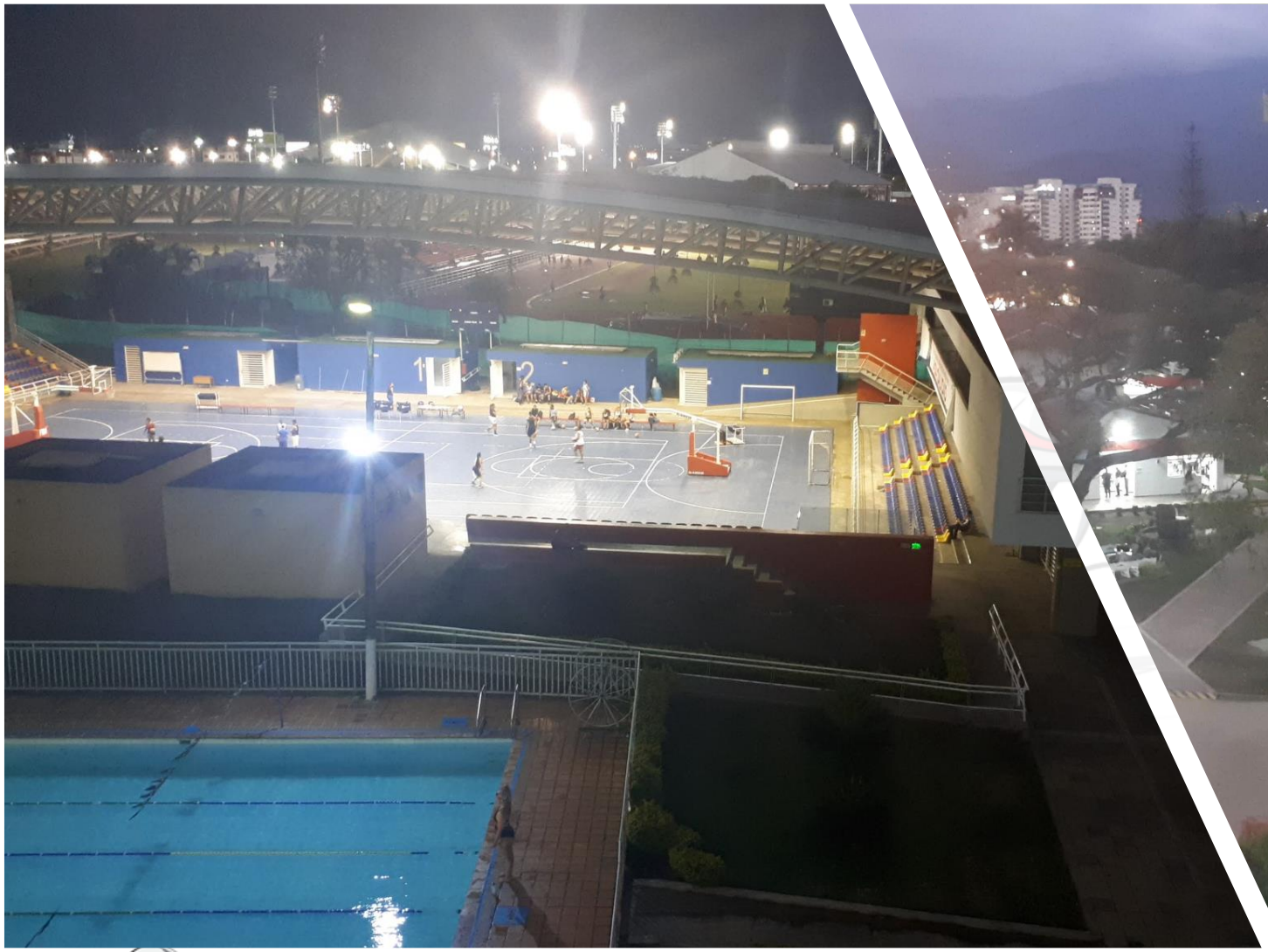
Hacia un modelo de cambio organizacional para alcanzar mejores niveles de Gobernanza en el Sistema Nacional del Deporte en Colombia

Claudia Fernanda Rojas N.
Sandra Parra Hinojoza
Lina Marcela Velez
Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte
Claudia.rojas@endeporte.edu.co
Sandra.parra@endeporte.edu.co
Lina.velez@endeporte.edu.co
LINEA TEMATICA: Políticas Públicas para el Sector (Gobernanza)

PONENCIA

VI Congreso Nacional Gerencia del Deporte



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
ESCUELA NACIONAL del DEPORTE

VI Congreso Nacional Gerencia del Deporte

Universidad Tecnológica de Pereira

Programa CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN
Facultad de Ciencias de la Salud

Especialización GERENCIA DEL DEPORTE
informaciongigede@gmail.com

10 AÑOS Especialización GERENCIA DEL DEPORTE

ASODREF
Profesionales Asociados. Deporte, Recreación y Educación Física

El Estado le ha dado al deporte una función que va mas allá de un control social para cumplir hoy en día, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, objetivos que llevan a los países por el camino hacia el desarrollo. Estas acciones de política pública, las desarrolla el Estado a través del entramado institucional denominado Sistema Nacional del Deporte (SND)

La literatura actual y los lineamientos internacionales llevan a que las organizaciones del Sistema Nacional del Deporte (SND) se dirijan con mejores niveles de gobernanza para erradicar problemas de corrupción y mal manejo de los recursos, así como, mayores niveles de eficiencia y eficacia en las tareas asociadas al cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, no es fácil adoptar estos cambios en las organizaciones deportivas, su complejidad y manejo de recursos hace que se vuelvan enunciados de buen gobierno que de acciones concretas de gobernanza

Cómo puede el Sistema Nacional del Deporte abordar los principios de gobernanza generando un cambio en el desarrollo de la política pública del deporte?

Cómo reaccionar con suficiente rapidez, agilidad y creatividad ante el reto de mas gobernabilidad y cumplir las tareas del sector deporte?

