

**LA GOBERNANZA Y LA LEGITIMIDAD EN EL DEPORTE: EL CONTROL
INTERNO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA**

JOSE LUIS DURAN CORDERO
ALEJANDRO PEÑA BOHORQUEZ

Universidad De Ciencias Aplicadas y Ambientales

Programa Ciencias Del Deporte

Bogotá D.C., Colombia

2022

**LA GOBERNANZA Y LA LEGITIMIDAD EN EL DEPORTE: EL CONTROL
INTERNO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHIA**

JOSE LUIS DURAN CORDERO
ALEJANDRO PEÑA BOHORQUEZ

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Profesional en Ciencias del Deporte

Asesor:
Mg JULIE HORTENCIA GÓMEZ SOLANO
Doctorando en Actividad física y deporte

Universidad De Ciencias Aplicadas y Ambientales
Facultad Ciencias De La Salud
Ciencias Del Deporte
Bogotá D.C., Colombia
2022

Tabla de contenido

1. Introducción.....	5
<i>Descripción del problema.....</i>	7
<i>Justificación.....</i>	8
<i>Objetivos.....</i>	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
<i>Marco teórico.....</i>	11
<i>Marco conceptual.....</i>	16
Gobernanza:.....	16
Principios de gobernanza:	17
• Principio de la apertura:	17
• Principio de participación:.....	17
• Principio de responsabilidad:	17
• Principio de eficacia:.....	18
• Principio de coherencia:.....	18
Legitimidad:.....	18
Gobernanza en el deporte:	19
Control interno:	19
Separación de poderes:.....	19
Diseño institucional:	20

Federaciones Deportiva:	21
Ligas:	21
Clubes deportivos:	21
<i>Metodología</i>	21
Alcance investigativo	22
Población	22
Muestra	22
Criterios de inclusión y exclusión	23
Recolección de la información	23
• Fase 1 Selección y contacto:	23
• Fase 2 Recopilación de datos y primera puntuación preliminar:	24
• Fase 3 Comentarios:	24
• Fase 4 Segunda puntuación preliminar:	24
• Fase 5 Retroalimentación final:	24
• Fase 6 Puntuación final:	24
Contextualización del instrumento	24
<i>Resultados</i>	26
Acciones de mejora	44
<i>Discusión</i>	54
<i>Conclusiones</i>	56
<i>Referencias Bibliográficas</i>	57

1. Introducción

El presente trabajo de investigación aborda el tema de evaluación de gobernanza, legitimidad, y cumplimiento de la normatividad establecida para clubes, de acuerdo con Hoye (2007) la buena gobernanza deportiva se refiere a la estructura y los procesos utilizados por una organización para establecer sus objetivos y direcciones estratégicas, monitorear su desempeño en relación con estos objetivos y garantizar que su junta directiva actúe en el mejor interés de sus miembros; El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, con relación al deporte, menciona en una de sus estrategias "actualizar y regular los procesos de inspección, vigilancia y control para garantizar la integridad y la transparencia en las organizaciones deportivas (PND, 2019) ; Mediante la Circular Externa 04 de 2018, Coldeportes busca implementar acciones de buena gobernanza y transparencia.

Este estudio tiene como propósito reconocer el índice de gobernanza de los clubes deportivos de Chía, profundizar en la dimensión de control interno y brindar acciones de mejora para estos organismos deportivos en la dimensión mencionada, a través del instrumento NSGO de Play The Game (2018).

Este documento se refiere a tres acciones en particular. Una, la presentación del diagnóstico de la situación administrativa, financiera, contable y técnica de los clubes deportivos de Chía; dos, la creación de acciones de mejora enfocadas a la gobernanza, transparencia y control interno dentro de las estructuras deportivas; y tres, presentar a los evaluados el informe de gestión para darles los mecanismos de mejora y así facilitar el cumplimiento de requisitos de buena gobernanza y transparencia; En este caso clubes deportivos del Municipio de Chía Cundinamarca. Para esta evaluación se establece un puntaje general determinado por cuatro dimensiones, entre las cuales esta, transparencia, control interno, responsabilidad social y procesos democráticos de los clubes que cuenten con reconocimiento deportivo otorgado por el IMRD y que deciden ser evaluados por

voluntad propia, utilizando como herramienta metodológica el instrumento NSGO de la organización Play The Game. (2018).

Esta investigación se realizó debido a la falta de control y seguimiento a procesos administrativos, normativos y de legitimidad, que se llevan a cabo en las instituciones deportivas de carácter privado, debido al desconocimiento de estos procesos por parte de los clubes. Siendo un peldaño en el sistema nacional del Deporte, estos deben realizar control y seguimiento, no solo del servicio que ofrecen, si no de sus procesos administrativos que presentan como organizaciones prestadoras de servicio (Matsumoto Nishizawa, 2014).

Para entidades deportivas nacionales, la gobernanza y legitimidad se convierten en factores complejos de medir, debido a la dificultad en la aplicación de instrumentos, que hagan verídica la información de sus procesos democráticos internos, asegurando a sus usuarios que cumplen con la normatividad para su debido funcionamiento. El control y seguimiento de estos factores, dentro de una institución deportiva, se hace fundamental para evitar problemas administrativos, y para demostrar la calidad que se puede tener como entidad deportiva.

En la protección de la integridad deportiva, Colombia es destacada como pionera en la implementación de acciones que permitan que se dé la integridad deportiva, un ejemplo de ello es el “Pacto por la gobernanza y transparencia en el deporte asociado colombiano” (Ordoñez, 2019) Esta metodología se basó en la aplicación del instrumento “Play the Game” (2018) sujeta a cambios para su validez, por medio del cual se obtiene un resultado presentado en diferentes variables que sustentan si existe o no el cumplimiento de normas que rige a los entes deportivos.

Una vez recolectados los datos necesarios para esta investigación, se tendrá un índice de gobernanza el cual este compuesto por principios medidos por escala de alto, medio o bajo, según corresponda cada entidad deportiva, finalizado el estudio se entregó el informe de investigación al IMRD de chá con el fin de que esta institución sea la encargada de la divulgación de los resultados.

Descripción del problema

La problemática más frecuente que se evidencio en los clubes deportivos es la falta de instrumentos que ayuden a las entidades públicas y privadas del sector a llevar a cabo un control interno en su organización, la ausencia de control genera riesgos, los cuales pueden llegar a afectar los procesos operativos, generar posibles pérdidas en los activos y recursos.

Un sistema de control interno permite que se manejen los recursos de forma óptima y que se presente una gestión eficiente a nivel administrativo y financiero, evidenciando mejoras en la productividad, lo que conlleva a la generación de toma de decisiones con un mayor nivel de certeza y a su vez puede mejorar el prestigio de la empresa frente a la calificación de endeudamiento con entidades financieras. Adicional a esto, garantiza el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por la organización en su plan de misión y visión. No hacerlo de lo contrario puede presentar problemáticas relacionadas con malas prácticas administrativas, malversación de recursos económicos, humano y perdida de reconocimiento a nivel municipal.

