

Análisis de las dimensiones de gobernanza en las ligas deportivas de Antioquia, Colombia*

Zonaika Posada-López¹ & Liliana-María Cardona-Mejía².

CLASIFICACIÓN JEL

M14, M42, M48

RECIBIDO

01/07/2022

APROBADO

12/02/2024

PUBLICADO

01/07/2025

SECCIÓN

Gestión y organizaciones

Esta obra se publica bajo una licencia
Creative Commons Atribución
No Comercial Sin Derivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

Declaración de conflictos de interés:

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales..

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo conocer el estado de gobernanza en las ligas deportivas de Antioquia, Colombia. Desde un diseño no experimental-descriptivo y con corte transversal, se analizó el estado de gobernanza desde las dimensiones de transparencia, procesos democráticos, responsabilidad interna y responsabilidad social. Se adaptó un instrumento que fue luego validado cualitativa y cuantitativamente, y aplicado en 27 ligas. Se obtuvo un índice global de gobernanza del 55%, siendo procesos democráticos la dimensión con el puntaje más alto (63%) y transparencia la de puntaje más bajo (34%). Las dimensiones de responsabilidad interna y responsabilidad social tuvieron un promedio de 61%. El acceso a la información en algunas ligas fue una limitación del estudio por cambios en el funcionamiento producto de la pandemia por COVID-19. Se evidencia la necesidad de mejorar la comunicación con los *stakeholders*, proyectar acciones en articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, e implementar y hacer seguimiento a planes estratégicos.

Palabras clave: responsabilidad interna, democracia, gobernanza, ligas deportivas, responsabilidad social, transparencia.

Citación sugerida: Posada-López, Z., & Cardona-Mejía, L. M. (2025). Análisis de las dimensiones de gobernanza en las ligas deportivas de Antioquia, Colombia. *Innovar*, 35(97). e102374. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n97.102374>

* Este artículo se deriva de la investigación "Gobernanza en el Deporte: la legitimidad de las federaciones deportivas nacionales", desarrollada y financiada por la Universidad de Antioquia, la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA) y la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. Acta 2020-31352 de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Antioquia. Deriva a su vez de un trabajo de grado dentro de la Maestría en Ciencias del Deporte y la Actividad Física de la Universidad de Antioquia, línea de Administración Deportiva.

¹ M. Sc. en Ciencias del Deporte. Universidad Católica Luis Amigó, docente. Medellín, Colombia. Grupo de investigación en Tendencias contemporáneas del ocio, la actividad física y el deporte. Rol del autor: intelectual. Zonaika.posadal0@amigo.edu.co; <http://orcid.org/0000-0002-6479-0852>.

² Ph. D. en Dirección de empresas. Universidad de Antioquia, profesora de planta. Medellín, Colombia. Rol del autor: intelectual. lmaria.cardona@udea.edu.co; <http://orcid.org/0000-0002-3102-0683>.

Analysis of Governance Dimensions in Sports Leagues in Antioquia, Colombia

Abstract: This study evaluates the current state of governance among sports leagues in the department of Antioquia, Colombia. Utilizing a non-experimental, descriptive, and cross-sectional research design, the analysis focused on four key dimensions of governance: transparency, democratic processes, internal accountability, and social responsibility. A customized assessment instrument was developed and validated using both qualitative and quantitative methodologies, and subsequently applied to a sample of 27 sports leagues. The overall governance index was 55%, with democratic processes achieving the highest score (63%) and transparency the lowest (34%). Internal accountability and social responsibility yielded an average score of 61%. A significant limitation of the study was the restricted access to information in certain leagues, primarily due to organizational changes resulting from the COVID-19 pandemic. Our findings highlight the need to improve stakeholder communication, align strategic actions with the Sustainable Development Goals (SDGs), and strengthen the implementation and monitoring of strategic planning processes.

Keywords: Internal accountability, democracy, governance, sports leagues, social responsibility, transparency.

Análise das dimensões da governança nas ligas esportivas de Antioquia, Colômbia

Resumo: Este estudo teve como objetivo avaliar o estado da governança nas ligas esportivas em Antioquia, Colômbia. A partir de um desenho não experimental, descritivo e transversal, foram analisadas as dimensões da governança relacionadas à transparência, aos processos democráticos, à responsabilidade interna e à responsabilidade social. Um instrumento foi adaptado e, em seguida, validado qualitativa e quantitativamente, e aplicado em 27 ligas. Obteve-se um índice geral de governança de 55%, sendo os processos democráticos a dimensão com maior pontuação (63%) e a transparência a menor pontuação (34%). As dimensões de responsabilidade interna e responsabilidade social tiveram uma média de 61%. O acesso à informação em algumas ligas foi uma limitação do estudo devido a mudanças na operação durante a pandemia da covid-19. É evidente a necessidade de melhorar a comunicação com os stakeholders, projetar ações em coordenação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e implementar e monitorar planos estratégicos.

Palavras-chave: responsabilidade interna, democracia, governança, ligas esportivas, responsabilidade social, transparência.

Introducción

La gobernanza es entendida como el proceso o conjunto de acciones mediante las cuales el gobierno dirige o conduce a la sociedad. Los objetivos de la organización, su aceptación, la participación directa o indirecta de la colectividad en los planes y programas y la coordinación de las múltiples acciones de los actores sociales, determinan o aseguran su realización. Este tema ha tomado gran fuerza en los últimos años debido principalmente a la necesidad de mejorar los procesos en las organizaciones y tener en cuenta estas acciones (Aguilar, 2015).

A pesar de que el término *gobernanza* es utilizado principalmente en contextos de política pública, también es aplicable a todas las organizaciones y, en especial para el presente trabajo, en organizaciones deportivas (OD). En este contexto, la corrupción, los *stakeholders* insatisfechos y la falta de efectividad percibida han generado cuestionamientos acerca de la legitimidad de estas organizaciones, específicamente de las federaciones deportivas internacionales (Geeraert, 2015). En especial, la corrupción en el deporte es un tema que tiene en la mirada a organizaciones como el Comité Olímpico Internacional (coi), la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), la Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF), entre otras (Chappelet & Mrkonjic, 2019). Se habla aquí de la corrupción en la gobernanza referida a comportamientos de los actores de la organización que afectan negativamente la misma organización, la región y, por supuesto, el país. Existen diversas definiciones y formas de corrupción dentro de las que se señalan apropiación de lo ajeno, intercambio no autorizado de información, extorsión, soborno, conflicto de intereses, entre otras (Transparency International, 2017)

En cuanto a investigaciones sobre gobernanza, a nivel internacional se destaca la organización Play the Game¹ que lidera una investigación mundial sobre gobernanza en federaciones deportivas nacionales. Colombia participa del estudio a través de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (UDCA), la Universidad de Antioquia (UdeA), la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte y el respaldo del Comité Olímpico Colombiano (coc). Las investigaciones de Geeraert (2015, 2018) aportan, desde el Observador de Gobernanza en el Deporte (sgo, por sus siglas en inglés) y el Observador Nacional de Gobernanza en el deporte (nsgo, por sus siglas en inglés), el instrumento para evaluar la gobernanza de las federaciones deportivas nacionales de los países integrantes del estudio. Los resultados de estas investigaciones muestran que los índices de gobernanza varían mucho entre los países socios. Los índices más altos se presentan en Noruega (78%), Dinamarca (65%), Países Bajos (60%) y Bélgica (54%), mientras que Rumania (44%), Alemania (37%), Polonia (30%) y Chipre (27%) no sobrepasan el 50%. Los países asociados externos

¹ Play the Game es una iniciativa del Instituto Danés de Estudios Deportivos (IDAN), cuyo objetivo es elevar los estándares éticos del deporte y promover la democracia, la transparencia y la libertad de expresión en el deporte a nivel mundial. Desde 1997 publica noticias e investigaciones que buscan desarrollar conciencia sobre los problemas del deporte moderno. Véase <https://www.playthegame.org/>

como Brasil y Montenegro obtuvieron puntuaciones de 32% y 33%, respectivamente (Geeraert, 2018).



Otras investigaciones sobre gobernanza deportiva a nivel internacional abordan temas como la capacidad estratégica de los equipos de trabajo como aspecto que contribuye a la buena gobernanza (Ferkins & Shilbury, 2015) y la gobernanza colaborativa como un posible modelo que puede ser aplicado a la investigación en gobernanza deportiva (Shilbury et al. 2016). Asimismo, el trabajo de Winand y Anagnostopoulos (2019) destaca la investigación sobre gobernanza deportiva y presenta principios de buena gobernanza en el deporte que se relacionan con los del presente estudio. La literatura en gobernanza deportiva internacional es extensa. Algunos de los trabajos que se han desarrollado alrededor del tema en los últimos diez años se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Estudios internacionales sobre gobernanza deportiva.

O'Boyle y Bradbury (2013)	Análisis de la gobernanza deportiva internacional en quince países del mundo.
Shilbury et al. (2013)	Prácticas de gobernanza desde la experiencia de dirigentes de organizaciones deportivas.
Ferkins y Shilbury (2015)	Capacidad estratégica equipos de trabajo para la capacidad de gobernanza (desarrollo, cumplimiento, políticas, operaciones).
Shilbury et al. (2016)	Gobernanza colaborativa.
Elling et al. (2018)	Género y gobernanza deportiva en Europa.
Ferkins et al. (2018)	Relación del liderazgo colectivo y gobernanza colaborativa.
Jedlicka (2018)	Análisis de la gobernanza deportiva.
Sotiriadou y De Haan (2019)	Rol de los miembros de la junta directiva sobre las políticas de equidad de género en la gobernanza deportiva.
Winand y Anagnostopoulos (2019)	Investigación en gobernanza deportiva y principios de buena gobernanza en el deporte.
Shilbury y Ferkins (2020)	Estudios sobre gobernanza deportiva como organizacional internacional.
Knoppers et al. (2021)	Equidad de género en la gobernanza deportiva.
Meier y García (2021)	Relación entre organizaciones deportivas y autoridades públicas desde la gobernanza colaborativa.
Byers et al. (2022)	Impacto del covid-19 sobre la gestión y gobernanza deportiva.
Garmamo et al. (2023)	Implementación de la buena gobernanza en federaciones deportivas olímpicas etíopes.
Harris et al. (2023)	Análisis de la gobernanza en los Comités Olímpicos Internacionales.
Liu et al. (2023)	Deporte y educación desde la gobernanza colaborativa del deporte juvenil.
Sugden et al. (2023)	Creación del Consejo Internacional para la gobernanza deportiva como ente regulador global para el deporte.