Sistema Nacional del Deporte

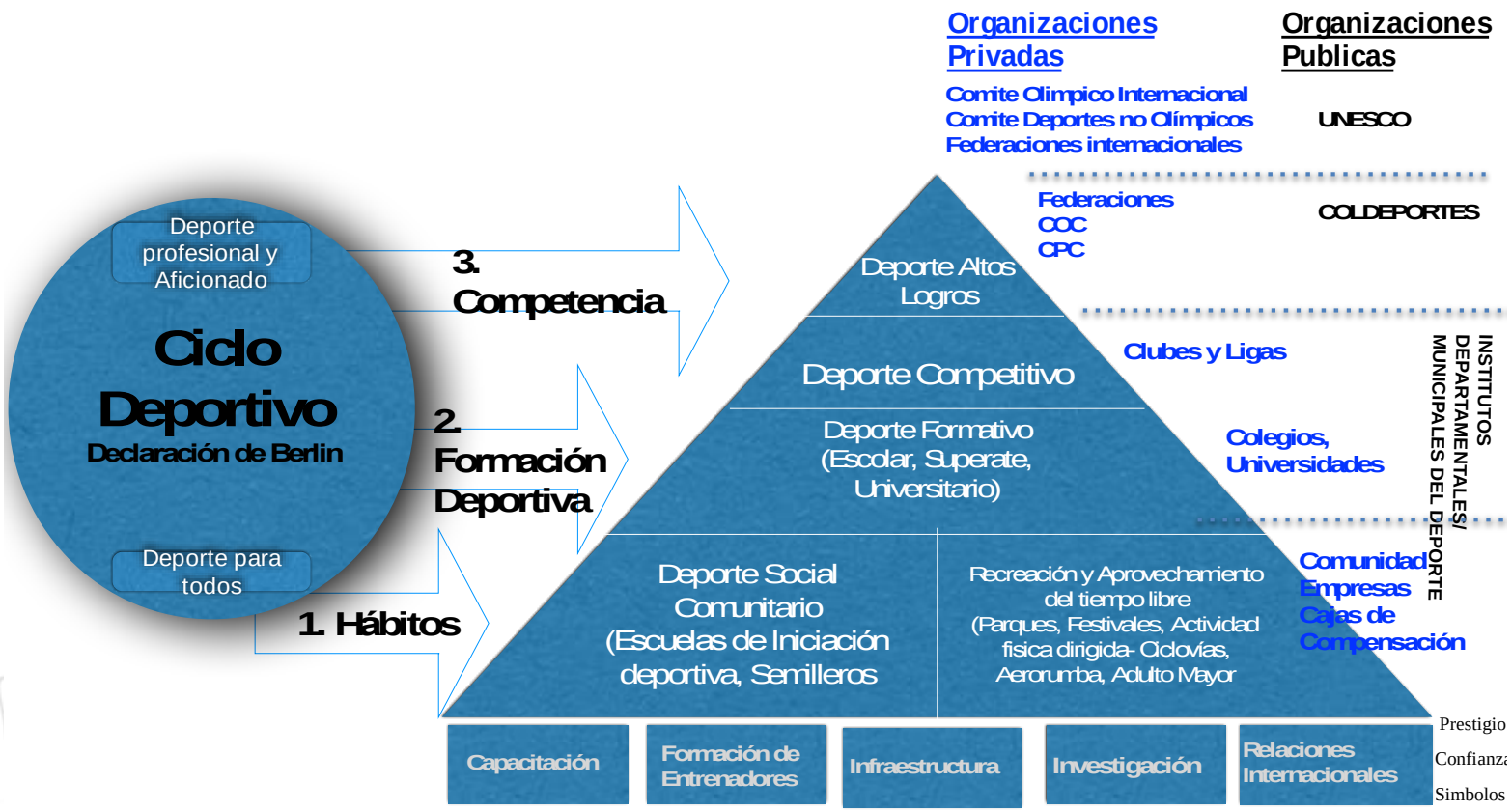
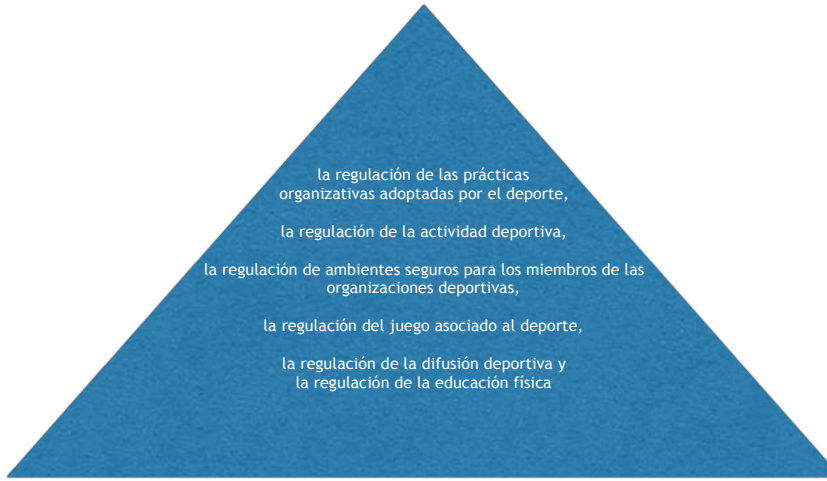
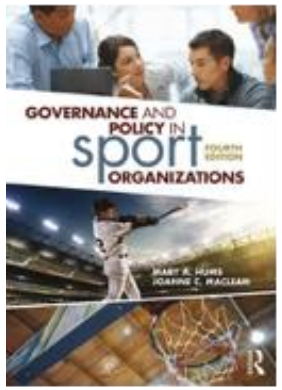
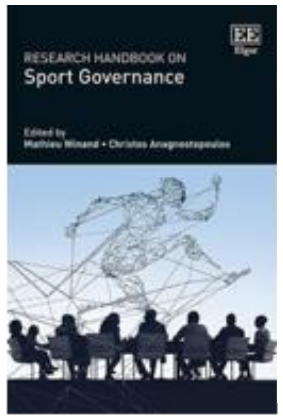
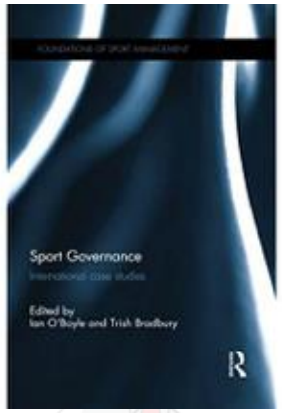