Las pequeñas y medianas empresas han dejado de lado la importancia de contar con un sistema de control interno adecuado y adaptado a sus necesidades, primero porque lo consideran una salida de dinero innecesaria y segundo se han organizado en la informalidad familiar donde se caracteriza la baja formación académica, bajo conocimiento técnico y de formalidad empresarial como lo afirman (2011).

Según la información de empresas deportivas en la Cámara de Comercio de Chía, éstas se encuentran catalogadas cómo compañías medianas o pequeñas a nivel de ingresos, patrimonio, activos y trabajadores, generalmente esté tipo de empresas no invierten recursos para la implementación de control interno puesto que esto demanda tiempo y recursos, la disposición de

fondos por parte de la Administración de estas Compañías está enfocada principalmente la generación de ingresos.

A partir de todo lo anterior, aparece la pregunta problema del estudio ¿En qué estado de gobernanza y legitimidad se encuentran los clubes deportivos del Municipio de Chía Cundinamarca, de acuerdo con la dimensión de control interno y separación de poderes?

Justificación

En el ámbito deportivo los clubes inscritos a las diferentes ligas evidencian un alto grado de desconocimiento sobre los mecanismos de control, y es esta inexperiencia la que permite el desarrollo de malas prácticas administrativas y deportivas dentro de las organizaciones. La falta de coordinación, diseño y planeación permiten a los diferentes clubes ser permisivos frente a actos de corrupción y malas prácticas. Según Henry, I., & Lee, P. (2014) “La buena gobernanza”, se ocupa de la normatividad y los estándares éticos de conducta de los directivos.

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

mejoramiento de la calidad de vida de una determinada comunidad. Directamente, permitiendo que todo tipo de actividades se originen y no se puedan inspeccionar. (Arias-Castaño, y otros, 2022)

La metodología aplicada para el siguiente documento se basa en el estudio realizado por la organización play the game en cabeza de su autor (Geeraert, 2018). Aplicándola en clubes deportivos del municipio de Chía, Cundinamarca, encontrando que es un hecho que una mejor gobernanza y diseño de parámetros dentro del control interno mejoraran los procesos administrativos y formativos dentro de estos clubes. Siendo estos los autores principales dentro de las federaciones teniendo responsabilidad directa con los deportistas y buscando ser la base de todos los procesos formativos y cantera de las diferentes selecciones municipales, departamentales y nacionales del país.

La constitución política de 1991 reúne las experiencias y virtudes sobre los entes de control y refleja la evidente solides que esto le podría traer al estado, es por esta razón y con el objetivo de poder controlar y verificar las acciones ciudadanas dentro de las empresas que por medio de apartados se le brinda un poder absoluto hasta por encima de la política a entidades que fueron evolucionado en el tiempo y que hoy conocemos como, contralorías, veedurías y procuraduría. Con la única finalidad de seguir interviniendo y sancionando las malas prácticas administrativas por medio de los artículos 209 y 269 de la constitución política de Colombia.

El estado colombiano rige su operación frente a esta matriz por medio del modelo estándar de control interno llamado “MECI 1000:2005” este modelo se establece para las entidades del Estado proporcionando una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación

en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del estado.

El gobierno y sus entes de ejecución como ministerios, alcaldías, institutos y demás organizaciones vinculadas al desarrollo y la evolución del país, despliegan y ejecutan planes de acción para solventar las necesidades de cada territorio. En el deporte y como ente principal el Ministerio del Deporte entiende las necesidades administrativas y las falencias de las organizaciones menores que hacen parte de los procesos formativos nacionales, departamentales y locales del país. Es allí donde las buenas prácticas de gobierno deben fijar reglas y orientar el camino por medio de acciones que le permitan al deporte un desarrollo libre, autónomo, eficiente y eficaz al momento de diseñar programas y requerir resultados tanto deportivos como administrativos.

Objetivos

Objetivo General

Determinar el estado de la gobernanza y la legitimidad de los clubes deportivos del Municipio de Chía Cundinamarca, de acuerdo con la dimensión de Control interno y separación de poderes.

Objetivos Específicos

- Identificar las características de la gobernanza, la legitimidad y los procesos de control interno de los clubes deportivos del municipio de Chía Cundinamarca.

- Analizar en qué estado de separación de poderes y control interno se encuentran los clubes deportivos del Municipio de Chía Cundinamarca, a través del instrumento NSGO.
- Proponer acciones de mejora que favorezcan la gobernanza, la legitimidad y procesos de control interno en los clubes deportivos del Municipio de Chía, Cundinamarca.

Marco teórico

Marco referencial

La Gobernanza busca que la sociedad y las entidades se unan en común acuerdo para generar una conectividad social equitativa desarrollando y aplicando soluciones reales a las problemáticas de la actualidad. En el presente los Clubes Deportivos Nacionales y Municipales requieren de un análisis y acompañamiento permanente de entidades, lo cual brinde mecanismos de evaluación y buenas prácticas administrativas permitiendo adoptar y diseñar un Sistema de Control Interno, políticas y principios para mantener la transparencia, conductas éticas, enfoque corporativo hacia objetivos y metas, solvencia económica , fiabilidad en las operaciones, y

objetividad sobre información financiera, lo cual es importante para el desarrollo del deporte cómo estructura organizada.

Luego de dar una descripción del el por qué y para qué sirve nuestro proyecto encontramos las organizaciones que impulsan el desarrollo y cambio por un deporte más justo y limpio, la organización Play the Game, es una iniciativa internacional que a partir del patrocinio del Instituto Danés de Estudios Deportivos (Idan, por sus siglas en danés), permite fortalecer la ética del deporte a través de la democracia, la transparencia y la libertad de expresión.

En 2004 Play the Game se consolidó como una institución independiente que obtuvo el respaldo de las organizaciones deportivas nacionales y el Ministerio de Cultura Danés, representada por un grupo de expertos de la Unión Europea. Así mismo, se consolidó como un asesor del Consejo Editorial del Consejo Internacional de Ciencias del Deporte y la Educación Física y la lucha continua para promover el buen gobierno en las instituciones deportivas internacionales y nacionales. (Arias A. R., 2019).

En 2012-2013, Play The Game y el Instituto Danés de Estudios Deportivos cooperó con seis universidades europeas (Universidad de Loughborough, Universidad de Utrecht, Universidad de Lovaina, Universidad Alemana de Deporte de Colonia, IDHEAP Lausana y Universidad de Ljubljana) y el Centro Europeo de Periodismo, sobre el tema de la buena gobernanza en las organizaciones deportivas internacionales. La cooperación tuvo lugar dentro del marco del proyecto de Acción para la Buena Gobernanza en Organizaciones Deportivas Internacionales (AGGIS), que recibió el apoyo financiero de las acciones preparatorias de la Comisión Europea en el ámbito del deporte.