Fuente: elaboración propia.

La perspectiva presentada denota que la investigación en gobernanza deportiva internacional es extensa y diversa; no obstante, en Colombia se hallan estudios relacionados principalmente con organizaciones deportivas del sector asociado que hacen parte del sistema deportivo (clubes, ligas, federaciones), siendo los trabajos de Geeraert (2015, 2018) referentes para este análisis dada la presentación que hace de principios e indicadores para la medición.

Desde el Sistema del Deporte Colombiano, reglamentado en la Ley 181 (1995), las federaciones deportivas están integradas por ligas, y estas a su vez por clubes, por lo que se consideró que la aplicación del estudio en ligas deportivas es pertinente y útil desde una perspectiva articuladora, siendo una base teórica inicial que puede constituirse como un modelo de gestión de organizaciones deportivas en todo el mundo. Este estudio tuvo como objetivo analizar la gobernanza en las ligas deportivas de Antioquia. Así, luego de esta introducción, el artículo presenta las bases teóricas producto de la revisión de literatura; luego, se da cuenta del abordaje metodológico; posteriormente, se presentan los resultados y la discusión para, finalmente, mostrar las conclusiones del estudio.

Revisión de literatura

El estudio de la gobernanza de las ligas deportivas se hace, en perspectiva teórica, desde la teoría institucional, que a su vez parte de la aceptación de prácticas y comportamientos organizacionales que las instituciones que comparten estructuras similares van desarrollando e, incluso, imitando. A partir de estas estructuras y patrones de comportamientos se va conformando un campo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983), que es aplicable a las ligas deportivas de Antioquia. Pese a diferencias en cuanto a tamaño, desarrollo y sostenibilidad, estas tienen una estructura organizacional similar definida desde un marco normativo a través de órganos de dirección y administración colegiados y, para el interés específico de este estudio, con una preocupación por la buena gobernanza. Asimismo, la aceptación que van teniendo dichas prácticas en el entorno se relaciona con el concepto de legitimidad, otro de los temas abordados en esta revisión. Finalmente, se analizan los conceptos de gobernanza, gobernanza en el deporte y dimensiones asociadas (democracia, transparencia, control interno y responsabilidad social), para facilitar la comprensión del lector.

Teoría institucional

De acuerdo con Restrepo y Rosero (2002), la teoría institucional ha sido entendida como una explicación de la similitud que existe entre las organizaciones con base en sus dinámicas y formas de adaptarse a los cambios. Agüero (2007) señala que el proceso de institucionalización implica la adaptación de prácticas que se generan en el entorno y que se consideran aceptadas o legítimas, lo que se reconoce en la literatura como isomorfismo institucional. Pueden presentarse tres tipos de isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983): i) isomorfismo coercitivo, cuando las prácticas se derivan de presiones del entorno, por ejemplo, de la regulación propia del sistema, como el Ministerio del Deporte, el coc, las federaciones, las ligas deportivas y los clubes; ii) isomorfismo mimético, cuando una liga intenta seguir las prácticas de otra de mayor experiencia; iii) isomorfismo normativo, cuando, desde el reconocimiento y legitimidad que gozan algunas profesiones por su saber, se delinean prácticas y comportamientos. Las buenas prácticas de gobernanza, como la transparencia, la participación democrática, la responsabilidad interna y la responsabilidad social, son una tendencia actual del entorno de organizaciones del campo o del sector deporte, que debieran acogerse e institucionalizarse.

Para el caso, una práctica que ha tomado fuerza en los últimos años es la responsabilidad social corporativa (RSC), una de las dimensiones de la gobernanza. Esta es una ventaja competitiva de organizaciones o empresas exitosas que buscan el bienestar de todos los grupos de interés (*stakeholders*), lo que redunda en una muestra de isomorfismo (Vaca et al., 2007). Sin embargo, hay que tener cuidado con ello, dado que deben analizarse situaciones de contexto específico para

determinar la aplicación y adaptación de dichas prácticas que han sido legitimadas; esto es, el tener prácticas de RSC no implica necesariamente que las organizaciones sean más efectivas.

Ahora bien, en relación con la legitimidad, de acuerdo con Zaum (2013) se pueden identificar dos tipos: una dada por la aceptación y adhesión a las normas, y otra dada por la legalidad, teniendo en cuenta que deben seguirse unas normas que están dictadas y deben obedecerse. A nivel organizacional, una institución es legítima si su poder tiene ambas condiciones, es decir, tiene elementos legales y es socialmente aceptada. Este concepto en particular cobra relevancia en el contexto de las organizaciones, ya que no solo permite identificar el cómo funcionan, sino el cómo son asumidas e identificadas por las personas internas y externas. Una organización tendrá un mejor funcionamiento y podrá sobrevivir en el mercado si es legitimada; tal es el caso de las ligas deportivas, en donde los elementos de contexto en ocasiones pueden representar barreras para estas organizaciones. En el marco de las estrategias que establezca un dirigente en una organización deportiva, se pueden elegir aquellas tendientes a ganar legitimidad, a mantener la legitimidad o a recuperar la legitimidad perdida de acuerdo con las necesidades que tenga a la hora de gobernar.

En cuanto a la legitimidad en el deporte, vale la pena mencionar que el concepto en perspectiva internacional es aplicable al contexto de las organizaciones deportivas colombianas, especialmente las del sector asociado, dado que comparten estructuras y patrones de gobierno similares. En dichas formas de gobierno, por ejemplo, la asamblea es considerada la máxima autoridad de la organización y, a su vez, eligen democráticamente unos equipos de gobierno para dirigirla estratégicamente. Estos equipos de gobierno llevan la voz de la organización y es aquí cuando las OD ganan legitimidad. En definitiva, la legitimidad tiene que ver con reconocimiento, representación, aceptación y autoridad. La legitimidad puede variar también con el tiempo y puede presentar pérdida y crisis. Ejemplo de ello es presentado en el estudio de casos de Minikin (2015), quien muestra cómo las organizaciones o sus miembros pierden legitimidad por los comportamientos de sus gobernantes, largo períodos de gobierno, manejos de poder, entre otros.

Gobernanza

En la actualidad existe confusión en relación con el concepto de gobernanza pues es relacionado muchas veces con los conceptos de gobernabilidad o gobierno, cuando en realidad es clara la diferencia. La gobernabilidad se refiere de manera concreta a la actividad de dirigir los procesos de una población en una relación de jerarquía, donde el gobernante es quien está al frente de los procesos y los gobernados actúan en el mismo proceso, con base en normas preestablecidas que buscan algunos acuerdos básicos con las élites dirigentes en relación con el nivel de cultura política y el nivel de las reglas establecidas (Camou, 2001). La gobernabilidad descrita por Labastida Martín del Campo (2001) es "un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político para responderlas de manera legítima

y eficaz" (p. 36), por lo que se deben tener insumos para satisfacer las necesidades, requerimientos y problemas de los colectivos a su cargo. Para Mayntz, (2001) la gobernanza implica "la solución de problemas colectivos y el logro del bienestar público" (p. 4). Para ello, no solo se deben tener en cuenta los problemas y las alternativas de solución, sino también la participación de los grupos de interés, con el fin de que hagan parte de la toma de decisiones y del proceso.

Gobernanza en el deporte

Parent et al. (2017), mediante una revisión de los trabajos que se han hecho sobre gobernanza en el deporte, destacan temáticas como percepción de *stakeholders* sobre la gobernanza de grandes eventos, dinámicas de género, ganancia de capacidad en las organizaciones a través de la gobernanza, gobernanza colaborativa, entre otros.

Para llegar al origen del término en el sector deporte, vale la pena mencionar lo expuesto por Bevir (2011), quien sostiene que la gobernanza surge como respuesta a los retos que presenta la crisis del Estado moderno y las reformas del sector público al buscar mayor participación de los ciudadanos y promover beneficios comunes por encima de los individuales, de donde surge el concepto de gobernanza democrática. De esta manera, algunas investigaciones aplican el concepto de gobernanza democrática en el deporte como el análisis en los Juegos Olímpicos de Sydney 2000 y la falta de participación democrática y representación en organizaciones deportivas de voluntariado en Noruega (Parent, 2016).

Otros autores como King (2016) expresan que la gobernanza es tanto política como administrativa, puesto que tiene que ver tanto con poder (el del Estado) como con la gestión y liderazgo en la administración de organizaciones. Este autor menciona los retos en la gestión de organizaciones deportivas que han presentado significativos cambios, como mayor profesionalización, comercialización, intervención política y reformas administrativas y, en este sentido, hay que garantizar mejores prácticas de administración y gestión.

Según Villegas (2018) la gobernanza en el deporte se entiende como el

conjunto de principios, herramientas y procesos colectivos, articulados y estandarizados que una organización deportiva adopta voluntariamente con el propósito de garantizar una relación óptima con todas las partes interesadas y realizar una gestión integral que pueda ser medida, evaluada y revisada periódicamente y de la cual se rindan cuentas públicamente. (párr. 3)

De acuerdo con este autor, la gobernanza implica que las organizaciones se examinen y generen cambios que sean normalizados a su interior, lo que permitirá generar buenas prácticas de gobernanza.

Siguiendo esta línea, Hernández (2019) expresa que, para analizar la gobernanza en el deporte, deben tenerse en cuenta las estructuras y procesos que desarrolla la organización para cumplir sus objetivos y plan estratégico, verificando constantemente las acciones que se desarrollan para este fin. Adicionalmente, manifiesta que las buenas prácticas de gobernanza permiten la lucha contra la corrupción en el sector deportivo, así como la transparencia con las partes interesadas, lo que permite su participación, monitorización y confianza en la organización.