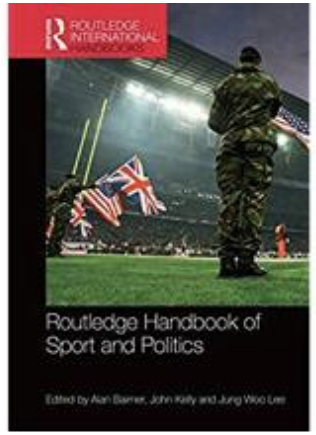
Figura 1
Políticas Públicas Regulatorias propias del Sector Deportivo

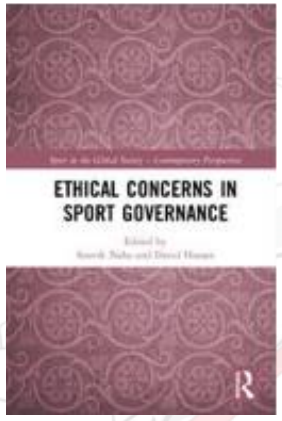


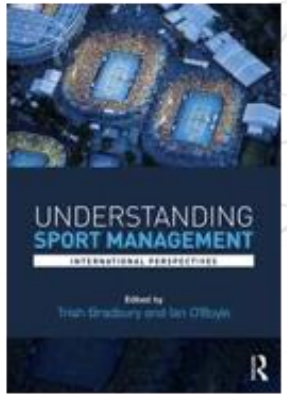


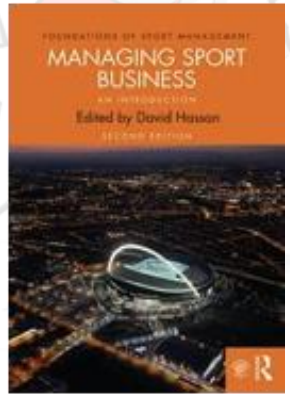












INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
ESCUELA NACIONAL del DEPORTE

VI Congreso Nacional Gerencia del Deporte

Universidad Tecnológica de Pereira

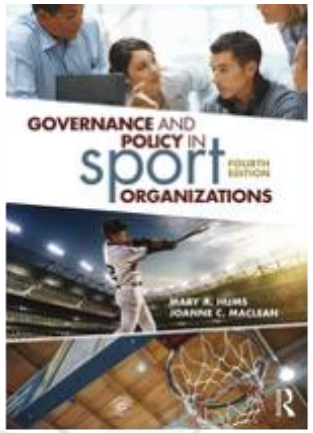
Programa CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN
Facultad de Ciencias de la Salud

Especialización GERENCIA DEL DEPORTE
informaciongigede@gmail.com

10 AÑOS Especialización GERENCIA DEL DEPORTE

ASODREF
Profesionales Asociados. Deporte, Recreación y Educación Física

La gobernanza se relaciona con el ejercicio de la autoridad y el poder Los gerentes deportivos deben ser miembros de una organización, con sus reglas y normatividad dada por el Estado para las instituciones deportivas

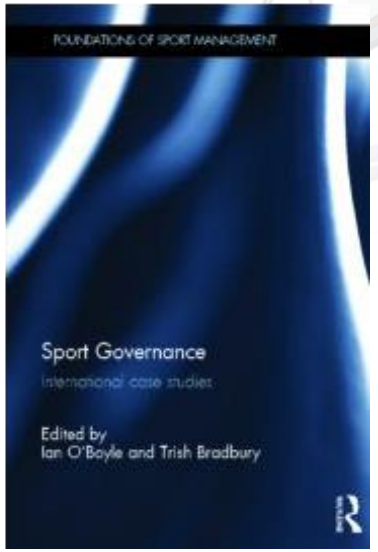


INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
ESCUELA NACIONAL del DEPORTE

La gobernanza: La provisión de una dirección clara que se alinee con la visión y la misión de la organización; la delegación del poder es necesaria para que cada área de la organización opere y logre resultados a nivel deseado; reglas, directrices y procedimientos claros para que los miembros y las entidades gobernadas se adhieran a ellos; el control y regulación deben ser incorporadas al buen sistema de gobierno.

Estas actividades deben ser revisadas periódicamente para garantizar las mejores practicas (Hoye y Cuskelly, 2017)

Trabajo de la Junta directiva (Hassan 2010)



Gobernanza Política

Se relaciona con los procesos mediante los cuales los gobiernos o los órganos de gobierno buscan dirigir el sistema deportivo para lograr los resultados deseados

Gobernanza Sistémica

se ocupa de la competencia, la cooperación y el ajuste mutuo entre las organizaciones en tales sistemas.

Gobernanza Corporativa

se refiere a las normas o valores aceptados, la asignación de recursos y ganancias o pérdidas (financieras o de otro tipo) y para la conducción de los procesos involucrados en la gestión y dirección de las organizaciones

Henry, I., & Lee, P.C. (2004). Governance and ethics in sport. In S. Chadwick & J. Beech (Eds.), The business of sport management (pp. 25–41). Harlow, UK: Pearson Education.

Una revisión de los principios e indicadores de buen gobierno en el deporte.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESCUELA NACIONAL del DEPORTE

1. Consejo de Europa
Recomendación Rec (2005) 8 del Comité de Ministros a los Estados miembros sobre los principios de buen gobierno en el deporte **(2005).**

2. Comité Olímpico Internacional (COI)
Principios básicos universales de buen gobierno del movimiento olímpico y deportivo (BUP) **(2008)**
Visión, misión y estrategia; Estructuras, normativas y proceso democrático; El más alto nivel de competencia, integridad y estándares éticos; Responsabilidad, transparencia y control; Solidaridad y desarrollo; participación y cuidado de los atletas; Relaciones armoniosas con los gobiernos preservando la autonomía.

3. Asociación Internacional de Deporte y Cultura (ISCA)
Guia - Pautas para el buen gobierno en el deporte de base **(2012)**
Guía cuyo objetivo es ayudar a los líderes deportivos a comprender mejor su papel en el buen gobierno y guiar a las organizaciones en su deseo y proceso para que se adhieran al buen gobierno en los principios del deporte.
Sugiere cuatro dimensiones: la democracia; Transparencia; Responsabilidad; Inclusión de grupos de interés.