Siguiendo la línea del tiempo y mejorando cada instrumento para su aplicabilidad, en el año 2018 se establece: El 'Observador Nacional de Gobernanza Deportiva: Evaluación comparativa de la gobernanza deportiva en el proyecto de fronteras nacionales (en adelante, el "proyecto NSGO")

el cual tiene como objetivo abordar estos problemas. Su propósito principal era ayudar e inspirar a las federaciones deportivas nacionales a mejorar la calidad de su gobierno mediante la medición de la gobernanza y la creación de instrumentos que les permitan a las organizaciones evaluar sus procesos y transformar sus necesidades.

El proyecto produjo el National Sports Governance Observer (NSGO), una herramienta de evaluación comparativa para el buen gobierno en las federaciones deportivas nacionales, que comprende 274 indicadores. El NSGO se aplicó para evaluar la buena gobernanza en ocho federaciones o más en los ocho países socios, además de Montenegro y Brasil. En segundo lugar, las ocho universidades asociadas e instituciones de investigación construyeron redes sostenibles con partes interesadas clave en su país sistemas deportivos y seminarios de formación organizados para federaciones deportivas nacionales.

Dentro del ámbito nacional encontramos que el instrumento NSGO y con la ayuda de varios coautores es implementado en algunas federaciones deportivas a nivel Colombia con el apoyo del COC y varias universidades las cuales ayudan a su ejecución y respectivos resultados. Se evidenció que de los 6 países que presentaron informes, Colombia obtuvo un índice de gobernanza considerable, respecto a los demás, con el 49%; Se resalta que Colombia cuenta con un buen desarrollo legislativo en materia deportiva, lo que ha favorecido el control interno y la transparencia. Se destaca el compromiso del COC frente a la evolución del deporte nacional dejando como resultado el informe NSGO 2 desarrollado por (Arias, y otros, November 2021).

En el contexto histórico y concluyendo por qué y para que sintetizamos todo nuestro proyecto encontramos que, a principios del siglo XX, la competencia internacional estimuló la necesidad de centralizar la gobernanza deportiva y de unificar las reglas, generando el camino para las primeras Federaciones Deportivas Internacionales (**ISF**), la creación y el éxito de los Juegos

Olímpicos modernos, aumentaron la competencia internacional (Geeraert, Observador de la Gobernanza del Deporte 2015. La crisis de legitimidad en la gobernanza, 2015). El sistema internacional de gobernanza deportiva que pronto cristalizó puede describirse generalmente como una red jerárquica que va desde el nivel global hasta el nivel continental, nacional y local. En términos generales, para un solo deporte, una federación internacional se encuentra en la cima de una cadena de la rama institucional (Geeraert, Observador de la Gobernanza del Deporte 2015. La crisis de legitimidad en la gobernanza, 2015).

Los orígenes de la comercialización del deporte se remontan al período posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando un tiempo de ocio más individual dio lugar tanto a más oportunidades de practicar deporte organizado (Wladimir., 2008). El desarrollo de la radio y, más tarde, de la radiodifusión televisiva permitió el consumo remoto de eventos deportivos.

La impulsando la popularidad de ciertos deportes y alimentó la fama mundial de eventos deportivos relacionados. Sin embargo, el enorme impacto comercial de la radiodifusión deportiva sólo se produjo cuando una ola de privatización rompió los monopolios públicos de radiodifusión en Europa durante los años 80. Junto con estas evoluciones, el desarrollo de la televisión por cable, satélite y digital e Internet, impulsó la demanda de radiodifusión deportiva a partir de los años 90 hacia adelante, resultando en acuerdos de difusión más valiosos para eventos deportivos (Wladimir, 2000), (Andreff & Borug, 2006), (Szymanski, 2006) En este contexto, las Federaciones Deportivas Internacionales (ISF) más grandes se han dado cuenta cada vez más del potencial empresarial de sus eventos deportivos. Desde mediados de los años ochenta, han comercializado sus eventos de manera más efectiva, vendiendo derechos exclusivos de comercialización -principalmente a través de agencias por grandes sumas de dinero. En este sentido, las Federaciones Deportivas Internacionales (ISF) también se han beneficiado de los ingresos generados por los Juegos Olímpicos, que el Comité Olímpico Internacional (COI) redistribuye entre federaciones asociadas.

A medida que el deporte salía de su situación inicial de aficionado y los desafíos de gobernanza se hacían más complejos, las ISF adoptaron cada vez más tareas (diversas) a nombre de sus accionistas internos (Geeraert, Observador de la Gobernanza del Deporte 2015. La crisis de legitimidad en la gobernanza, 2015). Por ejemplo, los ISF emiten reglas que determinan las condiciones para las transferencias de atletas entre clubes; Las condiciones que los clubes y atletas deben cumplir para entrar en competición; las modalidades de la competencia; uso de dopaje; y la redistribución de los ingresos. Las organizaciones deportivas pueden sancionar a los atletas, clubes y federaciones nacionales por violar estas reglas por medio de sus cuerpos disciplinarios. Directamente afectados y conscientes de los poderes aumentados de las ISF, los accionistas internos han respondido al creciente alcance de las organizaciones.

Dentro de la estructura legal Colombiana que rige las instituciones deportivas y los estamentos de carácter deportivo en el país encontramos la Ley 181 de 1995 (Colombia, 1995) Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad. Dentro de la norma encontramos el artículo 88 el cual establece:

Los departamentos, municipios o distritos y sus entidades descentralizadas diseñarán e implantarán los sistemas de control interno a que se refiere el artículo 269 de la Constitución Política, para garantizar la protección y el uso honesto y eficiente de los recursos que se transfieren, ceden o asignan en desarrollo de la presente Ley, el control fiscal posterior será ejercido por la

respectiva Contraloría Departamental, Distrital o Municipal, donde la hubiere y la Contraloría General de la República de conformidad con lo establecido por la Constitución Política y la Ley 42 de 1991.

La importancia en las organizaciones del control interno y la rendición de cuentas en la gobernanza estimula las buenas prácticas y disminuye la probabilidad de desequilibrios de poder, abusos de poder y conducta poco éticas, este sistema se refiere tanto a la separación de poderes en las estructuras de gobierno de la organización, los componentes de control, así como el conjunto de normas y procedimientos los cuales aseguran que el personal, los funcionarios y terceros cumplan con las reglas y normas internas establecidas.

Marco conceptual

Gobernanza:

Es el estudio de una nueva metodología en la administración para lograr alcances significativos en la forma y mejora de indicadores en una sociedad. Entendiendo su actuar principal hacia el estado y acompañada del régimen político, la gerencia pública y la capacidad económica, intelectual y social del gobierno para su aplicación. Propone como objetivo el logro de un desarrollo financiero, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía" (Española, 2015).

Otro aspecto fundamental al que apunta la gobernanza es que las instituciones evalúen su estatus actual, discernan sobre sus actos frente a los resultados arrojados y así mismo busquen acciones de mejora en las áreas donde el porcentaje indique situaciones de riesgo para la entidad. Permitiendo así indicadores altos que busquen gran interacción entre el gobierno y el pueblo de acuerdo a la pulcritud de su acción esperando que el país pueda desarrollarse en todos los ámbitos y que todo quede informado en la rendición

de cuentas. Por ello es interesante ver como la gobernanza en la actualidad es una de las mejores prácticas de desarrollo social para fines de bienestar (Aguilar, 2005).