De esta manera, los procesos de gobernanza deben estar articulados con los procesos de la administración, toda vez que requieren de momentos específicos de planeación, una organización clara del recurso humano, un direccionamiento efectivo desarrollado con base en una gestión dinámica y un control permanente del proceso y de las personas involucradas. Esto permitirá lograr una interacción constante, una sinergia democrática y continua que posibilitará una gobernanza real y transparente.

La relación de la gobernanza y el deporte se ha propuesto a partir del término de gobernanza en red colaborativa, que se traduce como el papel que ejercen las organizaciones privadas y públicas en la gestión de recursos y políticas para el buen funcionamiento de cualquier sector y que para el deporte se fundamenta en la sostenibilidad de la gestión de las organizaciones encargadas de administrar la práctica deportiva (Inglés & Puig, 2015). Como consecuencia, las organizaciones deportivas internacionales y nacionales se encuentran en la búsqueda permanente de estrategias que les permitan garantizar en el tiempo buenas prácticas que reconozcan la sostenibilidad de la gestión como resultado de la buena gobernanza.

Dimensiones de la gobernanza

Las prácticas, roles y procedimientos encajan dentro de la buena gobernanza cuando tienen un impacto positivo en términos de legitimidad, efectividad y resistencia hacia prácticas que no se consideran éticas (Geeraert, 2018). Diversos trabajos se han desarrollado sobre gobernanza en el deporte que exponen principios como transparencia, procesos democráticos, mecanismos de control, solidaridad, integridad, claridad de objetivos, códigos de ética, separación de poderes, entre otros (Chappelet & Mrkonjic, 2013, 2019). Se destaca también el trabajo que desarrolla la Asociación de Federaciones Internacionales de Juegos Olímpicos de Verano (ASOIF, por sus siglas en inglés), que monitorea la gobernanza en las federaciones internacionales y resalta sus buenas prácticas; además, aborda principios similares como la transparencia, la integridad, la democracia y los mecanismos de control (ASOIF, 2022). En definitiva, bien sea a manera de dimensiones, principios o indicadores, son aspectos importantes que se incluyen dentro de las prácticas necesarias para que las organizaciones deportivas mejoren su gobernanza y combatan la corrupción. Se optó por el trabajo de Geeraert (2018), que integra cuatro dimensiones como son democracia, transparencia, control interno y responsabilidad social y, dentro de ellas, los indicadores y principios que frecuentemente son mencionados en la literatura.

Transparencia

La transparencia es entendida como la apertura de la organización para transmitir la información a los *stakeholders* permitiendo que estos puedan monitorear los comportamientos y acciones que se desarrollan al interior de la organización (Geeraert, 2015). En palabras de Di Marco (2019), se trata de tener la información disponible para el público general con el fin de que puedan conocer, de manera clara, las reglas y decisiones de gobierno; por lo tanto, atiende a principios relacionados con la publicación de documentos y políticas de la organización (estatutos, reglamentos, regulaciones internas) y reportes acerca de sus clubes o atletas afiliados (lista de miembros, *stakeholders*).

El que una organización no sea transparente amenaza la eficacia y la legitimidad; por ello, permitir que los *stakeholders* sean partícipes activos repercute de manera positiva en la permanencia y confianza que se imprime a la organización y en sus directivos (Cerrillo i Martínez, 2005).

Procesos democráticos

La democracia tiene que ver principalmente con el establecimiento de un sistema de reglas para permitir que en la organización se dé competencia (al posibilitar elecciones desde varias alternativas), participación (con la posibilidad de toma de decisiones colectivas con todos los miembros que tengan afectación con dichas decisiones) y deliberación (con debates justos y abiertos). Básicamente tiene que ver con la manera como se eligen los miembros de junta, invitando a definir procedimientos claros, tener representatividad de todos los actores de la organización, atender la equidad de género y establecer límites de tiempo para los gobiernos. En este sentido, los principios para evaluar los procesos democráticos en una organización tienen que ver con la participación de los actores en la organización, con el poder descentralizado la deliberación para la toma de decisiones y, principalmente, con unas elecciones de los miembros de junta de manera equitativa, diversa, abierta y competitiva (Cerrillo i Martínez, 2005; Geeraert, 2022).

Responsabilidad interna

La responsabilidad interna se refiere a la separación clara de poderes (ejecutivo, judicial, supervisión) y al establecimiento de un sistema de responsabilidad interna que permita a las entidades externas monitorear los procesos de la organización (Geeraert, 2015, 2022), así como el control financiero de la organización garantizando recursos que le permitan su funcionamiento y permanencia para cumplir el plan estratégico e impidiendo que se den casos de corrupción que afecten a la organización. Esto, en definitiva, es atender a una clara estructura de gobernanza desde la cultura de la autoevaluación. Es usual, especialmente en organizaciones de carácter

público, que este aspecto se denomine *rendición de cuentas*, habiendo una fuerte relación entre esta y la responsabilidad o control interno, dado que debe ajustarse a lo que ocurre realmente en la organización, de manera transparente y clara. Justamente la falta de rendición de cuentas, o el enmascaramiento de ellas, se considera como una acción de corrupción y va en contra de los principios de la buena gobernanza, llevando a la deslegitimación de la organización (Philippou, 2019).

Responsabilidad social

Esta dimensión se refiere a la actuación deliberada, consciente y planeada para que la organización tenga un impacto positivo en su público interno y externo, que a la larga repercute en la sociedad. Incluye no solo el contexto en el cual se encuentra inmersa, sino también el cuidado del medio ambiente (Geeraert, 2015, 2018). Adicionalmente, pretende que las organizaciones deportivas incluyan acciones para la lucha contra la discriminación y el acoso en el deporte, teniendo en cuenta las acciones verificables para esta lucha; por lo tanto, atiende a principios de sostenibilidad, derechos de los atletas, equidad de género, entre otros. En palabras de Van Aaken et al. (2013), se trata de incorporar en la cultura de la organización un comportamiento en pro de la sociedad, de manera que se perciba como una obligación moral.

Método

Se hizo un estudio no experimental-descriptivo, de corte transversal, entre los años 2020 y 2021. Dada la escasa literatura sobre estudios en el ámbito de las organizaciones deportivas y, de manera específica, en ligas, su alcance es también exploratorio.

Población y muestra

La población estuvo conformada por 37 ligas deportivas de Antioquia. Se aplicó un muestreo probabilístico proporcionalmente estratificado, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error máximo de 5%. Al ser la muestra superior al 10% de la población, se hizo ajuste y sobremuestreo, dando un total de 24 ligas (Grisales, 2001); sin embargo, al solicitar la participación de los dirigentes, se logró que 27 participaran y se incluyeran en la investigación. Los criterios de inclusión fueron que tuviesen reconocimiento como liga por Indeportes Antioquia y que su sede principal se encontrara ubicada en el Valle de Aburrá. Las unidades de análisis fueron los documentos legales e institucionales de las ligas, la información publicada en redes institucionales o páginas web, y los presidentes.

Se definieron cuatro estratos de acuerdo con la clasificación por grupos deportivos: estrato 1, correspondiente a deportes de tiempo y marca; estrato 2, a deportes de arte y precisión; estrato 3, a deportes de combate; estrato 4, a deportes de conjunto, raqueta y pelota, tal como se observa en la tabla 2

Tabla 2. Muestra proporcional estratificada.

Estratos	N	%	ñ
1	8	22%	5
2	9	24%	6
3	8	22%	5
4	12	32%	8
	37	100%	24

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los estratos definidos y el número mínimo de ligas requeridas, las 27 ligas participantes se agruparon de la siguiente manera:

1. Tiempo y marca. Liga de Natación de Antioquia, Liga Antioqueña de Motociclismo, Liga de Ciclismo de Antioquia, Liga de Canotaje de Antioquia, Liga Antioqueña de Triatlón, Liga Antioqueña de Remo y Liga Antioqueña de Levantamiento de Pesas.
2. Arte y precisión. Liga Antioqueña de Arquería, Liga Antioqueña de Gimnasia, Liga de Patinaje de Antioquia, Liga de Vela Antioquia, Liga Antioqueña de Tiro Deportivo y Liga Antioqueña de Esgrima.
3. Combate. Liga Antioqueña de Judo, Liga Antioqueña de Karate Do, Liga Antioqueña de Whusu Kung Fu, Liga Antioqueña de Hapkido y Liga Antioqueña de Taekwondo
4. Conjunto, raqueta y pelota. Liga Antioqueña de Disco Volador, Liga Antioqueña de Voleibol, Liga Futsalon de Antioquia, Liga Antioqueña de Futbol, Liga Antioqueña de Rugby, Liga Antioqueña de Baloncesto, Liga Antioqueña de Badminton, Liga Antioqueña de Tenis y Liga Antioqueña de Balonmano.

Es importante señalar que muchas de las ligas, de acuerdo con las modalidades deportivas que contienen, pueden agruparse en más de una categoría, pudiendo no ser la incluida en la presente investigación como la principal; sin embargo, para efectos del total de la muestra, de acuerdo con los estratos, se realizó la distribución anterior.

Instrumento

A partir de Geeraert (2015, 2018), se adaptó el instrumento a las situaciones específicas de las ligas deportivas de acuerdo con el uso del lenguaje y la normativa colombiana. Se realizó una

validación cualitativa de contenido a través del método de agregados individuales y acudiendo al juicio de expertos quienes valoraron los ítems con criterios de relevancia, coherencia interna y claridad (Corral, 2009). Luego se realizó una prueba de validez cuantitativa de contenido a través del índice de Lawshe, el cual analiza el acuerdo entre los jueces y determina que, para que un ítem sea incluido, debe tener un acuerdo de más del 50% entre los jueces (Tristán-López, 2008).

