (Geeraert, 2018).

Retomando el contexto del estudio es importante analizar la situación actual de la gobernanza de algunos clubes deportivos y la manera en la que llevan a cabo sus procesos de evaluación, los cuales, muchas veces, son realizados sin supervisión de un tercero, sin que se tenga un panorama imparcial. Para lograrlo es relevante realizar un análisis integral y establecer procesos de mejora, para los clubes deportivos.

En el deporte, se pueden encontrar entidades que, aunque están constituidas y son reconocidas por el ente regulador correspondiente, no cuentan con procesos ni políticas de calidad interna, que la posicionen realmente como una organización legítimamente constituida. En cuanto a normativas que lo regulen, estas falencias traen problemas con el personal vinculado, pues no es posible que una institución, con estas características, logre, de forma exitosa, la misión y la visión o tenga la credibilidad necesaria, para conseguir un crecimiento exponencial (Carrio Sampedro & Pérez Triviño, 2019).

La situación del contexto nacional presenta dificultades de carácter democrático, difíciles de abordar. De la misma forma, si no se construyen bases sólidas de institucionalidad democrática, en la que, tanto actores locales como externos, se comprometan y tengan, como objetivo común, el bienestar general de la población que representan, se producirá una pérdida de legitimidad de las administraciones, en consecuencia, la confianza de sus partes interesadas.

Según se ha visto, también se menciona a la legitimidad como un principio fundamental para reconocer que las organizaciones son aquellas aceptadas por el entorno, ya que sus actividades se encuentran en armonía con las normas, las creencias, los valores y los principios, dentro del sistema social al que pertenecen (Díez Marín *et al.* 2010).

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio es de tipo descriptivo con un enfoque mixto; según Padua *et al.* (2000), afirman que los estudios descriptivos dan por resultado un diagnóstico general de una situación que se pretende analizar. En este trabajo, se realizó una investigación enfocada a la dimensión de procesos democráticos, buscando determinar la legitimidad, a partir del instrumento planteado, NSGO. Se realizaron preguntas cerradas, debidamente documentadas, en el formato propuesto por Play the Game y se evidenció el cumplimiento, alrededor de la dimensión, los principios y los indicadores, formulados para el caso.

La población del estudio está constituida por 74 clubes deportivos, del municipio de Chía. Cada club deportivo cuenta con el reconocimiento deportivo, otorgado por el Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Chía (IMRD) y se encuentran en el marco normativo de la Ley 181 de 1995 (Congreso de la República, 1995). Es importante señalar, que este proyecto recibió el nombre de Convenio Asociación No.159 de 2020 (IMRD Chía- ARCOFADER).

La muestra para la investigación fue determinada a partir de unos criterios de inclusión, los cuales, fueron clubes con reconocimiento deportivo vigente, voluntad para la participación del estudio y el

diligenciamiento del formato de inscripción; a partir de esto, 33 clubes deportivos, cumplieron con los mismos.

Para llevar a cabo la aplicación del instrumento, se consideró pertinente separar la evaluación en dos fases; en la primera, se evaluaron 19 clubes deportivos, cuyos resultados serán expuestos y analizados en el presente documento y, en un segundo momento, se registrarán los resultados que se obtengan de los restantes 14 clubes, con una futura investigación.

El instrumento NSGO fue adaptado a las condiciones de las organizaciones municipales, por esta razón, no se incorporaron principios relacionados con la inclusión de los entrenadores, los deportistas y los jueces, en los órganos de dirección. El instrumento fue aplicado de acuerdo con la metodología propuesta por Play the Game; primero, se clasificaron las organizaciones en grandes, medianas y pequeñas, a partir de un criterio, el cual, tiene en cuenta la cantidad de empleados de tiempo completo, contratados por la organización, es decir, una organización grande, es aquella que tiene más de 30 empleados, una organización mediana de 10 a 30 y una organización pequeña, menos de 10 empleados.

Luego de este procedimiento, se desarrollaron las siguientes fases: (i) selección y contacto de las organizaciones deportivas, a través del diligenciamiento del formulario de inscripción voluntario al estudio; (ii) recopilación de los datos para cada uno de los 274 indicadores del NSGO, donde se obtiene un primer puntaje preliminar; (iii) los investigadores realizan una revisión de documentos enviados por los clubes (evidencias), para corroborar la puntuación preliminar; (iv) socialización de los resultados con los clubes y (v) socialización de la puntuación final para cada una de los clubes, a partir del NSGO (Adam, 2021).