Principios de gobernanza:

El proceso de buena gobernanza debe ser fruto del juego de cinco (5) principios que son aplicables sin importar el contexto (local regional nacional y mundial).

- **Principio de la apertura:**

Funcionamiento más abierto de parte de las instituciones que se reflejara en comunicación activa y eficaz de las decisiones tomadas al interior de la corporación, que de igual manera incluyan al público y la comunidad en general

- **Principio de participación:**

Principio invocado para apelar al reforzamiento y la efectividad de la intervención de los ciudadanos en las fases del ciclo de las políticas de una institución independientemente de su carácter (formulación-ejecución) como única vía idónea para conseguir el robustecimiento de la confianza y la legitimación de éstas por los resultados obtenidos y la intervención de los ciudadanos

- **Principio de responsabilidad:**

El principio comporta la exigencia de explicación por parte de las instituciones y de su acción, con consecuente asunción de la responsabilidad correspondiente; e incremento de la claridad y del grado de compromiso (responsabilidad).

- **Principio de eficacia:**

Este principio pretende destacar la necesidad de asegurar la oportunidad y efectividad de las políticas y las medidas tomadas por parte de diferentes corporaciones. En este contexto, efectividad quiere decir producción de los resultados perseguidos sobre la base de objetivos claros.

- **Principio de coherencia:**

La coherencia postulada por el principio comporta simultáneamente:

- La de las políticas y las acciones, así como la fácil comprensión de unas y otras.
- El enfoque coherente de la acción en el contexto de un sistema complejo, cuya realización exige liderazgo político y compromiso por parte de las instituciones.

Legitimidad:

Buscando que los procesos de gobernabilidad sean validos adaptamos esta definición como parte esencial de un buen proceso de control y separación de poderes especialmente en el campo de la Teoría Institucional que considera por legitimidad la relación lógica entre los valores, normas y expectativas de la sociedad con las actividades y los resultados de la organización.

La legitimidad consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes. Según (Marin, 2010). Define la legitimidad como “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones. Así mismo la legitimidad cuenta con unos principios que la justifican para obtener poder o liderar procesos como: el principio democrático, el principio electivo y el principio hereditario y aristocrático (Gómez, Una herramienta para el buen gobierno, 2017).

Gobernanza en el deporte:

La gobernanza en el deporte es definida como la manera de gobernar un ente u organización deportiva pública o privada, garantizando el derecho social o fundamental de la práctica deportiva, buscando mejorar la calidad de vida de una sociedad (Arias-Castaño, y otros, 2022).

La gobernanza y gobernabilidad están reflejados en todos los ámbitos deportivos influyendo de manera positiva en todas las organizaciones tanto privadas como públicas consolidando así los valores del deporte y fundamentos esenciales de deportividad. La Unesco declara por medio de la carta internacional de educación física , actividad física y el deporte que: “Todas las organizaciones y entidades encargadas de la educación física, la actividad física y el deporte deberán aplicar los principios del buen gobierno, a saber, procedimientos democráticos y transparentes para las elecciones y la adopción de decisiones, consultas periódicas con los grupos de interesados, así como reglas claras para la redistribución de fondos y la aplicación rigurosa de los principios de rendición de cuentas y transparencia” (UNESCO, 2015).

Control interno:

El control interno se define “como un proceso efectuado por la dirección, el consejo de administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (Estupiñan, 2003)

Separación de poderes:

Es una forma de estructura organizativa de los estados basada en el reparto de los poderes de decisión y control en tres ámbitos, legislativo, ejecutivo y judicial. Su objetivo principal es el reparto de responsabilidades. Es decir, si un sistema quiebra en uno de sus aspectos o ámbitos, las otras “partes” deberían contar con la fuerza o el respaldo legal para afrontar su conducta indebida.

Riesgo de Negocio: Riesgo derivado de las condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativas, con probabilidad de impacto negativo para la entidad, atentando contra los objetivos estratégicos y su capacidad operativa. (NIA, 2009).

Diseño institucional:

El concepto de diseño institucional, como expresión de la idea de creación intencional de reglas de comportamiento social, es central en campos como el derecho, la política pública, la administración o la ética. Si se entiende la política pública como la definición gubernamental de reglas de asignación de recursos, entonces se puede pensar que parte fundamental del diseño de políticas públicas consiste en la creación y la transformación intencional de dichas reglas, y que la política puede ser vista como la lucha por la autoridad para crear o cambiar esas reglas, así como para transformar las que definen cómo acceder a la autoridad gubernamental. (Pablo, 2005). Concepto de diseño institucional; Universidad Nacional de Colombia; Departamento de Filosofía).

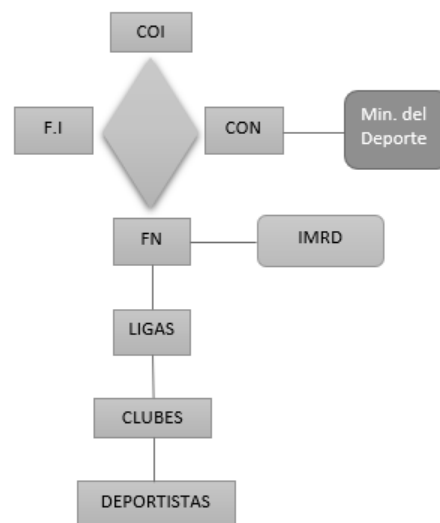


Ilustración 1: Diseño institucional Sistema Nacional del Deporte (Gómez, La gobernanza en el deporte; la legitimidad en la Federación Colombiana de Ecuestre, Estudio de Caso, 2017)¹

¹ Ilustración adaptada: Gómez. J (2017), “La gobernanza en el deporte: la legitimidad en la federación colombiana de ecuestre, estudio de caso” y modificada por los autores de este. José Duran y Alejandro Peña.

Federaciones Deportiva:

Entidad asociativa privada sin ánimo de lucro, integrada por otras asociaciones (clubes deportivos principalmente), deportistas, técnicos, jueces y árbitros, constituida para la defensa y promoción de un determinado deporte, cuyo efecto ejerce algunas funciones públicas como la organización de competiciones, el control de subvenciones o el ejercicio de cierta potestad disciplinaria. (Española, 2015).

Ligas:

Organismo de derecho privado, constituido como asociación o corporación sin ánimo de lucro, conformado por un mínimo de clubes deportivos y/o promotores establecidos por Coldeportes, su jurisdicción es el nivel departamental y el distrito capital. (Min. Deporte, 2022). Las ligas deportivas a que se refiere este Decreto son organismos deportivos sujetos a la inspección, vigilancia y control del Estado, e integrantes del Sistema Nacional del Deporte. Sus planes y programas hacen parte del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física en los términos de la Ley 181 de 1995. (Decreto 1228, Julio 18 de 1995).