El instrumento está diseñado en el programa Excel. Está compuesto por cuatro dimensiones (transparencia, procesos democráticos, responsabilidad interna y responsabilidad social), 30 principios y 97 indicadores. Los indicadores se evalúan de acuerdo con su cumplimiento (1, cumple, y 0, no cumple) según la información que se verifica en una primera fase en las páginas web o redes de las ligas y, en una segunda fase, en entrevista con los directivos. Automáticamente se va generando un puntaje que suma a los principios y a cada una de las dimensiones. Adicionalmente, genera gráficos que permiten visualizar los porcentajes de cumplimiento de la dimensión y arroja el sco total de cada liga.

Procedimiento de análisis

El proceso de análisis se realizó en dos fases. La primera fase consistió en una revisión de la documentación en páginas web y redes sociales de las ligas, donde se constató que estuviera publicada la información de las ligas, especialmente para cumplir con los elementos relacionados con la dimensión de transparencia, por lo que se buscó información sobre los estatutos, las competencias, los clubes afiliados, entre otros; de acuerdo con esta información, se asignó un puntaje a los ítems que correspondían a estos aspectos. Posteriormente, en la segunda fase se realizaron entrevistas a los dirigentes de las ligas (presidentes o delegados), con el fin de subsanar la información faltante de la primera fase y generar las evidencias necesarias para asignar un puntaje definitivo; así, se solicitó información sobre los documentos que no fueron observados mediante las redes sociales o página web de la liga y se preguntó por su funcionamiento para dar cuenta de las demás dimensiones. El instrumento está diseñado en una hoja de cálculo en Excel con fórmulas predeterminadas que permiten arrojar las valoraciones automáticamente de acuerdo con la puntuación asignada a cada ítem. Se hizo también uso de la estadística descriptiva para caracterizar las estructuras organizativas de las ligas por lo que en el momento de hacer la entrevista se podía tener una vista previa de los resultados arrojados en cada dimensión.

Consideraciones éticas

El comité de ética en investigación del Instituto Universitario de Educación Física y Deporte de la Universidad de Antioquia, mediante acta n.^o 075, otorgó el aval ético al proyecto, considerando que no representa riesgo para los sujetos participantes. A cada uno de los dirigentes

de las ligas que participaron en la investigación se les dio a conocer y firmaron un documento de consentimiento informado.

Resultados

Estructuras organizativas

En relación con los perfiles de los presidentes de las ligas deportivas, se encontró que el 22,2% corresponde a mujeres y el 77,8%, a hombres. En la formación académica destaca que el 44,5% son profesionales, el 37% tiene formación posgradual de especialistas y el 3,7% solo tiene formación secundaria. De los profesionales, seis son licenciados en educación física, tres son administradores de empresas y uno es profesional en deporte. En cuanto a la formación posgradual, se encontró que tres presidentes tienen especialización en gerencia deportiva, cuatro tienen otras especializaciones en gerencia (integral, proyectos o educativa), uno tiene especialización en entrenamiento deportivo y uno más cuenta con estudios de maestría en administración de organizaciones deportivas.

En la alineación del comité ejecutivo se encontró que generalmente está conformado por cinco cargos, pero también se encontraron siete ligas cuyos miembros son tres y una liga que tiene siete miembros en su comité ejecutivo (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y 3 vocales). Se destaca que, pese a que la mayoría tiene cinco miembros, no siempre se tiene la misma conformación, por lo que los roles y funciones de los dirigentes cambian de acuerdo con dichos nombramientos.

Al revisar los años en el cargo de los presidentes actuales, se encontró que la media es 6,54 años ($Ds = 6,79$), con un mínimo de dos meses y un tiempo máximo de 25 años. Muchos de los presidentes que excedían los doce años expresaban que eran años interrumpidos por períodos en los que habían ocupado otros cargos dentro de la liga.

En relación con el número de empleados pagados por la liga, la media fue de 8,59 ($Ds=22,6$), teniendo en cuenta que el número máximo de empleados de una liga en la actualidad es de 115. Se resalta que la mayoría manifestó no tener ningún empleado pago, argumentando las dificultades económicas y los cambios que se generaron tras la pandemia por covid-19. El mismo fenómeno se identificó al revisar el número de clubes y deportistas afiliados a las ligas, al informar que no se tienen datos confiables debido a que han sido modificados por la situación de pandemia y solo ahora se están retomando entrenamientos y, por consiguiente, las cifras tienden a incrementar. En la actualidad, la media de clubes afiliados a las ligas es de 38,81 ($Ds=62,29$) con un mínimo de tres y un máximo de 300 clubes. Por su parte, el promedio de deportistas afiliados es 2.408 ($Ds=6.219$) con un mínimo de nueve deportistas y un máximo de 31.000, cifras que se

modifican teniendo en cuenta además las metas establecidas por cada liga para alcanzar el punto de equilibrio.

De las 27 ligas analizadas, 16 tienen página web en donde fue posible identificar información referente a eventos, clubes afiliados e información administrativa. Algunas ligas tienen redes sociales como Facebook (26), Instagram (20) y Twitter (11). Hay una liga que al momento de realizar la investigación no contaba con página web ni redes sociales, por lo que no fue posible acceder a su información para realizar la primera fase del estudio (Liga de Vela Antioquia).

Los cargos de las personas que respondieron a las entrevistas de la segunda fase del estudio fueron los siguientes: presidente (66,7%), director ejecutivo (11,1%), gerente (7%), vicepresidente (7%), coordinador deportivo (3,7%) y secretaria (3,7%). En promedio las entrevistas tuvieron una hora de duración y en estas se solicitó evidencia de las respuestas dadas a cada uno de los principios con el objetivo de visualizar su cumplimiento, especialmente en aquella información que no se identificó a través de redes sociales o página web.

Índice de gobernanza (NSGO)

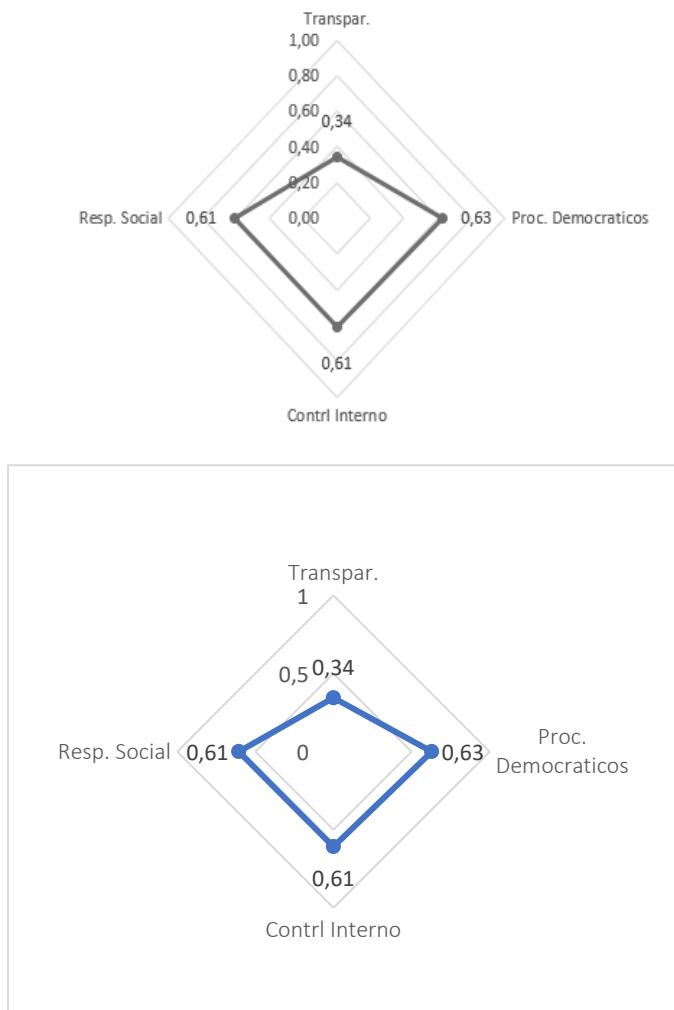
Para la valoración de cada una de las dimensiones se usó la escala de medición que se presenta en la tabla 3 (los colores de etiqueta se muestran siguiendo el sistema internacional de luces de tráfico):

Tabla 3. Coeficientes de regresión correspondientes estandarizados, correlaciones semi-parciales, medidas de ajuste y tamaño de efecto.

Puntaje	Etiqueta	Color
0-19%	No cumplido	
20-39%	Débil	
40-59%	Moderado	
60-79%	Cumplido	
80-100%	Satisfactorio	

Fuente: elaboración propia con base en Geeraert (2018).

Se obtuvo un NSGO general para Antioquia de 55%. Democracia tuvo el promedio más alto (63%) y transparencia, el más bajo (34%). Control interno y responsabilidad social tuvieron un promedio de 61% (figura 1).

Figura 1. Promedio de las dimensiones de las ligas.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la escala, el puntaje satisfactorio en el NSGO no fue alcanzado por ninguna liga. El puntaje cumplido fue obtenido por el 44,44%, al igual que el moderado. El puntaje débil fue obtenido por el 11,11% restante. En la tabla 3 pueden observarse las etiquetas por dimensión alcanzadas por cada una de las ligas. Siete ligas no cumplieron con los puntajes mínimos en la dimensión transparencia (vela, judo, bádminton, karate, canotaje, esgrima y remo). Las dimensiones de procesos democráticos y responsabilidad interna obtuvieron puntuaciones similares.

Tabla 4. Tablero de control de las dimensiones. Parte 1.

Liga	Bádminton	Karate	Gimnasia	Tiro Deportivo	Tenis de Campo	Canotaje	Fútbol de Salón	Voleibol	Esgrima	Wushu	Hapkido	Pesas	Balonmano	Remo
Transparencia	Red	Red	Yellow	Orange	Yellow	Red	Orange	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red
Procesos democráticos	Green	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Green
Responsabilidad interna	Yellow	Orange	Green	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow
Responsabilidad social	Green	Orange	Yellow	Orange	Green	Green	Green	Orange	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Green

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Tablero de control de las dimensiones. Parte 2.