El instrumento NSGO incorporó una escala de puntuación para analizar el resultado obtenido por cada organización, que hizo parte del estudio. Esta escala, tipo semáforo, tiene una puntuación y un color definido por rangos de porcentaje, tal y como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Escala de puntuación según el instrumento de gobernanza NSGO.

Irrelevante	No cumplido	Débiles	Moderado	Bueno	Muy Bueno
	0-19 %	20-39 %	40-59 %	60-79 %	80-100 %

Recolección de la información. La investigación, se basó en el instrumento NSGO, el cual, se adaptó al contexto colombiano, específicamente, para los clubes deportivos. Para ello, la contextualización estuvo a cargo de expertos académicos del área de gobernanza en el deporte; asimismo, se realizó una prueba piloto con el club deportivo Jaguares, de Bogotá, D.C., lo que permitió reconocer los aspectos más aplicables, para el caso de clubes deportivos.

de la dimensión de procesos democráticos del primer grupo, de 19 clubes deportivos, del municipio de Chía. Este proceso, se realizó a partir de los diagramas del índice NSGO y, para esta dimensión, los principios abordados fueron: 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.11 y 2.12 (Geeraert, 2018). Los principios 2.9 y 2.10 no fueron considerados para el estudio de los clubes del municipio de Chía, teniendo en cuenta las condiciones dadas por la Ley 181 de 1995.

El método principal utilizado para la recolección de datos fue la encuesta, que se aplicó teniendo en cuenta la estructura orgánica planteada para el deporte de carácter privado, en Colombia. De la misma manera, se contó con el proceso metodológico propuesto por la organización Play the Game.

El puntaje del índice obtenido de los 19 clubes deportivos del municipio de Chía, en la dimensión de procesos democráticos, fue del 53 %, que se valora como una calificación moderada. Tal como se observa en la tabla 2, se reflejan las condiciones dadas por el instrumento NSGO, donde, de manera individual, se conoce el puntaje cuantitativo, el nivel de calificación cualitativa, el número de indicadores de la dimensión y el número de indicadores usados para el caso del municipio de Chía.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados con relación al estado de la gobernanza y la legitimidad

Tabla 2. Puntaje general de la dimensión de procesos democráticos.

Dimensión	Puntaje	Nivel	# de indicadores	Indicadores usados
Procesos democráticos	53 %	Moderado	990	608

Puntuación de la dimensión de procesos democráticos. Con el fin de ampliar la información y la comprensión de los resultados presentados en el presente escrito,

se presenta en la tabla 3, la información general de los 19 clubes deportivos del municipio de Chía, que participaron de esta primera fase.

Tabla 3. Listado de los 19 clubes participantes de la primera fase de Investigación.

No	Deporte	Sigla
1	Judo	JARI
2	Fútbol	PIDC
3	Fútbol	DFC
4	Patinaje artístico	CTC
5	Baloncesto	CBB
6	Fútbol	SPF
7	Balonmano	CHCB
8	Otros	SPB
9	Fútbol	CDS
10	Fútbol	EDLA
11	Fútbol americano	LAYC
12	Fútbol	CAMG
13	Béisbol	CBGC
14	Hapkido	CHTHL
15	Atletismo	IPERR
16	Patinaje Artístico	CNLPA
17	Fútbol	CTA
18	Fútbol	CAC
19	Fútbol	CJLC

A continuación, en la figura 1, se ilustra los puntajes de los 19 clubes deportivos del municipio de Chía, a los que se les aplicó el instrumento NSGO; en este sentido, es posible ver que, en cuanto a procesos

democráticos, 9 clubes deportivos superan el 50 %, que se considera como una calificación moderada y solamente uno de ellos tuvo una calificación débil, con puntaje del 22 %.