Clubes deportivos:

Los clubes deportivos son organismos de derecho privado constituidos por afiliados, mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio, e impulsar programas de interés público y social. (Decreto 1228, Julio 18 de 1995).

Metodología

El siguiente estudio se realizó implementando el instrumento “Play The Game”, para este caso nos enfocaremos en cómo se lleva acabo y se aborda específicamente la dimensión de responsabilidad y control interno en los clubes de Chía.

Alcance investigativo

Este estudio es de tipo descriptivo porque según (Deobold B. van Dalen, 1981), el objetivo de esta es conocer las situaciones y actitudes predominantes, mediante la descripción exacta de actividades. Adicionalmente menciona que los investigadores no solo recopilan información si no que esta información el resumen de manera cuidadosa para después analizar minuciosamente los resultados, con el fin de extraer generalidades que aporten al conocimiento.

Para la aplicación del instrumento Play The Game compuesto por cuatro dimensiones (transparencia, control interno, responsabilidad social y procesos democráticos) solo se tendrá en cuenta la dimensión (control interno), con el cual se diligenciará el formato compuesto por 14 principios donde se recopilara información con pruebas relacionadas a la dimensión y así analizar sus resultados para determinar una respuesta clara y verídica, si existe o no el control interno dentro de cada Club Deportivo.

Población

La investigación se desarrolla en el municipio de Chía Cundinamarca este cuenta con 74 clubes deportivos que desarrollan sus labores deportivas de modalidades diferentes cada uno con reconocimiento deportivo del instituto municipal de recreación y deporte de Chía (IMRD) y todas dentro del marco normativo de la ley 181 del deporte. Es de suma importancia destacar que este proyecto recibió el nombre de convenio asociación 159 de 2020 (IMRD Chía – ARCOFADER- conveniencia)

Muestra

La muestra seleccionada para el desarrollo de esta investigación se logra después de conocer características específicas de la población objeto de estudio. Con lo anterior se establece que 33 clubes deportivos de los 74 cumplen con los criterios de inclusión establecidos para este proyecto. Dentro de los que cumplen con los requisitos hay clubes de diferentes disciplinas como Fútbol, Baloncesto, Billar, Bmx, Balonmano, Judo, Hapkido, Taekwondo, Béisbol, Patinaje artístico, Patinaje en línea.

Para la recolección de datos a los clubes deportivos habiendo énfasis en la dimensión de control interno se consideró pertinente separar la evaluación en dos momentos, el primero se evaluaron 22 clubes deportivos cuyos resultados serán analizados en este documento, y en un segundo momento los 11 restantes los cuales serán evaluados cuando el IMRD lo decida.

Criterios de inclusión y exclusión

INCLUSIÓN	EXCLUSIÓN
Clubes con reconocimiento deportivo vigente.	Clubes sin reconocimiento deportivo o con reconocimiento caducado
Autorización de manera voluntaria para la participación y el diligenciamiento del formato Play the Game	No autorización de manera voluntaria para la participación y diligenciamiento del formato Play the Game

Recolección de la información

La investigación se rige bajo la aplicación instrumento diseñado y autorizado por la organización Play The Game (Observador de gobernanza deportiva NSGO), el cual tuvo que ser adaptado al contexto colombiano para su aplicación en clubes deportivos municipales, como lo indica la ley 181 de 1995 y el decreto 1228 del mismo año; El método principal utilizado para la toma de datos fue la encuesta y se aplicó teniendo en cuenta la estructura orgánica planteada para el deporte de carácter privado en Colombia.

- **Fase 1 Selección y contacto:**

Hacer una selección de los clubes deportivos que se revisarán. Contactar y explicar el proceso (esquema, plazo, beneficios para los clubes, confidencialidad). Establecer un contacto, es decir un representante del club que pueda ayudar con la recolección de los datos (en caso de no contar con una

respuesta, la puntuación se realizará sobre las bases de datos disponibles públicamente y se podrá opinar al respecto).

- **Fase 2 Recopilación de datos y primera puntuación preliminar:**

Realizar una investigación de escritorio (sitios web, estatutos, reglamentos internos y cualquier tipo de documento relevante disponible). Aplicar los indicadores y realizar una puntuación preliminar para obtener una visión clara de la integridad de los datos recopilados.

- **Fase 3 Comentarios:**

Enviar a los clubes un cuestionario en donde proporcionen los datos faltantes, si es necesario; realizar una entrevista y solicitar pruebas adicionales, por ejemplo: documentos, correos electrónicos, boletines informativos, etc....

- **Fase 4 Segunda puntuación preliminar:**

Realizar una segunda puntuación preliminar con base en los comentarios recibidos.

- **Fase 5 Retroalimentación final:**

Enviar las puntuaciones a los clubes deportivos, solicitar comentarios y pruebas adicionales en caso de desacuerdo. Realizar una segunda entrevista, si persisten dudas.

- **Fase 6 Puntuación final:**

Realizar la puntuación final e informar a los clubes deportivos.

Contextualización del instrumento

Tipo de variable	Dimensiones	Denominación	Indicador
------------------	-------------	--------------	-----------

Independientes	Transparencia	Se refiere a los informes de una organización sobre su funcionamiento interno, esta dimensión cuenta con 13 principios y 41 indicadores.	Básico
Independientes	Procesos democráticos	Implica elecciones libres, justas y competitivas; la participación de los actores afectados en los procesos de toma de decisiones; y debates internos justos y abiertos, para esta dimensión tenemos 13 principios y 36 indicadores.	Básico
Independientes	Responsabilidad y control interno	Se refiere a ambos, la implementación de la separación de poderes en la estructura de gobierno de la organización, así como un sistema de reglas y procedimientos que garantice que el personal y los funcionarios cumplan con las reglas y normas internas, esta dimensión tiene 13 principios y 71 indicadores.	Básico
Independientes	Responsabilidad social	Se refiere a emplear deliberadamente el potencial y el impacto de la organización con el fin de tener un efecto positivo en las partes interesadas internas y externas y en la sociedad en general. Esta última dimensión cuenta con 12 principios y 52 indicadores	Básico

Tabla 1: Contextualización del instrumento

De acuerdo a la metodología establecida por la organización la evaluación de dimensión principio e indicador se realiza de acuerdo a la siguiente escala de colores:

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

Resultados

A continuación, se mostrará de manera explícita los datos recopilados durante la investigación, buscando dar una respuesta a la problemática de gobernanza y legitimidad utilizando el método validado por Play the Game

Se busca establecer un indicador de gobernanza mediante el análisis y tratamiento de la información para lograr una revisión específica de los clubes de Chía y su situación frente a la dimensión de control interno.

Índice general NSGO para los clubes de Chía Cundinamarca.

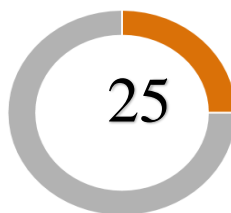


Figura 1: Puntaje general del índice de NSGO en el municipio de Chía

La anterior figura indica el nivel general de gobernanza que manejan los 22 clubes del municipio de Chía a los cuales se les aplicó el instrumento, el porcentaje alcanzado es del 25% siendo esta de calificación “débil” según el instrumento Play the Game.