4. Grupo de expertos de la UE sobre buena gobernanza.
Entregable: Principios de buen gobierno en el deporte **(2013)**
La buena gobernanza se define en términos generales como: "El marco y la cultura dentro de los cuales un organismo deportivo establece una política, cumple sus objetivos estratégicos, se involucra con las partes interesadas, controla el rendimiento, evalúa y gestiona los riesgos e informa a sus electores sobre sus actividades y progresos, incluida la entrega de Una política y regulación deportivas efectivas, sostenibles y proporcionadas "(Comisión Europea, 2013, p. 5) y debe ser adoptada voluntariamente por todo el movimiento deportivo (es decir, las organizaciones deportivas
propone 10 principios: claridad de propuesta / objetivos; Código ético; Identificación de las partes interesadas y roles; Democracia y estándares mínimos; Delegación y comités; Administración; Procedimientos judiciales / disciplinarios; Inclusión y compromiso juvenil; Estatutos, normas y reglamentos; Responsabilidad y transparencia..

1. A review of good governance principles and indicators in sport
Dr. Michaël Mrkonjic

International Centre for Sport Studies
Neuchâtel, Switzerland, 2016

5. ASOIF Governance Task Force
Principios clave de gobernanza e indicadores básicos (2016)
A partir de ahí, el entorno complejo en el que evoluciona la ISO, su estructura híbrida y la estructura piramidal del deporte se encuentran entre algunas condiciones contextuales que deben tenerse en cuenta en la reflexión sobre iniciativas de buena gobernanza relevantes y consistentes. El conjunto propone cinco principios: transparencia; Integridad; Democracia; Desarrollo deportivo y solidaridad; Mecanismos de control. Cada principio se mide por 10 indicadore

6. United Nations Organization for Education, Science and Culture. Declaration of Berlin (2013)
La Declaración de Berlín se adoptó en el marco de la 5ª Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios Responsables de Educación Física y Deporte (MINEPS V) celebrada en mayo de 2013 en Berlín por 121 miembros.
Es el resultado de un amplio proceso de consulta que incluye partes interesadas clave de las mejores universidades, organizaciones deportivas y autoridades públicas. Incluye 70 recomendaciones que han sido preparadas por tres comisiones específicas: Acceso al deporte como un derecho fundamental para todos; Promover la inversión en educación física y programas deportivos; Preservando la integridad del deporte. El buen gobierno se menciona en varias recomendaciones relacionadas con el trabajo de esta última comisión

7. Chappelet & Mrkonjic
Indicadores básicos para una mejor gobernanza en el deporte internacional (BIBGIS): una herramienta de evaluación para los órganos de gobierno del deporte internacional (2013)
Los autores comienzan con el supuesto de que la buena gobernanza es demasiado sensible al contexto para ser aplicada universalmente en todas las organizaciones deportivas y que es el momento oportuno para encontrar una manera de evaluar la gobernanza de una organización deportiva determinada que se basa en evidencia empírica y que puede ser Mejora con los años. Por lo tanto, el objetivo de su documento de trabajo es presentar una herramienta pragmática para evaluar el estado de gobierno de las ISO. El conjunto propone siete amplias dimensiones: Transparencia organizativa; Transparencia informativa; Representación de las partes interesadas; Proceso democrático; Mecanismos de control; Integridad deportiva; Solidaridad. Cada principio es operacionalizado en nueve indicadores medibles.

8. Geeraert

Recomienda siete dimensiones y 63 indicadores.

Propone indicadores y un sistema de puntuación basado en una metodología transparente.

Observadotorio de Gobernanza Deportiva (2015)

El Sports Governance Observer (SGO) es una herramienta de medición / evaluación comparativa que ha sido desarrollada y publicada por Play the Game en colaboración con la Universidad de Lovaina. La herramienta es uno de los muchos resultados de un proyecto de investigación financiado por la Comisión Europea en el marco de las acciones preparatorias en el campo del deporte y que reúne a seis universidades europeas (proyecto AGGIS). Los objetivos de la herramienta son dobles. En primer lugar, tiene como objetivo evaluar el grado de buen gobierno de una selección de federaciones deportivas internacionales (deportes olímpicos) y resaltar sus principales fortalezas y debilidades para proponer soluciones para la reforma. En segundo lugar, también tiene como objetivo analizar los problemas conceptuales y operativos relacionados con la aplicación de una herramienta de medición a un gran grupo de organizaciones.

El conjunto propone cuatro dimensiones: Transparencia; Procesos democráticos; Controles y balances; Solidaridad. Cada dimensión está segmentada en numerosos indicadores (36) y un sistema de calificación "cualitativo" que mide el grado de cumplimiento de un indicador (no se cumple en absoluto - débil - moderado - bueno - estado del arte).