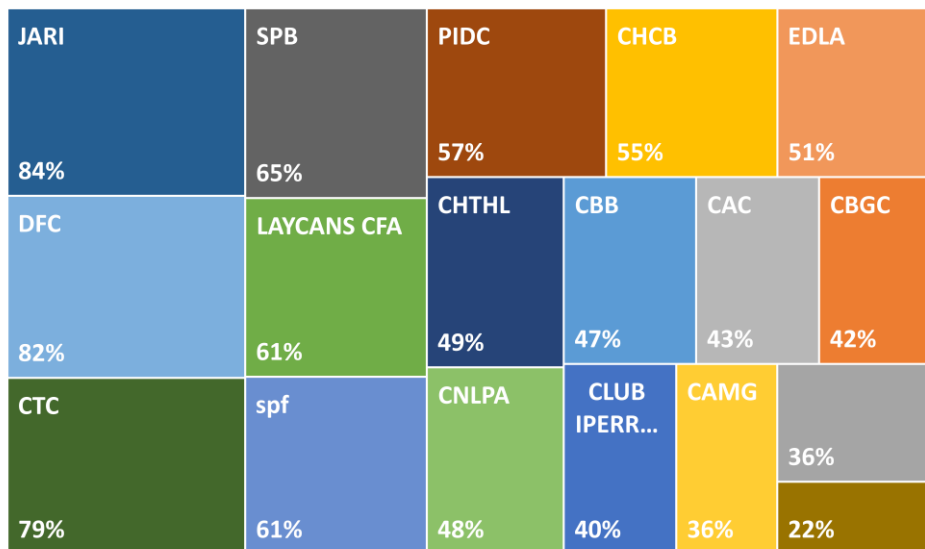


Figura 1. Puntuación general clubes deportivos del municipio de Chía

Puntajes de los clubes deportivos del municipio de Chía encuestados en la dimensión de procesos democráticos. De igual manera, se evidencia que los resultados de los clubes deportivos oscilan entre 20 y el 80 %, lo que indica que, aunque existe

una diferencia significativa en cuanto al manejo de procesos democráticos, a nivel interno e institucional, también existe una dirección mínima desde el ente regulador (Gómez Solano *et al.* 2020).

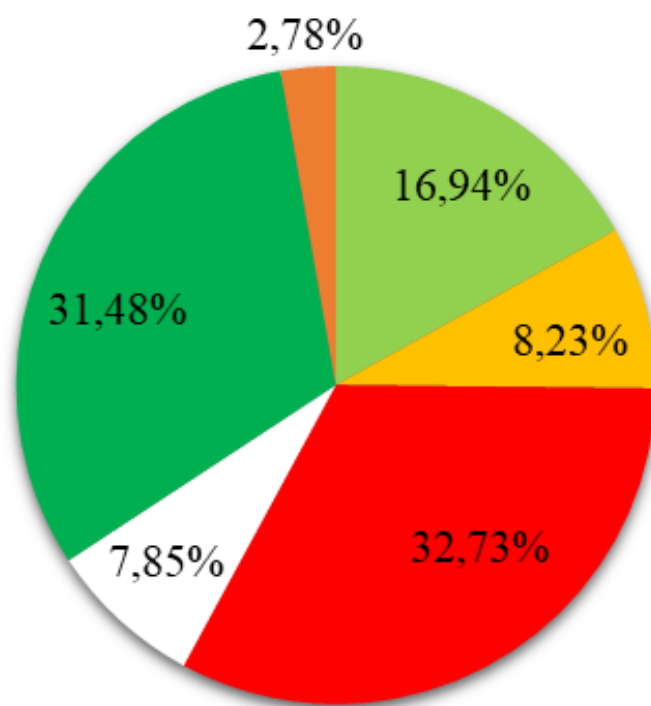


Figura 2. Promedio de los principios de la dimensión procesos democráticos

En la tabla 4, se puede identificar, con un color diferente, cada principio de la dimensión de procesos democráticos, que corresponde a una calificación de irrelevante, no cumplido, débil, moderado,

bueno o muy bueno; el desarrollo de los principios corresponde desde el número 8 al 20, propuestos por el instrumento NSGO.

Tabla 4. Puntuación de las dimensiones del NSGO para los 19 clubes deportivos.