Indicador por dimensión del NSGO

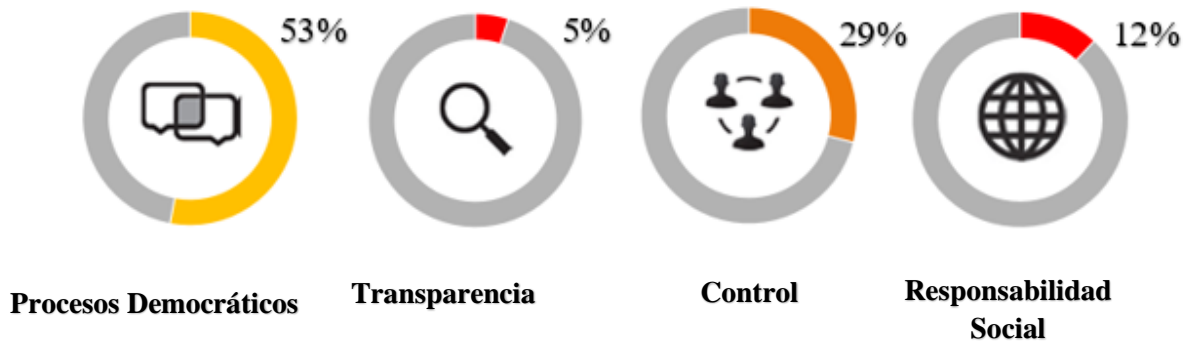


Figura 2: Puntaje general de las cuatro dimensiones

En la figura 2 se puede observar el porcentaje alcanzado por los 22 clubes divididos en 4 dimensiones propuestas por el instrumento de medición de gobernanza y legitimidad “Play the Game”, siendo la calificación por dimensión; Procesos democráticos: 53% Moderado; Control interno: 29% Débil; Responsabilidad social: 12% No cumplido; Transparencia: 5% No cumplido.

Puntajes de los clubes deportivos de Chía encuestados en control interno.

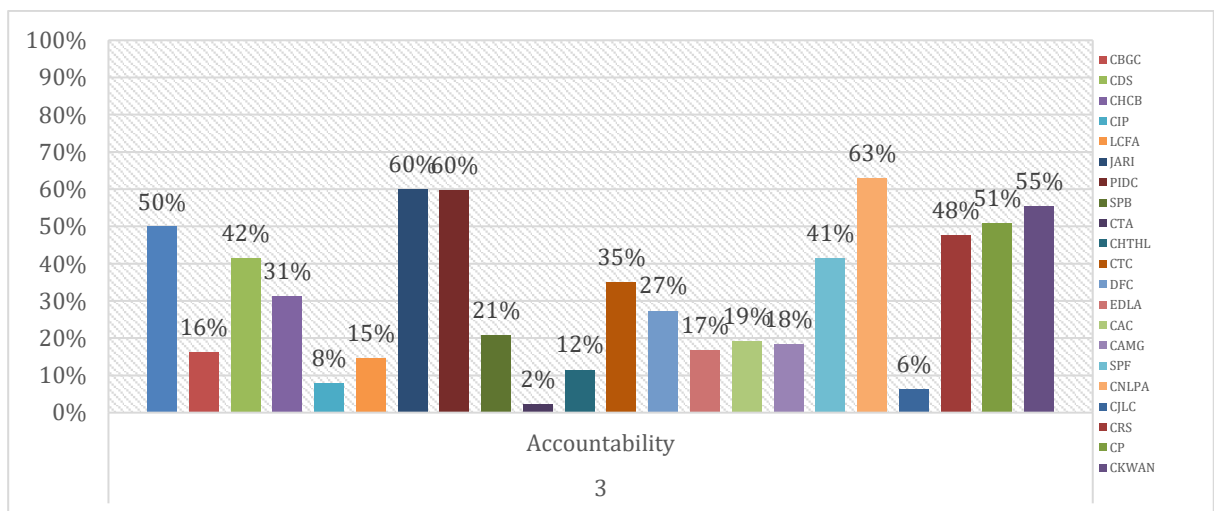


Gráfico 1: Puntuación general clubes deportivos de Chía.

Este grafico representa los diferentes puntajes de cumplimiento de control interno en los 22 clubes deportivos del municipio de Chía; Cundinamarca a los que se le aplico el instrumento, se puede observar que la mitad de los clubes se encuentran por encima del 40% y la otra mitad por debajo del 40 %. El club que logra la calificación más alta esta sobre el 63% y el que obtiene la más baja esta sobre el 2% de cumplimiento.

Puntajes de los clubes deportivos de Chía encuestados en los 14 principios de control interno de la NSGO.

PRINCIPIOS		BB	CB	DS	CB	IP	LC	JA	PID	SPB	TA	HT	TC	DF	ED	AC	AM	SPF	NL	CJ	RS	CP	CK	P
21	Política de igualdad de género.	Green	Red	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Red	Red	Yellow	Green	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Yellow
22	La asamblea general supervisa la junta directiva	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Red	Red	Green	Green	Green	Red	Green	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
23	Procedimientos frente a la renuncia prematura de los miembros	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
24	Circunstancias de conflicto de intereses	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
25	Estructura de gobierno de acuerdo con la separación de poderes.	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Red	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red
26	Supervision a la gerencia																							
27	Comité financiero.	Yellow	Red	Green	Yellow	Red	Green	Green	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Red	Green	Green	Yellow	Yellow
28	Sistema de control financiero.	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Red	Green	Red
29	Evalúación anual su propio desempeño.	Green	Red	Green	Green	Red	Red	Red	Green	Red	Red	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Red	Green	Red	Green	Green	Yellow
30	Finanzas auditadas externamente.	Red	Red	Green	Red	Yellow	Green	Red	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Red	Red	Red	Red	Red
31	Código de conducta	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
32	Procedimientos de conflictos de interés aplicados a miembros de la junta.	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
33	Procedimientos de quejas en las regulaciones internas.	Green	Red	Red	Yellow	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Red
34	Las decisiones de la organización pueden impugnarse a través de mecanismos internos o externos.	Green	Yellow	Red	Red	Red	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Green	Red	Green	Green	Green	Yellow

Tabla 2: Puntuación de las dimensiones del NSGO para los 19 clubes deportivos

La tabla anterior identifica mediante colores la calificación alcanzada por cada club en los 14 diferentes principios de control interno, cada color corresponde a un adjetivo que cualificara la evaluación siendo estos: irrelevante, no cumplido, débil, moderado, bueno o muy bueno, los principios para control interno corresponden del 21 al 34 propuestos por el instrumento Play the Game.

Porcentaje promedio de los principios enfocados en la dimensión control interno en los clubes deportivos de Chía.