9. Alianza Global de Integridad Deportiva

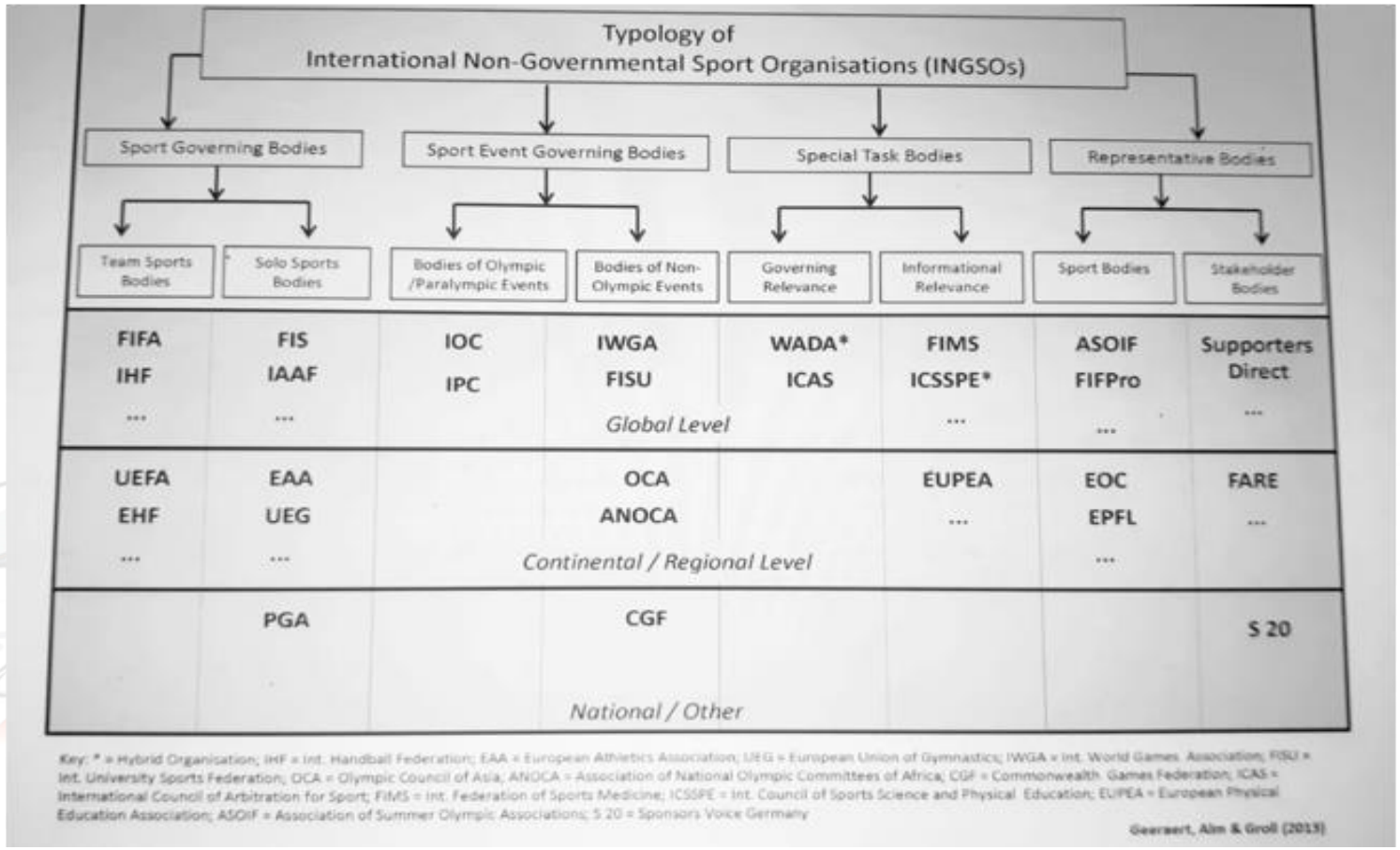
Declaración de Principios Básicos sobre Integridad Deportiva - Buen gobierno (2016)

La Declaración de Principios Básicos sobre Integridad Deportiva ha sido publicada por una coalición (Sport Integrity Global Alliance) que involucra a un amplio grupo de partes interesadas que representan a diferentes sectores de la industria deportiva, a saber, comités olímpicos nacionales, organizaciones intergubernamentales, ligas de fútbol profesional y consultoría. Las empresas están comprometidas a utilizar las mejores prácticas, los estándares universales y las soluciones globales creativas para iniciar una nueva era en el gobierno y la integridad del deporte.

la Declaración reconoce y apoya la necesidad de reformas en la integridad y el gobierno del deporte. Con la integridad financiera y la integridad de las apuestas deportivas, el buen gobierno es una de las tres áreas cubiertas por la Declaración.

2. Buena gobernanza en las organizaciones deportivas internacionales no gubernamentales: un estudio empírico sobre la responsabilidad, la participación y los miembros del cuerpo ejecutivo en los órganos de gobierno deportivo

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESCUELA NACIONAL del DEPORTE



3. Investigación cualitativa en la gestión deportiva: el estudio de caso como un enfoque metodológico.

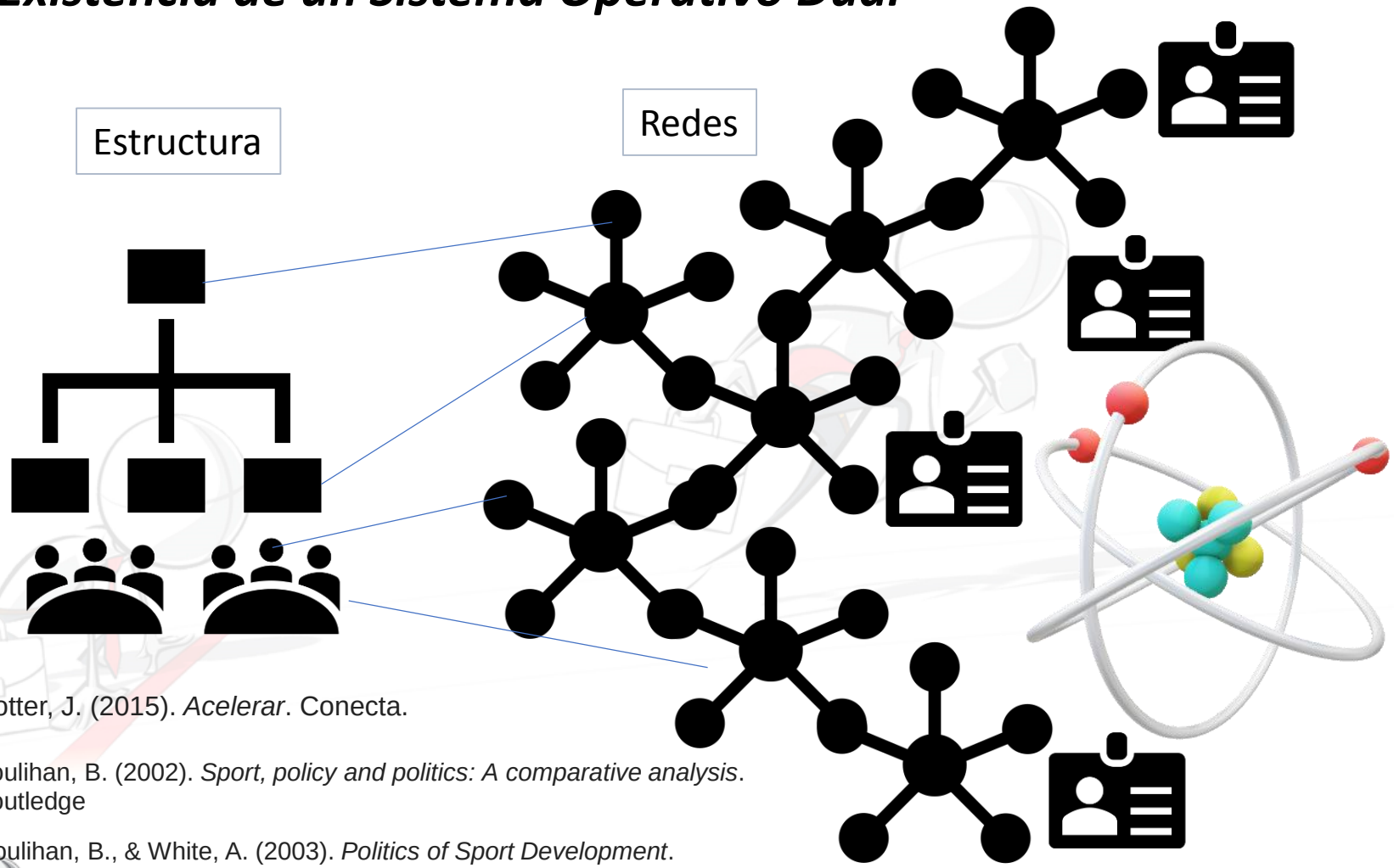
Este documento presenta la investigación cualitativa en la gestión deportiva y sugiere que el estudio de caso es una metodología cualitativa adecuada para la investigación y la práctica en finanzas deportivas. El propósito de la metodología cualitativa se presenta junto con el proceso de un estudio de caso. La intención de este artículo, para los académicos que trabajan en la gestión deportiva, es doble. El primer aspecto es que los investigadores consideren el uso de una metodología de estudio de caso cualitativa en los casos en que dicha práctica progresará en el conocimiento y la comprensión de situaciones específicas al tiempo que invoca una respuesta más profunda a las preguntas de investigación. La segunda faceta de este documento se centra en el marco de la metodología de estudio de caso, tal como se aplica a un proyecto de investigación en el campo de las finanzas deportivas.