Dim	Principio	CBB	CBGC	CDS	CHCB	IPER	LAY	JARI	PIDC	SPB	CTA	CHTHL	CTC	DFC	EDLA	CAC	CAMG	SPF	CNLPA	CILC	
Procesos Democráticos	8. Elecciones de miembros de la Junta	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	
	9. Política de tablero diferenciado	Green	Red	Red	Green	Red	Yellow	Green	Green	Green	Red	Orange	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow	
	10. Comité de nominación	Green	Red	Green	Yellow	Red	Red	White	Green	Yellow	Red	Red	Green	Green	Red	Yellow	Green	Green	Green	Red	Yellow
	11. Quórum	Green	Green	Green	Green	Green	Green	White	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Green
	12. Límites de plazo	Yellow	Red	Red	Green	Red	Yellow	Green	Red	Yellow	Red	Yellow	Green	Green	Red	Green	Green	Red	Green	Green	Yellow
	13. Representación de miembros	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	14. Reuniones regulares de la Junta	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Green	Green	Green	Yellow
	15. Participación de deportistas	Orange	Red	Orange	Green	Green	Green	Orange	Yellow	Green	Red	Green	Green	Green	Yellow	Green	Red	Red	Orange	Red	Red
	16. Participación de árbitros	White	White	White	White	White	White	Red	White	White	White	White	White	White	White	White	White	White	White	White	White
	17. Participación de los entrenadores	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Red	Yellow	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Green
	18. Participación de los voluntarios	Red	Red	Red	Red	Green	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red
	19. Participación de los empleados	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Green
	20. Política de Igualdad de género	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red

Puntajes de los clubes deportivos del municipio de Chía encuestados en los 13 principios de procesos democráticos de la NSGO. La figura 2 tiene como función principal apoyar la idea propuesta anteriormente, que expone el porcentaje dado para cada club deportivo, según el cumplimiento de 13 principios fundamentales, propuestos por el instrumento NSGO. En ella, se logra reconocer que el 56,65 % de los clubes deportivos cumplen con los requisitos de procesos democráticos internos, con puntajes entre moderado, bueno y muy bueno, mientras que el 43,4 %, están cumpliendo con el mínimo de los ítems propuestos y se registran entre irrelevante, no cumplido y débil. Para la interpretación de la calificación, se mantiene la puntuación de la tabla 1, que determina la puntuación del nivel obtenido, para cada caso.

Porcentaje promedio de los principios enfocados en la dimensión procesos democráticos en los clubes deportivos del municipio de Chía. En cuanto a los resultados, se puede destacar el principio 8, que plantea la implementación de estatutos y reglamento interno en los clubes deportivos, obteniendo una calificación en la escala de muy bueno.

Adicionalmente, el puntaje promedio de resultados en principios individuales de NSGO, en la dimensión

de procesos democráticos, arrojó que el 100 % de las organizaciones acogen los procesos establecidos en la ley, para la elección de la comité ejecutivo, es decir, el 68 % de las organizaciones cuentan con perfiles y funciones definidas para los miembros del comité ejecutivo; el 50 %, tienen constituido un comité de verificación para las elecciones del comité ejecutivo; el 95 % de las organizaciones, se reúnen una vez al año, como una estrategia para la rendición de cuentas; el 50 % de los comités ejecutivos de las organizaciones, se reúnen regularmente; el 45 % de las organizaciones tiene representación de los atletas ante el comité ejecutivo; el 31 % implican a los entrenadores en la construcción de políticas institucionales; el 22 % de las organizaciones incluyen a los voluntarios en la construcción de políticas institucionales; el 40 % tienen en cuenta a los empleados en la construcción de políticas institucional y el 18 % de las organizaciones tienen políticas institucionales de igualdad de género, en la comité ejecutivo.

Finalmente, se propusieron algunas acciones de mejora, con el fin de generar una propuesta de estrategias para los clubes deportivos del municipio de Chía; esto contribuirá al estado de la gobernanza y la legitimidad de los mismos. Para ello, se propusieron 13 acciones, las cuales, se describen en la tabla 5.

Tabla 5. Acciones de mejora para los clubes deportivos del municipio de Chía, Cundinamarca.