Liga	Natación	Arquería	Disco volador	Motociclismo	Vela	Ciclismo	Rugby	Fútbol	Triatlón	Judo	Taekwondo	Baloncesto	Patinaje	
Transparencia	Yellow	Green	Orange	Red	Orange	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Orange	Green	Green
Procesos democráticos	Green	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Green
Responsabilidad interna	Green	Yellow	Green	Orange	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Green
Responsabilidad social	Green	Green	Green	Orange	Green	Green	Yellow	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Yellow

Fuente: elaboración propia.

Resultados por dimensión

Se observó que en la dimensión *transparencia* el 66,7% de las ligas se ubica en el nivel débil o no cumplido. Solo el 11,1% (arquería, patinaje y rugby) se ubican en el nivel cumplido, mientras que ninguna logró el nivel satisfactorio. En la dimensión *procesos democráticos*, la mayoría de ligas (63,0%) alcanzó el nivel de cumplido; el 29,6%, moderado (karate, fútbol de salón, hapkido, disco volador, motociclismo, vela, rugby y taekwondo), y el 7,4%, satisfactorio (balonmano y arquería). En la dimensión *responsabilidad interna* los resultados son similares con un 52,9% de ligas que alcanzaron el nivel cumplido; el 33,3%, moderado (bádminton, tiro deportivo, tenis de campo, voleibol, wushu, remo, disco volador, judo y taekwondo), el 7,4%, satisfactorio (fútbol de salón y natación), y otro 7,4% (vela y karate) obtuvo un puntaje débil. En la dimensión *responsabilidad*

social, la mayoría de ligas deportivas se logra ubicar en los niveles cumplido y satisfactorio (59,3%), en el nivel moderado, un 22,2% (gimnasia, wushu, rugby, triatlón, judo y patinaje) y el 18,5% (karate, tiro deportivo, esgrima, vela y taekwondo). Una perspectiva de los resultados por dimensión se presenta en la tabla 6.

Tabla 6. Resultados por dimensión.

Puntaje	Etiqueta	Transparencia		Procesos Democráticos		Responsabilidad interna		Responsabilidad Social	
		n	%	n	%	n	%	n	%
0-19%	No cumplido	7	25,9	0	0,0	0	0,0	1	3,7
20-39%	Débil	11	40,7	0	0,0	2	7,4	4	14,8
40-59%	Moderado	6	22,2	8	29,6	9	33,3	6	22,2
60-79%	Cumplido	3	11,1	17	63,0	14	51,9	10	37,0
80-100%	Satisfactorio	0	0,0	2	7,4	2	7,4	6	22,2

Fuente: elaboración propia.

Transparencia

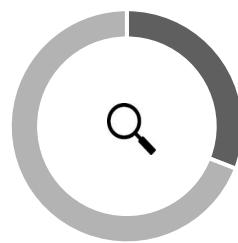
El índice de transparencia a nivel global fue de 34% (figura 2), obteniendo el resultado más bajo de las dimensiones. Los puntajes más altos conseguidos por las ligas fueron 79%, (patinaje) 75% (rugby) y 70% (arquería), mientras que los puntajes más bajos de la dimensión fueron 10% (remo), 11% (esgrima) y 13% (bádminton). 24 de las 27 ligas tuvieron puntajes por debajo del 60%, es decir, el máximo nivel alcanzado fue moderado de acuerdo con la etiqueta de la dimensión.

Los principios más débiles fueron los referidos a la difusión de las bonificaciones u honorarios que pudieron recibir los miembros del comité ejecutivo por alguna gestión diferente a sus funciones, las decisiones adoptadas por el comité ejecutivo en redes sociales o página web de la organización y la difusión pública del último informe financiero. Los principios con los mejores puntajes estuvieron relacionados con permitir el acceso de los medios de comunicación a las asambleas, publicar información sobre los eventos que realizan y difundir información sobre los clubes que hacen parte de la liga.

En las entrevistas realizadas, algunos dirigentes manifestaron que no habían identificado la necesidad de publicar decisiones, documentación privada y otros elementos de la organización en la página web o redes sociales, mientras que otros argumentaban que esto estaba en proceso y se retomaría posteriormente, ya que por pandemia no se había vuelto a realizar.

Figura 2. Índice de transparencia.

Transparencia: 34%



Fuente: elaboración propia.

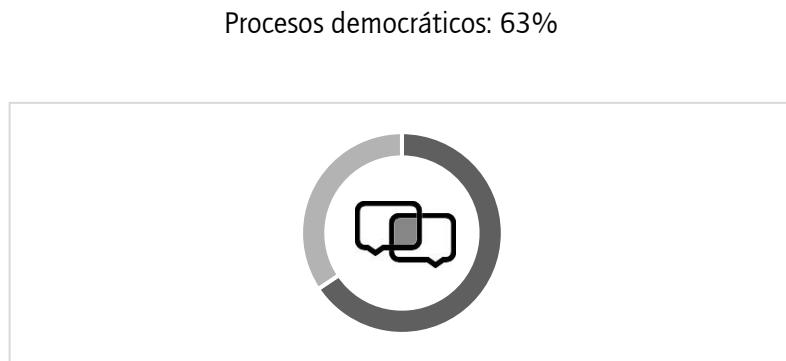
Procesos democráticos

Esta dimensión fue la que presentó el promedio más alto con un 63% (figura 3). Las ligas con los mejores puntajes obtuvieron 86% (arquería), 81% (balonmano) y 73% (voleibol), y los puntajes más bajos fueron 45% (fútbol de salón) y 50% (vela y taekwondo).

Los principios con los mejores puntajes fueron los relacionados con la manera de elección del presidente de la liga y la regularidad de las asambleas generales, y la periodicidad con la que se reúne el comité ejecutivo. Se identificaron dificultades en los principios asociados con la posibilidad de que los deportistas estén representados en el órgano de gobierno a través de un atleta elegido por ellos, la realización de convocatorias públicas para proveer cargos en el comité ejecutivo y permitir que las personas que aspiren a dichos cargos presenten una propuesta.

Si bien se observó que en la mayoría de las ligas las elecciones y votaciones se ajustan a la normativa y a lo que indican los estatutos, también se identificó que en muchas ocasiones las prácticas que se realizan en esta dimensión no se ajustan a la legislación. Tal es el caso de la rotación de cargos, no tener límite de tiempo en los cargos (exceptuando presidente) y no tener condiciones equitativas para que cualquier parte interesada pueda aspirar a un cargo de dirección en la organización de acuerdo con elementos establecidos. Se manifestó que estos elementos son explícitos; sin embargo, no se encuentran descritos en ningún documento por lo que son susceptibles de otras interpretaciones.

Figura 3. Índice de procesos democráticos.



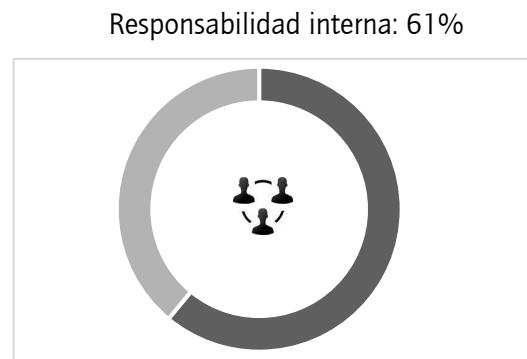
Fuente: elaboración propia.

Responsabilidad interna

La dimensión de responsabilidad interna obtuvo un índice global de 61% (figura 4). Fue la única dimensión en la que una liga obtuvo el 100% (fútbol de salón), sin embargo, también se presentaron puntajes más bajos que en procesos democráticos: 26% (vela), 39% (karate) y 40% (wushu).

Los principios con los puntajes más altos están relacionados con tener comisión disciplinaria y auditorías externas, mientras que los más bajos se relacionan con tener reglas claras para los conflictos de intereses y tener un código de ética aplicable a todos los funcionarios de la organización. En muchas de las entrevistas los dirigentes manifestaban que consideraban suficiente el tener reglas y sanciones para los deportistas y los eventos, y que no consideraban necesario tener reglas, normas y procedimientos establecidos para los integrantes de la organización, bien sea miembros del comité ejecutivo o empleados. Fue, por lo tanto, uno de los aspectos por mejorar en el apartado de mejores prácticas.

Asimismo, el tener revisor fiscal representaba para muchos dirigentes un elemento suficiente para el control de la organización. Muchas OD no habían recibido nunca una auditoría externa y expresaban que, aunque reconocían que el Ministerio del Deporte, Indeportes Antioquia e incluso las federaciones podrían en algún momento solicitar algún tipo de documentación o control de cuentas; hasta la fecha, estos procedimientos no se habían dado.

Figura 4. Índice de responsabilidad interna.

Fuente: elaboración propia.

Responsabilidad social

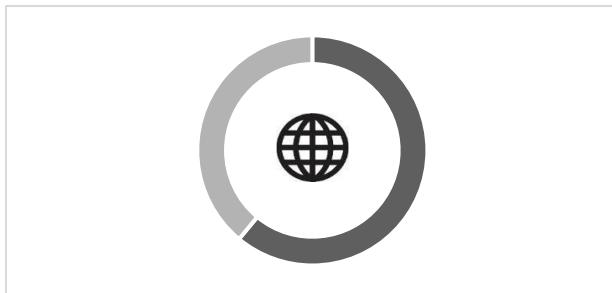
La dimensión de responsabilidad social, al igual que la dimensión anterior, obtuvo un índice de 61% a nivel global (figura 5). En el nivel satisfactorio se ubican las ligas de fútbol, ciclismo, natación, balonmano y bádminton; en el nivel débil, se ubica karate, y en no cumplido, taekwondo y vela. Fue la dimensión que obtuvo los resultados más diversos de todo el instrumento, encontrando ligas que cumplían satisfactoriamente la dimensión y otras que no lograban alcanzar los principios mínimos de esta.