Tabla 2.

Análisis del logro de resultados de políticas no deportivas a través de los Organismos Deportivos

Preguntas del Estudio	Desarrollo Económico y renovación urbana	Salud	Inclusión social
¿Qué justificaciones ha utilizado el gobierno para validar el uso del deporte como vehículo para el logro de los objetivos de la política no deportiva?	La respuesta corta: hay muchos razonamientos y éstos están entrelazados La inversión financiera por parte del gobierno, en estadios o la infraestructura necesaria para grandes y mega eventos, se realiza únicamente en el contexto de un retorno de la inversión	El deporte es considerado como un aliado natural. El deporte es sólo una de una serie de ajustes de políticas y herramientas que están disponibles para el gobierno	las organizaciones deportivas son efectivamente una red social bien establecida y bien dotada (humana, organizacional y física) con altos niveles de conciencia pública.
¿Qué tan central es el sector deportivo y específicamente las organizaciones deportivas para la construcción de políticas no deportivas?	las organizaciones deportivas y los organismos clave rara vez son centrales en las comunidades de políticas. Las organizaciones deportivas, como los Comités Olímpicos Nacionales o las federaciones deportivas nacionales y los órganos rectores, desempeñan un papel en la comunidad de políticas para eventos importantes como los Juegos Olímpicos o la Copa Mundial de la FIFA, pero están en la periferia de grandes y complejas comunidades políticas	El análisis más cínico de este resultado es que las mejoras en la actividad física y la salud colectiva de una nación se utilizan como una justificación para la financiación gubernamental del deporte de élite, a pesar de la falta de evidencia creíble de que existe una relación entre los dos. el argumento es que el éxito en la competencia internacional conducirá a un aumento de la participación deportiva local o de base.	En cuanto a las políticas no deportivas, el sector deportivo desempeña un papel relativamente menor, en gran parte porque la exclusión social, la desventaja social, la pobreza, la falta de afecto de los jóvenes, la delincuencia y la discriminación son cuestiones complejas
¿Qué impacto o influencia existente (o probable) tienen estas políticas en las organizaciones deportivas?	Su papel en el desarrollo de políticas es mínimo, aunque hay excepciones, como los propietarios privados de equipos de deporte profesional en los Estados Unidos El impacto más importante en las organizaciones deportiva es la infraestructura, el legado.	Es evidente que los instrumentos políticos discutidos tienen poco impacto en el negocio central de las organizaciones deportivas	el impacto y la influencia ha sido insignificante. Las políticas deportivas tradicionales han seguido centrándose en resultados instrumentales, en lugar de reorientar el enfoque.

Existencia de un Sistema Operativo Dual



- Kotter, J. (2015). *Acelerar*. Conecta.
- Houlihan, B. (2002). *Sport, policy and politics: A comparative analysis*. Routledge
- Houlihan, B., & White, A. (2003). *Politics of Sport Development*. Routledge.

el viejo modelo jerárquico del gobierno del deporte, el sistema de arriba hacia abajo, ha dado paso a una compleja red de interrelaciones entre partes interesadas en las que diferentes grupos ejercen el poder de diferentes maneras y en diferentes contextos basándose en alianzas con otras partes interesadas.