Principio	Puntaje	Acción de mejora
8	88 %	Vale la pena tener presente, como acción de mejora que, en cuanto a temas de votación con boletas secretas, se deben cumplir los requisitos propuestos desde el estatuto y reglamentos internos.
9	58 %	Se sugiere fortalecer y aplicar, en las estrategias internas de la organización, un comité ejecutivo, que evalúe, de forma periódica, los perfiles que se solicitan, cuando existe una vacante en la entidad, garantizando que los sujetos que ingresen, sean lo suficientemente capacitados y cumplan con sus labores de la manera esperada.
10	50 %	Se sugiere implementar un comité que valide las reelecciones de los miembros del comité ejecutivo, basado en el cumplimiento de los estatutos; de esta forma, se hará un proceso transparente, que vele por la legitimidad y la buena gobernanza.
11	79 %	Se sugiere realizar un fortalecimiento en los requisitos establecidos desde el estatuto, para el cumplimiento de quórum, en el momento que deseen tomar una decisión de elección de personal que lidere el club o tome decisiones al respecto del mismo. La invitación es hacer énfasis en la participación de mayor cantidad de sujetos, que tengan voz y participación, aumentando el número del quórum al 75 %; de esta manera, es posible mantener la opinión de todo el personal o, al menos, la mayoría presente.
12	50 %	Para lograr una acción de mejora efectiva, se considera importante y se sugiere establecer estrategias y propuestas de jubilación, estableciendo límites para los mandatos de cada uno de los que se encuentren ordenandos en directrices, para ese periodo.
13	82 %	Se considera necesario implementar un método, que permita a los participantes, miembros del club deportivo encargado (sin importar su deporte), establecer algún tipo de medio, para desarrollar una votación de modo remoto, según la legitimidad de la organización y teniendo en cuenta que el proceso esté correctamente vigilado y enmarcado dentro del valor de la honestidad.
14	65 %	Se considera determinante para los clubes deportivos del municipio de Chía, Cundinamarca, realizar, al menos, 5 reuniones a lo largo del año, para tomar cualquier tipo de decisión y lo más importante, establecer algún cambio que afecte, de cualquier forma, al mismo; igualmente, se sugiere establecer procedimientos claros y precisos, para adoptar decisiones, cual sea su naturaleza.
15	45 %	Se sugiere plantear una estrategia que vincule a los actores principales en el plan de política plurianual del club deportivo, de esta manera se respetará el principio de participación de cada uno de los miembros involucrados, en busca de enmarcar cualquier proceso interno, dentro del marco de la legitimidad y las buenas prácticas.
16	0 %	Se sugiere a los 19 clubes deportivos involucrar a los árbitros en su proceso de toma de decisiones, de igual manera, garantizar su participación en el plan de políticas plurianuales y permitirles presentarlos formalmente, velando por el cumplimiento de procesos democráticos internos de forma legítima, en caso de no contar con árbitros en el club.
17	34 %	Se considera pertinente establecer directrices de políticas formales escritas, que describan objetivos y acciones específicas, dirigidas a involucrar a los entrenadores en la política plurianual, establecidas en una política formal, velando por las buenas prácticas de gobernanza y de legitimidad, dentro de la institución.

Continuación Tabla 5.

18	24 %	Se sugiere a cada una de las instituciones poner la consulta con los voluntarios el plan de política plurianual, con el fin de reconocer, de forma concreta, la importancia de la participación sobre los procesos democráticos empresariales internos, en busca de un desarrollo transparente y un desenvolvimiento dentro de la gobernanza.
19	42 %	Se recomienda a los clubes deportivos evaluado, permitir aportar información al plan de política plurianual, que reconozca y valide la participación de los empleados, en el que aporten información valiosa, que construya, de forma transparente y con un desenvolvimiento eficaz, en cuanto a lo que procesos democráticos respecta.
20	21 %	Respecto al concepto igualdad de género, se recomienda a los clubes deportivos evaluados generar, desde sus estatutos, acciones que fomenten la igualdad y el acceso a la representación y participación activa de hombres y mujeres, en todas las etapas del proceso de toma de decisiones, que influyan en la organización.

A partir de los resultados, se generó un documento, denominado “La Gobernanza en el Deporte: La Legitimidad en los Clubes Deportivos de Chía”, donde se consolidaron las acciones de mejora por organización deportiva, que se centraron en los siguientes aspectos: definir perfiles y funciones de cada uno de los cargos del comité ejecutivo; reglamentar un quórum de 75 % para la toma de decisiones dentro de la organización; establecer un comité de nominación o de verificación, para la elección del comité ejecutivo; reglamentar los límites de gobierno del comité ejecutivo; promover y legalizar la participación de los atletas con voz y voto, ante el comité ejecutivo; consolidar una estrategia que incluya entrenadores, voluntarios, empleados y administrativos, en la construcción de las políticas institucionales y establecer un reglamento interno, que regule la equidad de género, dentro del comité ejecutivo del club deportivo (Gómez Solano *et al.* 2020).