A nivel de principios, las mejores puntuaciones estuvieron dirigidas a asesorar a los clubes afiliados a la liga en temas relacionados con la administración y gestión, y con dejar un legado en donde se desarrollan los eventos, aclarando que en la mayoría de los casos este legado corresponde a conocimiento, ya que se dictan talleres y capacitaciones (en pocas ocasiones se dejan implementos o se realizan otras acciones). Los principios con los puntajes más bajos se relacionan con la implementación de una política de gestión ambiental y el tener una política clara, con acciones evidentes y comprobables, en contra de la discriminación y el acoso en el deporte.

Si bien muchos dirigentes manifestaron no realizar acciones de responsabilidad social, especialmente por la brecha generada en la pandemia, varios de ellos expresan que se encuentran en los planes de la liga o que están implícitos en el deporte, en las normativas de las federaciones o a nivel internacional y, por ello, se sugirió plasmarlo y corroborarlo con acciones que sean tangibles y medibles para la liga deportiva.

Figura 5. Índice de responsabilidad social.

Responsabilidad social: 61%



Fuente: elaboración propia.

Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación se relacionan con los de otras investigaciones similares realizadas en el sector. El estudio de Acosta et al. (2022) desarrollado en Colombia con las Federaciones de Esgrima, Taekwondo, Fútbol, Ecuestre, Ciclismo, Golf, Atletismo y Tenis, mostró que se perciben fortalezas relacionadas con la dimensión de procesos democráticos, debido a los procedimientos para la elección de sus órganos de gobierno a través de sus estatutos y reglamento interno de funcionamiento. Asimismo, en el marco del cumplimiento de la normativa, se identifican las funciones reguladoras que ejerce el Estado en representación del Ministerio del Deporte y el Comité Olímpico Colombiano, mediante mecanismos de vigilancia y control que establecen a los organismos deportivos. Se identificaron debilidades en las dimensiones de transparencia y los principios de comunicación, separación de poderes y solidaridad, que son similares a los de la presente investigación, señalando que los estatutos son una guía para los dirigentes, los siguen y muestran evidencias de cumplimiento de estos.

Arias et al. (2019) publicaron el sco de Colombia, el cual fue 52,4% en las dimensiones transparencia, procesos democráticos, responsabilidad interna y responsabilidad social. En los resultados por federaciones se identifica que golf obtuvo el mejor puntaje seguido de tenis y atletismo. Adicionalmente, la dimensión con el puntaje más alto fue procesos democráticos (76%) lo que coincide con la presente investigación. Para los autores, un punto clave es que la buena gobernanza permite comprender la efectividad de la gestión de las OD y realizar seguimiento a estas a través de sus prácticas y los planes de mejora que establezcan, lo que se concluye también en este estudio.

Siguiendo esta línea, es posible realizar un comparativo de los resultados que se presentan en este estudio con el estudio de Federaciones Deportivas en Colombia (Arias et al., 2019). Hay índices generales (sco) muy similares, como es el caso de rugby (66%, federación, y 64%, liga), fútbol (72%, federación, y 67%, liga), tenis de campo (59%, federación, y 60%, liga), ciclismo

(56%, federación, y 64%, liga), esgrima (45%, federación, y 42%, liga) y taekwondo (46%, federación, y 39%, liga). Podría inferirse con esto que los niveles de desarrollo y funcionamiento de estos deportes están articulados entre las organizaciones de diversos niveles.

Por el contrario, se hallan puntajes muy diferentes en natación (42%, federación, y 74%, liga) y balonmano (22%, federación, y 66%, liga), lo que llama la atención, por un lado, por la posible falta de articulación entre niveles y, por otro, por ser las ligas las que muestran mejores prácticas de gobernanza.

En el ámbito internacional, Oliveros (2019) analizó la Federación Colombiana de Atletismo y realizó una comparación con la Federación Internacional de Atletismo. En su estudio, encontró que el sco de la federación colombiana es de 42% frente a un 52% de la federación internacional, siendo la dimensión *transparencia* la de más bajo puntaje, debido a que no se publican las actas y los movimientos financieros en la web, mientras que *procesos democráticos* obtuvo el puntaje más alto gracias a su estructura jerárquica y el seguimiento de los lineamientos de Coldeportes a nivel nacional (ahora Ministerio del Deporte- MinDeporte) y la Ley 181 de 1995. Estos resultados coinciden con los nuestros y permiten inferir que la transparencia es la dimensión que presenta mayor dificultad a nivel nacional en las OD. Es importante sensibilizar sobre las buenas prácticas desde los niveles locales para así poder generar cambios estables y duraderos. Para citar algunos ejemplos que develan el interés que está dimensión tiene a nivel mundial, se halla el estudio de Sandoval-Almazan, (2019), que presenta un modelo de transparencia en México y la actualización de toda la política de transparencia en el país, como uno de los componentes de cambio en las administraciones públicas. Delgado Jalón et al. (2017), haciendo referencia a la Ley de transparencia en España (2013), menciona que el concepto de transparencia ha sido relevante desde la creación de esta ley, denotando que no ha sido tradición de muchas administraciones públicas hacer rendición de cuentas, por lo que hay necesidad de una mejora institucional, organizativa y de planificación al respecto.

En relación con las ligas deportivas específicamente, el estudio de Gómez y Sánchez (2018) arrojó que las dimensiones con los puntajes más bajos fueron transparencia y solidaridad, mientras que procesos democráticos obtuvo el puntaje más alto, lo que coincide con la presente investigación. Se infiere que esta es una dificultad a nivel nacional, estructural, y no solo de funcionamiento de las OD de Antioquia; sin embargo, se requerirían más estudios para comprobarlo.

Por otra parte, Ramos (2018) identificó que muchas ligas deportivas se encuentran conformadas administrativamente por un presidente, un secretario y un tesorero, y algunas pocas cuentan además con vicepresidente y vocal cumpliendo lo descrito en el Decreto 1228 de 1995. De acuerdo con sus hallazgos, las ligas contaban con un organigrama amplio y conocido por las personas; sin embargo, en algunas de ellas una misma persona realiza simultáneamente varios cargos, por lo que no se cumple la estructura normativa; en otras, los usuarios no reconocían la estructura organizacional de la liga. Con relación a la formación de los dirigentes, identificó que el

58% de las ligas de Bogotá son dirigidas por profesionales de otras áreas del conocimiento, situación similar a la del estudio que muestra que, aunque los dirigentes cumplen con el requisito mínimo del curso que es exigido por ley, no todos tienen formación en ciencias del deporte o la administración. De igual manera, el estudio de Zapata Montoya et al. (2010) señala que los dirigentes de las ligas de Antioquia no tenían formación en administración o gestión deportiva. Este estudio también mostró que los dirigentes no utilizaban los indicadores de gestión para hacer seguimiento y en la presente investigación se identificó que en el 80% de las ligas no se contaba con un plan estratégico ni con indicadores de gestión que posibilitara hacer dicho seguimiento. Puede esto tal vez obedecer, como lo plantea Cano (2018), al desconocimiento de las teorías administrativas y de los procesos de gestión de calidad.

Teniendo en cuenta que los estudios que hasta el momento se han ocupado de la gestión de ligas deportivas en Antioquia presentan un panorama de escaso desarrollo con problemas como la falta de la cultura de la planeación y el perfil de los dirigentes, podría inferirse que los resultados del presente estudio se consideran positivos y dan cuenta de que se vienen adelantado acciones para fortalecer dichos procesos de gestión y buscar mayor desarrollo y sostenibilidad en este tipo de organizaciones. Atender a los indicadores que generaron una baja puntuación, delinea una ruta de acción y posibilidad de mejora en las organizaciones, buscando que en una próxima medición la puntuación sea más alta y, con ello, dar cuenta de buenas prácticas de gobernanza. El instrumento en sí mismo se convierte en un modelo de gestión para la buena gobernanza, dado que reúne las acciones (expresadas en indicadores) que debieran adelantarse en cada dimensión.

Conviene mencionar que sigue siendo problemático la falta de regulación de cargos administrativos en las ligas, puesto que al ser cargos no remunerados ponen en riesgo dichos procesos, lo que afecta por supuesto las buenas prácticas de gobernanza. Proyectos de reformas legislativas en este sentido vienen adelantándose, lo que presenta un panorama alejador al respecto.

Sobre el perfil de los dirigentes, tal como lo menciona Minikin (2015), es importante que los miembros de la organización deportiva cumplan con criterios claros que garanticen su idoneidad para el cargo. Se identificó en el estudio que la mayoría de presidentes cumplen los requisitos mínimos para el cargo; sin embargo, las estructuras organizativas de las ligas demandan perfiles especializados. Además de la hoja de vida, Minikin es enfático en decir que la legitimidad de estos gobernantes está dada por la trayectoria, las decisiones en el cargo y, por ello, es necesario que en los comités ejecutivos y demás juntas de la organización se incluyan representantes de los *stakeholders* que velen por que dichas decisiones sean democráticas y tengan en cuenta las necesidades reales. Este es un aspecto por mejorar en las ligas, dado que, para citar un ejemplo, ninguna liga deportiva cuenta con un comité de atletas que los represente, o bien, quienes tienen a algunos dentro del comité ejecutivo, lo hacen por otros mecanismos.

Ahora bien, se comprende que la gobernanza no es solo un asunto de quien gobierna, sino que en ella intervienen todos los actores; en este caso, se tienen comités ejecutivos, juntas de socios y otros que determinan las acciones y rumbos que tomará la organización deportiva para su funcionamiento y permanencia. Y es que, como expresa Parent (2016), las percepciones de los *stakeholders* son claves para las acciones, las relaciones y el interés que se tengan en la organización y los eventos que la misma realiza, siendo esto especialmente importante en el sector deporte.