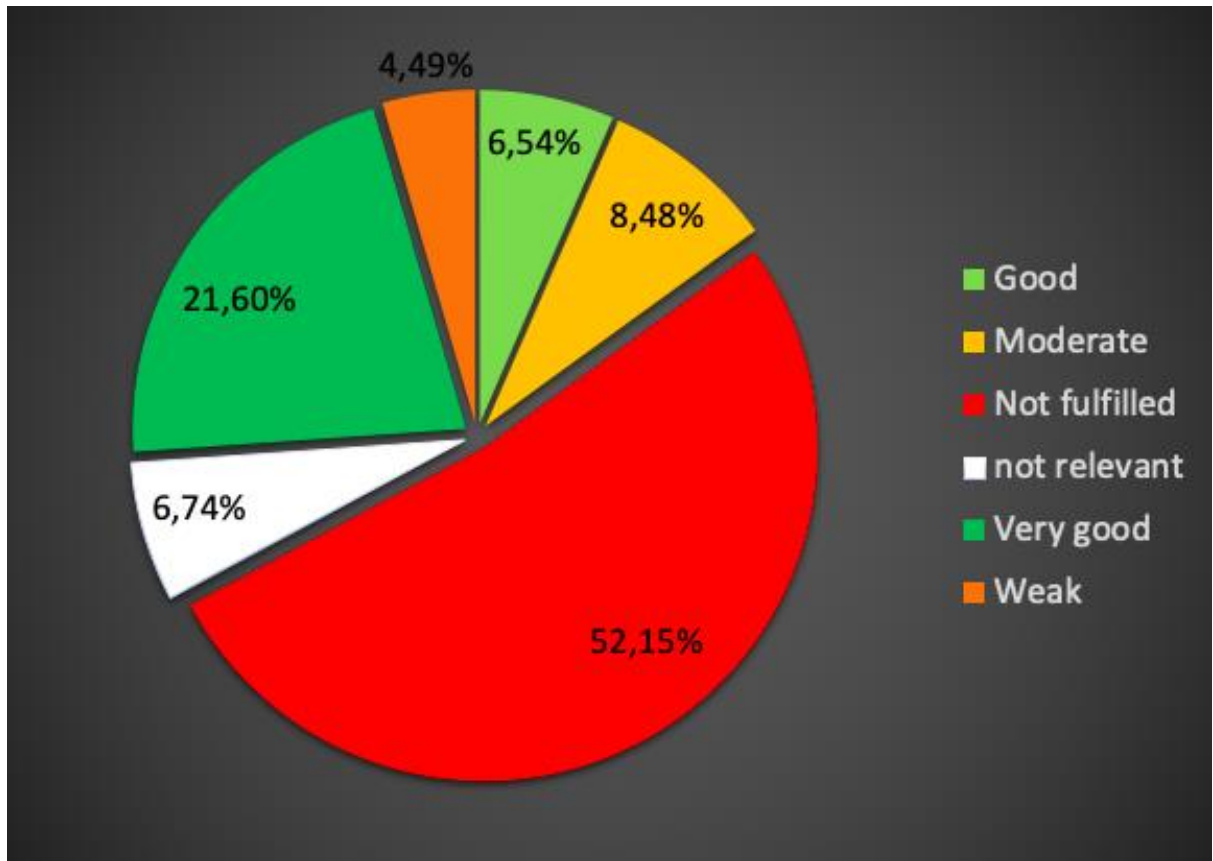


Gráfico 2: Promedio de los principios de la dimensión control interno

Esta grafica nos muestra información relacionada a la anterior tabla, logrando más especificidad en la calificación que se le da a los principios es decir que del total de los principios el 52,15% se encuentra en no cumplido, el 21,60% en muy bueno siendo estos dos indicadores los más altos y los más bajos 6,54% calificado como bueno y 4,49% débil.

Porcentaje promedio de los principios enfocados en la dimensión control interno en los clubes deportivos de Chía.

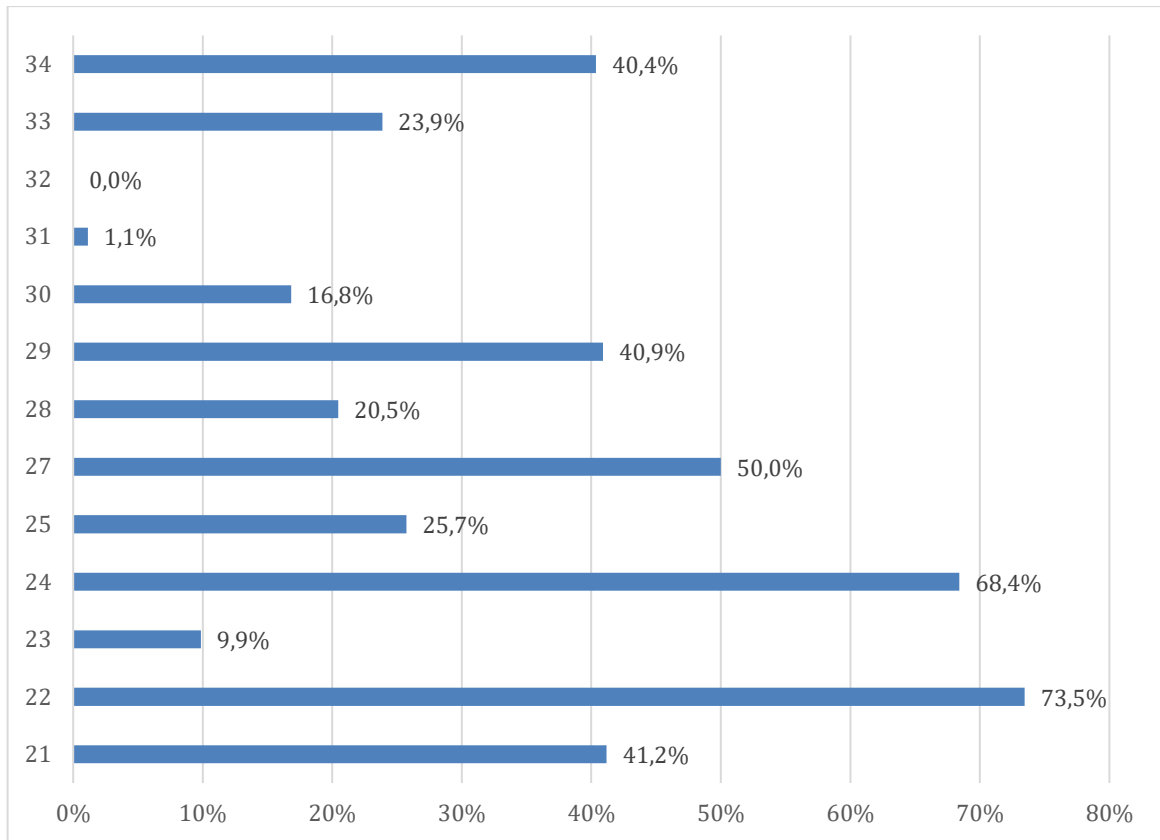


Gráfico 3: Promedio de los principios de la dimensión control interno

Este grafico representa el porcentaje de cumplimiento por principios propuestos por el método de evaluación para gobernanza y legitimidad “Play The Game”. Es necesario resaltar que cada principio se evaluó dependiendo del número de indicadores propuestos por la herramienta.