Según los resultados obtenidos, son pocas las estrategias de control y de evaluación planteadas por cada club deportivo, para determinar si el actuar de cada una de las organizaciones es legítimo y aplica el concepto de gobernanza y buenas prácticas. Por tal razón, es primordial determinar instrumentos, que permitan realizar el debido seguimiento y control de las actividades, que se delegan por parte de los principales agentes, ya que podrían ocurrir que se presentaran acciones de ineficacia o ineficiencia, frente al diseño institucional (Pollack, 1997).

De forma general, es posible afirmar que los 19 clubes deportivos evaluados cuentan con procesos democráticos coherentes y transparentes y son calificados con un nivel de 53 % (moderado), puntuación que indica que las instituciones están cumpliendo con los requerimientos de este principio, en lo que

se refiere al desarrollo de buenas prácticas. Esto se orienta, principalmente, al cumplimiento de estatutos y votaciones; sin embargo, para el municipio, es importante contar, al menos, con un índice del 70 % (bueno) de gobernanza y legitimidad, en lo que a esta dimensión respecta.

Una de las razones primordiales por las que se consideró pertinente aplicar el método de evaluación NSGO fue reconocer que, en la actualidad, Colombia, no cuenta con un documento que responsabilice a clubes deportivos frente a su accionar para con sus afiliados y los que pertenecen a él. De la misma manera, no cuentan con las herramientas suficientes para verificar si se aplican los preceptos de la gobernanza, la legitimidad, las buenas prácticas, primordialmente, en una organización privada, cuyo propósito se debería orientar a ser garante de un comportamiento, modelo a seguir.

Con relación a las tres formas de legitimidad (Zaum, 2013), se puede afirmar que los clubes deportivos, en cuanto a la producción, buscan, especialmente, obtener resultados competitivos en el corto plazo, sacrificando los procesos formativos o de perfeccionamiento deportivos, en los niños y los jóvenes. En materia de estructura, se concluye que los clubes deportivos son organizaciones adecuadas para el trabajo; sin embargo, se aclara que la estructura está establecida por mandato normativo nacional, a través del Decreto Ley 1228 de 1995 y Decreto 1085 de 2015, razón por la cual, estos organismos de naturaleza privada son sin ánimo de lucro y están constituidos por una asamblea de afiliados, un comité ejecutivo, una comisión disciplinaria, un fiscal o un revisor fiscal, para el caso de clubes deportivos con personería jurídica.

Finalmente, en lo que respecta a la tercera forma de legitimidad sobre el proceso, el funcionamiento interno de los clubes deportivos, se ajusta a un conjunto de actos, generalmente aceptados, es decir, por la existencia de unas instancias legítimas para tomar decisiones de naturaleza colegiada, pero existen decisiones que carecen de legitimidad, las cuales, en la mayoría de los casos, obedecen a una cultura apática de no participación democrática de los afiliados.

CONCLUSIONES

Con este estudio, además de determinar el estado de la gobernanza en los clubes deportivos del municipio de Chía, se logró establecer las tres formas de legitimidad: producción, estructura y proceso, que están directamente ligadas a los desarrollos normativos colombianos, implementados desde la década del 90.

La dimensión de procesos democráticos arrojó los porcentajes más altos, en los clubes deportivos del municipio de Chía, lo que significa que los estatutos y el establecimiento de normas referentes a votación, participación, jubilación del comité ejecutivo, entre otras, se encuentran en un nivel del 53 % (moderado), lo que significa que es necesario trabajar en el cumplimiento normativo y renovación estatutaria, para cumplir las normas, en, al menos, un 70 % (buena).

Se determinó el estado de la gobernanza y la legitimidad en los Clubes deportivos del municipio de Chía y su nivel de desarrollo, en cuanto a procesos democráticos, a través del índice NSGO. Este resultado fue determinante en el estudio, pues permitió identificar fortalezas y debilidades, que resultaron cruciales para implementar las acciones de mejora.

Las características de gobernanza y de legitimidad, enfocadas a la dimensión de procesos democráticos, reflejan que existe una reglamentación en cuanto a los procesos de elección de sus órganos rectores, a través de estatutos y reglamentos internos de funcionamiento de los clubes deportivos del municipio de Chía.

Las debilidades encontradas en el estudio de los clubes deportivos del municipio de Chía están relacionadas con la carencia de evidencias documentales, en materia de igualdad de género.