gobernanza en red

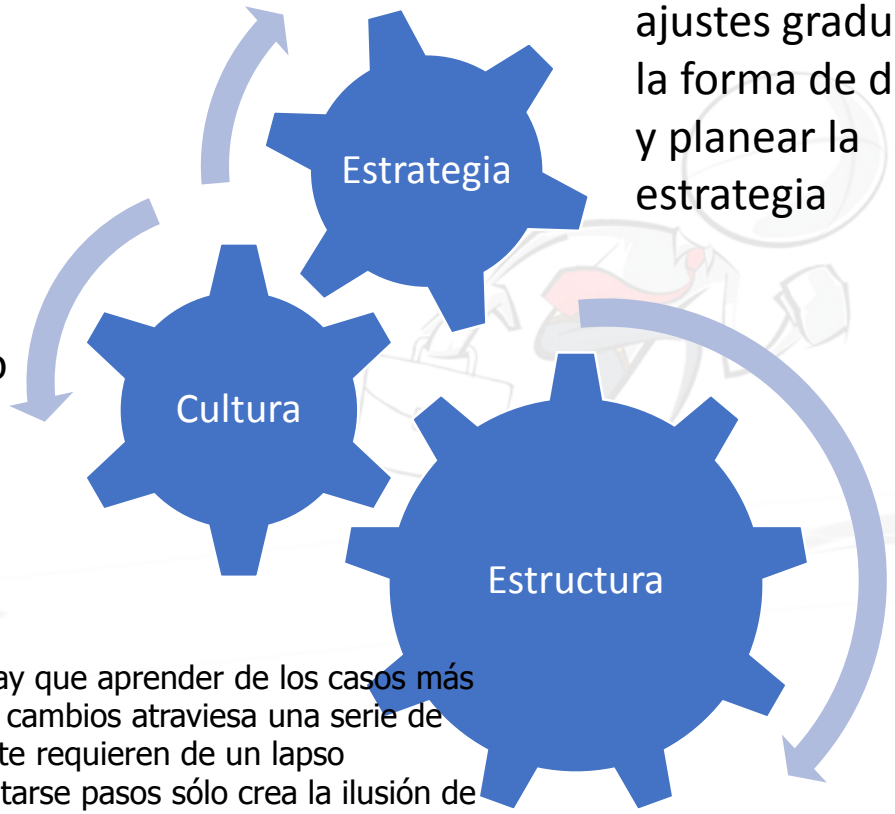
Por lo tanto, la aparición de estas nuevas formas de gobierno sistémico tiene al menos tres implicaciones políticas importantes. En primer lugar, es claro que en ese contexto, solo se puede lograr un cambio de política significativo mediante la **negociación y / o el intercambio entre las distintas partes de la red**. En segundo lugar, los entes rectores del deporte en tales contextos ya no gobiernan, o controlan totalmente su deporte, o al menos si lo hacen, lo hacen en virtud de su capacidad para **negociar resultados en lugar de dictar esos resultados** a destinatarios pasivos de su mensaje. . Tercero, esto tiene implicaciones no solo para las organizaciones sino también para **las habilidades requeridas de las personas** que trabajan dentro de ellas.

Las habilidades son mucho más que las de la negociación y el ajuste mutuo que de la planificación y el control racional y ordenado

KOTTER, John. Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan. *Harvard Business Review*, 1995.

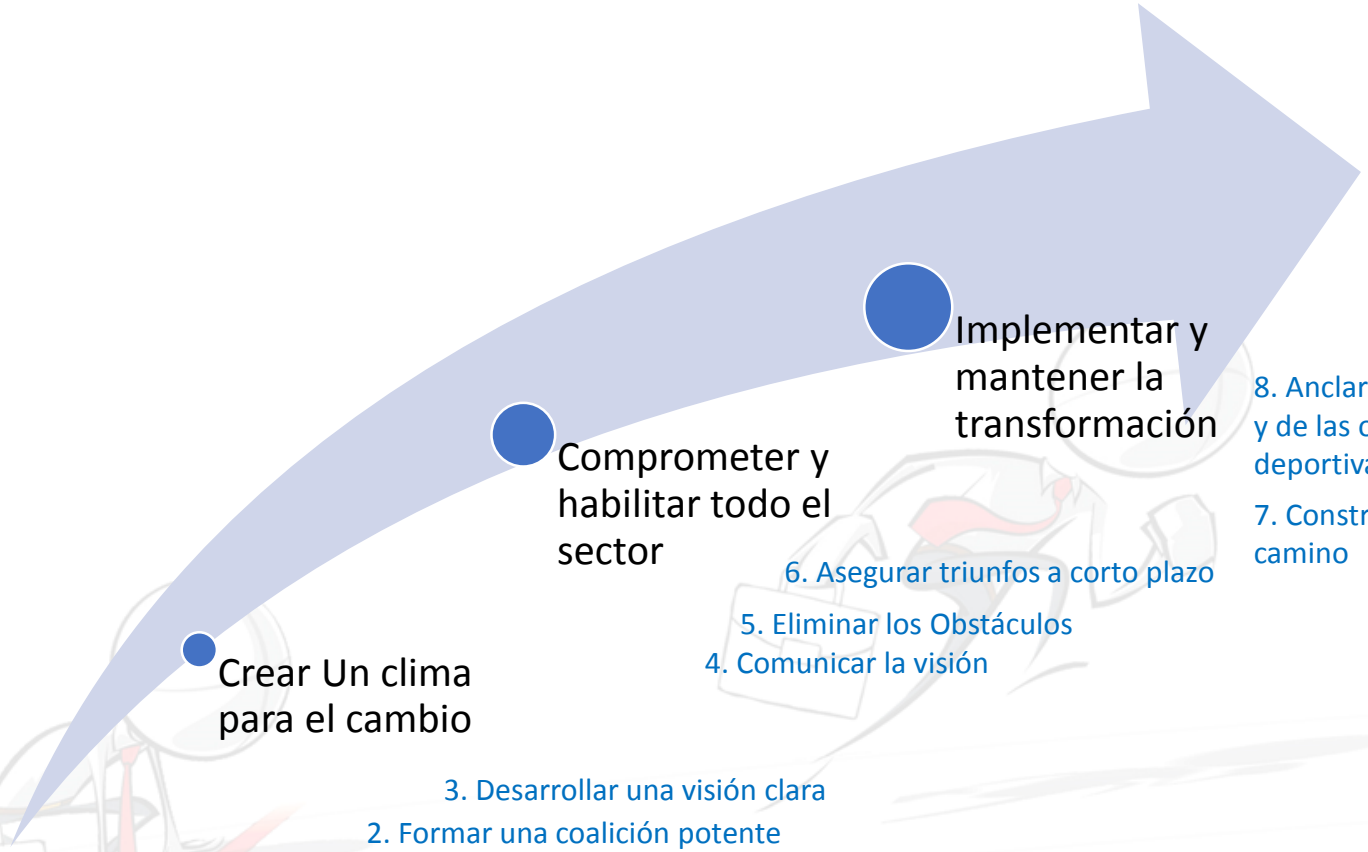
No sirve hacer ajustes graduales a la forma de dirigir y planear la estrategia