Para que las OD sigan funcionando y puedan cumplir a cabalidad su misión institucional se requieren acciones colectivas, en las que se involucren las partes interesadas, en las que se tienda hacia la gobernanza democrática o colaborativa y se comprenda que todos los actores son importantes y partícipes de los procesos. Las redes de trabajo colaborativo son una tendencia importante que posibilita que otras personas aporten sus conocimientos para la solución de problemas (Melero & Fleitas, 2015). En las sociedades actuales, el trabajo en red es un tema central, el que los *stakeholders* confíen en la organización y participen en ella permite su permanencia, atrayendo a otras personas que también querrán hacer parte de la misma.

Muchos de los principios de la buena gobernanza apuntan no solo a lo que se espera puedan tener las OD para su correcto funcionamiento, sino también a todo aquello que pueda, desde el deporte, aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los desafíos que ello impone no solo para organizaciones deportivas, sino también para empresas, organizaciones de la sociedad civil y los propios Estados (Rodrigo & Arenas, 2014). Por esta razón, elementos que aquí se incluyen como la lucha contra la discriminación, la búsqueda de la equidad de género, el cuidado del medio ambiente y la generación de alianzas para lograr objetivos no solo se deben ver como elementos que aportan a la permanencia de la organización en términos deportivos, sino como parte de un propósito mayor, aportando al sector. Como mencionan Shilbury et al. (2016), a través de la gobernanza colaborativa, con acciones y motivaciones de todos los implicados, pueden lograrse grandes cambios que impactarán sobre la cultura de la gobernanza y facilitarán una transformación a nivel global.

Conclusiones

Los resultados en cuanto a las estructuras organizativas de las ligas dan cuenta de conformación de comités ejecutivos de acuerdo con la normativa; sin embargo, llama la atención, siendo indicadores negativos para las buenas prácticas de gobernanza, la baja participación de las mujeres en la dirigencia deportiva (22,2%) y la amplia permanencia en los cargos de presidente teniendo registros de hasta de 25 años.

Frente al índice general de gobernanza, aunque se ubica en un nivel moderado, habría que mencionar que, dados los estudios previos que se han desarrollado sobre el estado de las ligas

antioqueñas (Cardona et al., 2017; Mesa Callejas et al., 2010; Mesa Callejas et al., 2013; Zapata Montoya et al., 2010), que presentan problemas en sus procesos de gestión tales como ausencia de planeación, escasez de recursos, baja capacidad de autogestión de recursos, perfiles de formación en otras áreas, entre otros, se esperaba una valoración más baja, lo que puede significar un proceso de cambio en este tipo de organizaciones.

Sobre los resultados por dimensión, la transparencia es la que presenta valoración más baja con un 40,7% en nivel débil y un 25,9% en no cumplido, lo que demanda atención y acciones de mejora encaminadas a la divulgación de las decisiones, informes financieros y aspectos de remuneraciones o bonificaciones al personal administrativo. La ausencia de esta información deja dudas y pone en riesgo la legitimidad de la liga.

Por el contrario, se destaca la dimensión de procesos democráticos con la valoración más alta (63%) que se ubica en el nivel cumplido. Siendo la participación un aspecto importante que genera además una actitud favorable para adelantar procesos o cambios organizacionales, es necesario fortalecer algunos aspectos como la representación de deportistas en órganos de gobierno.

La dimensión *responsabilidad interna* presenta su mayor porcentaje en el nivel cumplido (51,9%), teniendo un porcentaje significativo en el nivel moderado (33,3%). Es un resultado que puede considerarse positivo teniendo en cuenta lo ya mencionado sobre la ausencia de la cultura de la planeación y, si no existen planes, los controles podrán también estar ausentes o tal vez ambiguos. Es necesario fortalecer ambos procesos, planeación y control, y en especial definir mecanismos para que los *stakeholders* puedan tener conocimiento real del funcionamiento de las ligas, lo que a su vez tiene que ver con la transparencia.

Finalmente, la dimensión *responsabilidad social* presenta una valoración diversa que se mueve principalmente entre moderado y satisfactorio (81,4%). Se resalta que es la dimensión que presenta el porcentaje más alto en el nivel satisfactorio (22,2%), comparada con las demás que no superan el 7,4%. Es posible que esta valoración se dé principalmente por las acciones de capacitación y formación que desarrollan las ligas. La preocupación por el impacto ambiental, la discriminación y el acoso, pues son acciones de alta importancia que se articulan con políticas de país y que vienen siendo tema de agenda de universidades. Es necesario fortalecer este aspecto.

A partir de los resultados se ha mostrado la importancia de contar con procesos transparentes que vinculen a los *stakeholders* (Geeraert, 2018; Inglés & Puig, 2015; Parent, 2016; Parent et al., 2018), que permitan hacer rendiciones de cuentas, que se cuente con personal idóneo, preparado y suficiente para tomar decisiones (Chappelet, 2018; Di Marco, 2019; Minikin, 2015; Task et al., 2020), así como tener un plan estratégico para el periodo en el cual se gobierna (Shilbury et al., 2016; Ingram & O'Boyle, 2018) y, tal como ha ocurrido en otros contextos, aún

faltan muchos esfuerzos a nivel gubernamental y privado para que las OD tengan prácticas de buena gobernanza que faciliten la creencia en sus acciones y les permita sostener su permanencia.

Dentro de las aportaciones del estudio puede mencionarse también que se genera un marco teórico alrededor de lo que acontece en las organizaciones deportivas desde las teorías administrativas. En especial, la teoría institucional presenta una perspectiva de comprensión sobre las dinámicas de las OD colombianas y las prácticas de homogenización o isomorfismo que se presentan, producto de las tendencias del entorno.

Se generó un instrumento que permite hacer evaluación, seguimiento y control a la gobernanza, en este caso en las ligas deportivas. Dicho instrumento evalúa 30 principios y 99 indicadores relacionados con las cuatro dimensiones del estudio y abre futuras líneas de investigación desde su aplicación en otros contextos, territorios o tipos de organizaciones.

No obstante, se presentan también una serie de limitaciones. Una de ellas fue la pandemia por covid-19 que afectó el funcionamiento de las organizaciones, dificultando el contacto con los directivos, por lo que algunas entrevistas se debieron aplicar de manera virtual. Varias ligas dejaron su página web y redes sociales, y la información debió ser verificada en documentación física o a través de los dirigentes de las OD, lo que no permitió que en la fase uno se pudiera tener el índice de gobernanza.

Otra limitación fue la negativa de algunos dirigentes a participar del estudio, aduciendo que se sentían evaluados a través del instrumento, que era una auditoría en donde se solicitaría información sensible. Para esto fue clave la lectura y compresión del consentimiento informado.

Hay también una serie de implicaciones directivas y futuras líneas de trabajo. Se espera que quienes gobiernan las organizaciones deportivas lideren procesos que no solo se enfoquen en el entrenamiento de una disciplina deportiva en particular y en organizar competencias o torneos en dicho deporte, sino que además se retribuyan a su contexto, protejan a los deportistas, al medio ambiente, aporten a los procesos de sensibilización del deporte, de la lucha contra el dopaje, la corrupción, entre otros, temas que a veces no son prioridades debido a las mismas prácticas administrativas, los presupuestos y las maneras como se conciben las OD. Esto es algo que debe trabajarse desde las políticas de gobierno en cabeza del Ministerio del Deporte. Teniendo en cuenta que ya se tiene una perspectiva a nivel de federaciones deportivas del país y en el caso de este estudio de ligas deportivas de Antioquia, se abre la posibilidad de dar continuidad al análisis de la gobernanza en organizaciones deportivas, aplicando este estudio a otras regiones del país o a clubes deportivos, para dar una mirada completa al sistema deportivo colombiano.

A partir de los resultados se proponen estrategias en elementos relacionados con la legislación, la cercanía con los *stakeholders* y el aporte de la organización frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, identificando que en la mayoría de los casos deben desarrollarse acciones para la mejora de las prácticas tendientes a la buena gobernanza.

El análisis de las mejores prácticas que se deben implementar es una retroalimentación necesaria e inclusive éticamente obligatoria para cada una de las ligas que participó de la presente investigación. Asimismo, se esperan transformaciones futuras en el sistema nacional del deporte colombiano para dar respuesta a las demandas actuales y a los retos de la buena gobernanza como, por ejemplo, el fortalecimiento de políticas que favorezcan las prácticas de gobernanza, el diseño de planes y programas de formación permanente para directivos que posibiliten la puesta en marcha de mejores prácticas para la gobernanza, estructuras más flexibles –no jerárquicas– que permitan el funcionamiento realmente articulado del sistema, la inclusión de otras organizaciones que se relacionan y fortalecen el sector, entre otras.

Finalmente, reconociendo que el análisis de la gobernanza en las ligas deportivas de Antioquia es un tema poco explorado, se presenta aquí una perspectiva y un diagnóstico inicial que genera ruta frente a posibles formas de gobierno desde la transparencia, la participación democrática, la responsabilidad interna y la responsabilidad social. Los resultados evidencian la importancia de abordar los procesos internos y transmitirlos a los *stakeholders* de manera que estos puedan participar de dichos procesos y aportar a la buena gobernanza de las instituciones deportivas del departamento, mediante la vigilancia y el control, pero también participando activamente de los procesos y proponiendo acciones de mejora.