Colombia, se ha considerado un referente internacional, en materia de procesos democráticos en los organismos de naturaleza privada. Esto obedece, principalmente, a que la normativa colombiana favorece que los dignatarios no se perpetúen en los cargos directivos, ya que el tiempo límite es de 12 años; sin embargo, en algunos clubes, ligas y federaciones, existe una figura denominada “puerta giratoria”, que significa el dignatario que no se pueda reelegir, permanece en un cargo que no sea de elección, sino de nombramiento directo o también, a través de un familiar u otra persona, con quien tiene parentesco de afinidad.

Agradecimientos. A la Asociación Red Colombiana de Facultades de Deportes, Educación Física y Recreación, ARCOFADER y Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A. Conflicto de intereses: Este trabajo es derivado del proyecto de grado “La gobernanza y la legitimidad en el deporte: los procesos democráticos de los clubes deportivos de Chía”, de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A. Los autores manifiestan no tener conflicto de intereses. Financiación: Otorgada por el Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Chía, IMRD.

REFERENCIAS

1. ADAM, S. 2021. National sports governance observer 2. Benchmarking governance in national sports organisations. Aarhus, Denmark: Play the Game. 322p.
2. CARRIO SAMPEDRO, A.; PÉREZ TRIVIÑO, J.L. 2019. La “Soberanía” y la gobernanza global del deporte. Revista de La Facultad de Derecho. 8(2):93-100.
3. COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL, IOC. 2020. Carta Olímpica. Lausana/Suiza; p.11.
4. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. 1995. Ley del Deporte. Ley 181 de 1995. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
5. DÍEZ MARÍN, F.; BLANCO GONZÁLEZ, A.; PRADO ROMÁN, C. 2010. Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 16(3):127-143.

6. GEERAERT, A. 2015. Sports Governance Observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance. Copenhagen: Mercoprint Digital A/S.
7. GEERAERT, A. 2018. National Sports Governance Observer. Indicators and Instructions for assessing good governance in national sports federations. Aarhus: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies. 103p.
8. GIRALDO, I.; CASTELLANOS, C.; ORDÓÑEZ SAAVEDRA, N.; COLORADO CASTAÑO, A.A.; ARIAS CASTAÑO, A.M.; HERNÁNDEZ LONDOÑO, M. 2019. Pacto por la Gobernanza y Transparencia en el Deporte Asociado Colombiano. Bogotá, Colombia: Comité Olímpico Colombiano.
9. GÓMEZ SOLANO, J.; ARIAS CASTAÑO, A.; ORDÓÑEZ, SAAVEDRA, N.; CARRILLO BARBOSA, L.; SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, D.; RIVERA CASTELLANOS, L.; OBANDO DÍAZ, L. 2020. La Gobernanza en el Deporte: La Legitimidad en los Clubes Deportivos de Chía. Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Chía, Cundinamarca.
10. ORDÓÑEZ, N. 2017. Gobernanza: la legitimidad, como principio de la Gobernanza. Revista Olímpica. 3(54):89-91.
11. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIAS Y LA CULTURA, UNESCO. 2013. Quinta conferencia internacional de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Física y el Deporte. Berlín: UNESCO. Disponible desde Internet en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221114_spa (con acceso 13/5/2021).
12. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA, UNESCO. 2015. Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte 2015. Bogotá: COLDEPORTES.
13. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA, UNESCO. 2017. Sexta conferencia internacional de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Física y el Deporte. Paris: UNESCO. Disponible desde Internet en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259362_spa (con acceso 13/5/2021).
14. PADUA, J.; AHMAN, I.; APEZECHEA, H.; BORSOTTI, C. 1993. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Fondo de Cultura Económica. México. 231p.
15. POLLACK, M.A. 1997. Delegation, agency, and agenda setting in the European Community. International Organization 51(1):99-134.
16. QUINTERO CASTELLANOS, C.E. 2017. Gobernanza y teoría de las organizaciones. Perfiles Latinoamericanos. 25(50):39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
17. ROBNIK, P. 2017. La buena gobernanza dentro del deporte y el Movimiento Olímpico: análisis, reflexiones y recomendaciones. Citius, Altius, Fortius. 10(1). <https://doi.org/10.15366/citius2017.10.1.005>
18. SETO, P. 2004. De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. ESIC. 20p.
19. ZAUM, D. 2013. Legitimizing International Organizations. Reading, Berkshire, Inglaterra: Oxford Sxholarship Online.
20. ZURBRIGGEN, C. 2011. Gobernanza: una mirada desde América Latina. Perfiles Latinoamericanos. 38:39-64.