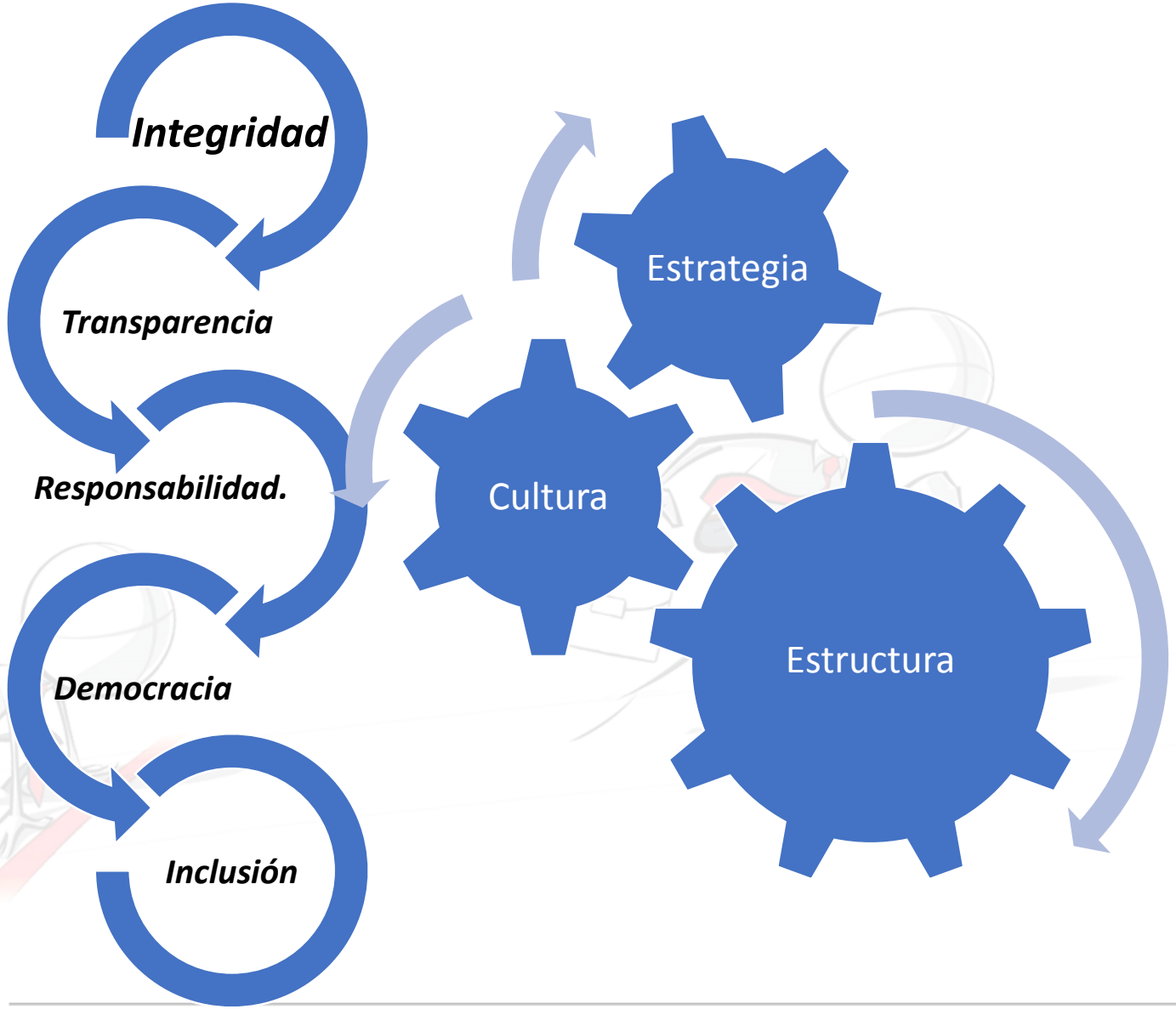
La solución no está en deshacernos de lo que sabemos hacer y comenzar desde cero



Liderazgo y aprendizaje durante toda una vida

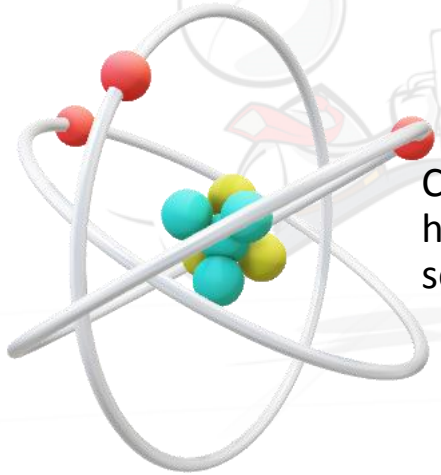
La lección más general que hay que aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambios atraviesa una serie de fases que, en total, usualmente requieren de un lapso considerable de tiempo. El saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios


Crear Un clima para el cambio
Comprometer y habilitar todo el sector
Implementar y mantener la transformación
1. Crear el sentido de la Urgencia
2. Formar una coalición potente
3. Desarrollar una visión clara
4. Comunicar la visión
5. Eliminar los Obstáculos
6. Asegurar triunfos a corto plazo
7. Construir sobre el mismo camino
8. Anclar a la cultura del sector y de las organizaciones deportivas



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
ESCUELA NACIONAL del DEPORTE

Crear Un clima para el cambio



Comprometer y habilitar todo el sector

Implementar y mantener la transformación

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESCUELA NACIONAL del DEPORTE

El proyecto #GoodGovernanceSport tiene como objetivo encontrar la forma de analizar, recopilar y promover las prácticas para una adecuada visibilidad de las decisiones tomadas, los interesados en la toma de decisiones, la transparencia de la financiación pública en las organizaciones deportivas.

GOOD GOVERNANCE in SPORT

http://www.eusport.org/goodgovernance

Los organismos deportivos han sido invitados a comprometerse a promover o implementar principios básicos de buen gobierno en el deporte: integridad, transparencia, responsabilidad, democracia e inclusión

http://www.eusport.org/goodgovernance/GGS_outputs

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
ESCUELA NACIONAL del DEPORTE

Gracias!