Referencias

- Acosta, J. R., Arias, A. M., Gómez, J., Ordoñez, N., & Carrillo, L. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas. *Retos*, 45, 851–859. <https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.89338>
- Agüero, J. O. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica Visión de Futuro*, 7(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf>
- Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. <https://maestriainap.diputados.gob.mx/documentos/m14/Gobernanza/Gobernanza%20y%20gestion%20%C3%BAblica.pdf>
- Arias, A., Ramos, J., Gómez, J., Ordoñez, N., Castellanos, C., Sandino, M., Cardona, L., Galindo, F., Dueñas, C., Bolívar, F., Aranda, I., Pérez, M., & Calle, M. (2019). *National Sports Governance Observer: Colombia* [Conference session]. International Conference "Play the Game 2019 – Athlete power on the rise", Colorado Springs, Estados Unidos de América. https://www.playthegame.org/media/v2cbmyte/national-sports-governance-observer-2_final-report.pdf
- Bevir, M. (2011). Democratic Governance: A genealogy. *Local Government Studies*, 37(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.539860>
- Byers, T., Gormley, K. L., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Richard, R., & Digennaro, S. (2022). COVID-19 impacts on sport governance and management: a global, critical realist perspective. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 99-107. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1867002>
- Camou, A. (2001). *Los desafíos de la gobernabilidad*. Plaza y Valdés Editores.
- Cano, C. M. (2018). *La gestión de la calidad en la organización deportiva. Caso: Ligas de deportes de balón o pelota de*

- Antioquia [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional Universidad de Antioquia. <https://hdl.handle.net/10495/9828>
- Cardona, L., Padierna, J., Córdoba, M., & González, E. (2017). Características y demandas administrativas de las organizaciones deportivas del municipio de Medellín. *Revista Ímpetus*, 17(2), 9-18. <https://doi.org/10.22579/20114680.434>
- Cerrillo i Martínez, A. (Coord.). (2005). *La gobernanza hoy: 10 Textos de Referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública. https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-ConsultoresTema.pdf
- Chappelet, J. L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724–734. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies* [Working paper No. 1/2013]. IDHEAP. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BDD210D3643.P001/REF.pdf
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 10-28). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00008>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 228–247. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5362681>
- Delgado Jalón, M. L., Navarro Heras, E., & Mora Agudo, L. (2017). Cumplimiento de los requisitos de transparencia: un diagnóstico de la situación para los municipios españoles de más de 50.000 habitantes. *Innovar*, 27(66), 109-121. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66806>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Di Marco, A. (2019). The internal governance of sporting organisations: International convergences on an idea of democracy. *International Sports Law Journal*, 19(3-4), 171–183. <https://doi.org/10.1007/s40318-019-00144-9>
- Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (Eds.). (2018). *Gender diversity in European sport governance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315115061>
- Perkins, L., & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18(4), 489-500. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.002>
- Perkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007>
- Garmamo, M. G., Hadadera, T. A., Tola, Z. B., & Jaleta, M. E. (2023). Good Sport Governance in Selected Ethiopian Olympic Sports Federations: A mixed-methods Study. *Journal of New Studies in Sport Management*, 5(1). <https://www.doi.org/10.22103/jnssm.2023.21248.1176>
- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance. Play the game*. https://www.idan.dk/media/fomibash/sgo_report_editjune2020.pdf
- Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer. Final report. Play the game*. https://www.playthegame.org/media/ie5o0kej/national-sports-governance-observer-final-report_2-edition.pdf
- Geeraert, A. (2022). A rational choice perspective on good governance in sport. In: A. Geeraert, & F. van Eekeren (Eds.), *Good governance in sport. Critical reflections*, (pp. 15-29). Routledge. <https://www.doi.org/10.4324/9781003172833-3>

- Gómez, Z. Y., & Sánchez, A. F. (2018). La gobernanza en el deporte: la legitimidad en la liga de voleibol de Bogotá [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.]. Repositorio Institucional UDCA. <https://core.ac.uk/download/pdf/333840215.pdf>
- Grisales, H. (2001). *Muestreo en estudios descriptivos*. Facultad Nacional de Salud Pública - Universidad de Antioquia. <https://acortar.link/lAqkdC>
- Harris, S., Dowling, M., & Washington, M. (2023). Political protest and Rule 50: Exploring the polycentric governance of international and Olympic sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(3), 417-434. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2224345>
- Hernández, M. (2019). La buena gobernanza en el deporte de élite en Colombia: comparación entre atletas y ejecutivos. *VIREF Revista de Educación Física*, 8(2), 42-64. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/338573>
- Inglés, E., & Puig, N. (2015). Sports management in coastal protected areas. A case study on collaborative network governance towards sustainable development. *Ocean and Coastal Management*, 118(Part B), 178–188. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2015.07.018>
- Ingram, K., & O'Boyle, I. (2018). Sport governance in Australia: Questions of board structure and performance. *World Leisure Journal*, 60(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1340332>
- Jedlicka, S. R. (2018). Sport governance as global governance: Theoretical perspectives on sport in the international system. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(2), 287-304. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1406974>
- King, N. (2016). *Sport governance: An introduction*. Routledge.
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: Sport as a unique field? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517-529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
- Labastida Martín del Campo, J., Camou, A., & Luján Ponce, N. (2001). *Transición democrática y gobernabilidad: México y América Latina*. Flacso.
- Ley 19 de 2013. "De transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno". Gobierno de España. *BOE-A-2013-12887*. <https://www.boe.es/eli/es/1/2013/12/09/19/con>
- Ley 181 de 1995. "Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte". Congreso de la República de Colombia. *Diario Oficial n.º 41.679*. https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2019/Juridica/Normograma/Leyes/Ley-181-de-1995.pdf
- Liu, M., Jing Y., Kong N., Dan Y., Sun S., Wei L., Liu S., & Zhang Y. (2023). Possibilities of local youth sport cooperation governance: Exploratory cases studies based on the practices of deepening the integration of sport and education in Shanghai and Zhejiang. *Journal of Shanghai University of Sport*, 47(5), 79-94. <https://dx.doi.org/10.16099/j.sus.2022.02.04.0001>
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Reforma y Democracia*, 21, 7-22. https://pure.mpg.de/rest/items/item_1234838_3/component/file_2060890/content
- Meier, H. E., & García, B. (2021). Beyond sports autonomy: A case for collaborative sport governance approaches. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 501-516. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1905035>
- Melero, N., & Fleitas, R. (2015). La investigación acción participativa en procesos de desarrollo comunitario: una experiencia

- de cooperación interuniversitaria en el barrio de Jesús María, La Habana Vieja (Cuba). *Pedagogia Social: Revista Interuniversitaria*, 26, 203–228. <https://recyt.fecyt.es/index.php/PSRI/article/view/38447/21746>
- Mesa Callejas, R., Arboleda Sierra, R., Gaviria García, N., & Guzman Finol, K. (2010). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Funámbulos Editores.
- Mesa Callejas, R., Arboleda Sierra, R., Ramírez Zuluaga, C., & Giraldo, I. (2013). *Aproximaciones al estudio de las asociaciones deportivas: el caso de clubes y ligas en Antioquia*. Funámbulos Editores.
- Minikin, B. (2015). Legitimacy and democracy: Implications for governance in sport. *Sport, Business and Management*, 5(5), 435–450. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2015-0010>
- O'Boyle, I., & Bradbury, T. (2013). *Sport Governance. International case studies*. Routledge.
- Oliveros, S. (2019). La gobernanza en el deporte: la legitimidad en la federación colombiana de atletismo un estudio de caso de tipo explicativo. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 5(1), 125–154. <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/1131>
- Parent, M. (2016). Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. *Sport Management Review*, 19(4), 402–416. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.11.003>
- Parent, M. M., Rouillard, C., & Naraine, M. L. (2017). Network governance of a multi-level, multi-sectoral sport event: Differences in coordinating ties and actors. *Sport Management Review*, 20(5), 497–509. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.02.001>
- Parent, M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555–566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Philippou, C. (2019). Towards a unified framework for anti-bribery in sport governance. *International Journal of Disclosure and Governance*, 16(2), 83-99. <https://doi.org/10.1057/s41310-019-00058-w>
- Ramos, J. (2018). Organización administrativa y productividad de las ligas deportivas bogotanas. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 21(2), 319–327. <https://doi.org/10.31910/rudca.v21.n2.2018.1081>
- Restrepo, M., & Rosero, X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 103–123. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21208406.pdf>
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2014). La nueva gobernanza política y las colaboraciones intersectoriales para el desarrollo sostenible. *Innovar*, 24(53), 197–210. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43945>
- Sandoval-Almazan, R. (2019). Gobierno abierto y transparencia en México: estudio longitudinal 2015-2018. *Innovar*, 29(74), 115–131. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82097>
- Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, 16(3), 349-363. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.001>
- Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. (2016). Towards a research agenda in collaborative sport governance. *Sport Management Review*, 19(5), 479–491. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.004>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2020). An overview of sport governance scholarship. In *Routledge Handbook of Sport Governance* (pp. 183-201). Routledge.
- Sugden, J. T., Sheps, S., & Sugden, J. (2023). Assessing governance without government: A proposal for the International Council of Sport Governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(3), 473-491. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2215809>
- Sotiriadou, P., & De Haan, D. (2019). Women and leadership: advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 365-383. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n97.102374>

- <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1577902>
- Task, M., Seguin, B., Naraine, M., Thompson, A., Parent, M., & Hoye, R. (2020). Brand governance practices in Canadian national sport organizations: an exploratory study. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 10–29. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1690538>
- The Association of Summer Olympic International Federations [ASOIF]. (2022). *Governance*. <https://www.asoif.com/governance>
- Transparency International (2017). *Corruptionary A-Z* <https://www.transparency.org/glossary/term/bribery>
- Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6(1), 37–48. https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9716/0463/3548/VOL_6_Articulo4_Indice_de_validez_de_contenido_37-48.pdf
- Vaca Acosta, R. M., Moreno Domínguez, M. J., & Riquel Ligero, F. J. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. En C. Ayala, & Grupo de investigación FEDRA (Eds.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 3130-3141). Universidad de la Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=11972>
- Van Aaken, D., Splitter, V., & Seidl, D. (2013). Why do corporate actors engage in pro-social behaviour? A Bourdieusian perspective on corporate social responsibility. *Organization*, 20(3), 349-371. <https://doi.org/10.1177/1350508413478312>
- Villegas, C. (2018). *Coberanza: un moderno modelo de gestión*. Sportnauta.
- Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (Eds.). (2019). *Research Handbook on Sport Governance*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821>
- Zapata Montoya, G., Zapata Calderón, G., & Gómez Zapata, Y. (2010). Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. *Revista Politécnica*, 6(11), 25–37. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/165>
- Zaum, D. (2013). *Legitimizing international organizations*. Oxford. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199672097.001.0001>