Principio 21: La asamblea general supervisa apropiadamente a la junta directiva

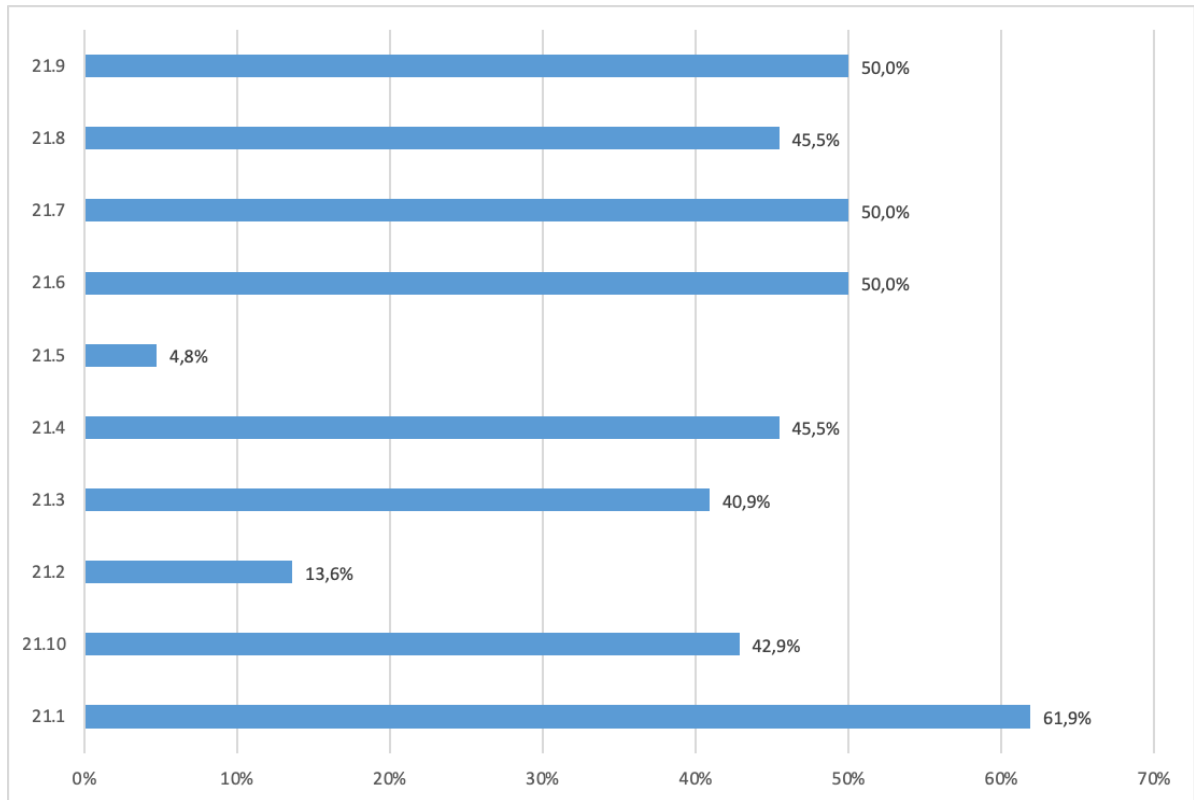


Gráfico 4: Principio 21

En el gráfico 4 se logra evidenciar que el cumplimiento de los indicadores para el principio 21 se encuentran en promedio por encima del 20 % siendo el indicador 21.1 el de mayor cumplimiento debido que el indicador menciona la aprobación por parte de la asamblea de un plan plurianual, y el indicador con menor cumplimiento es el 21.5 que consiste en la aprobación por parte de la asamblea de un presupuesto anual.

Principio 22: La junta establece los procedimientos con respecto a la renuncia prematura de los miembros.

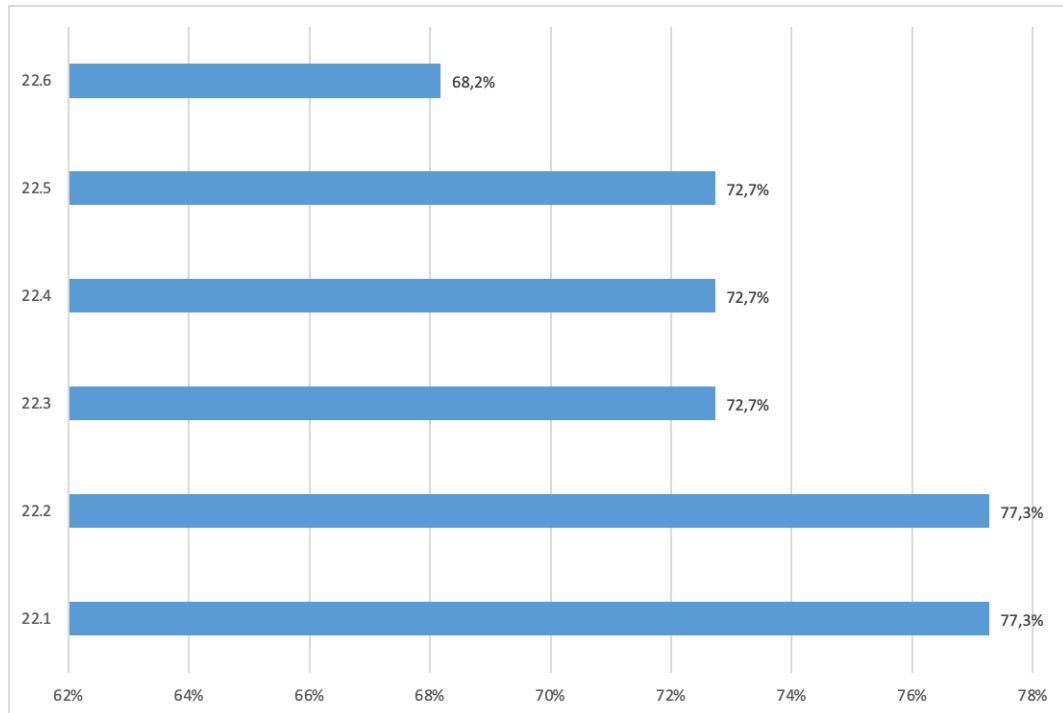


Gráfico 5: Principio 22

En el gráfico 5 se logra evidenciar que el cumplimiento de los indicadores para el principio 22 se encuentran en promedio por encima del 70 % siendo un principio de alto cumplimiento entre la dimensión de control interno. Para este principio el indicador 22.1 es el de mayor cumplimiento donde se menciona la reglamentación respecto a la renuncia prematura de miembros de la junta, y el indicador con menor cumplimiento es el 22.6 que consiste en la renuncia anticipada de miembros de la junta.

Principio 23: La organización define en sus estatutos aquellas circunstancias en las cuales, debido a un conflicto de intereses serio, una persona no es elegible para servir como miembro de la junta.

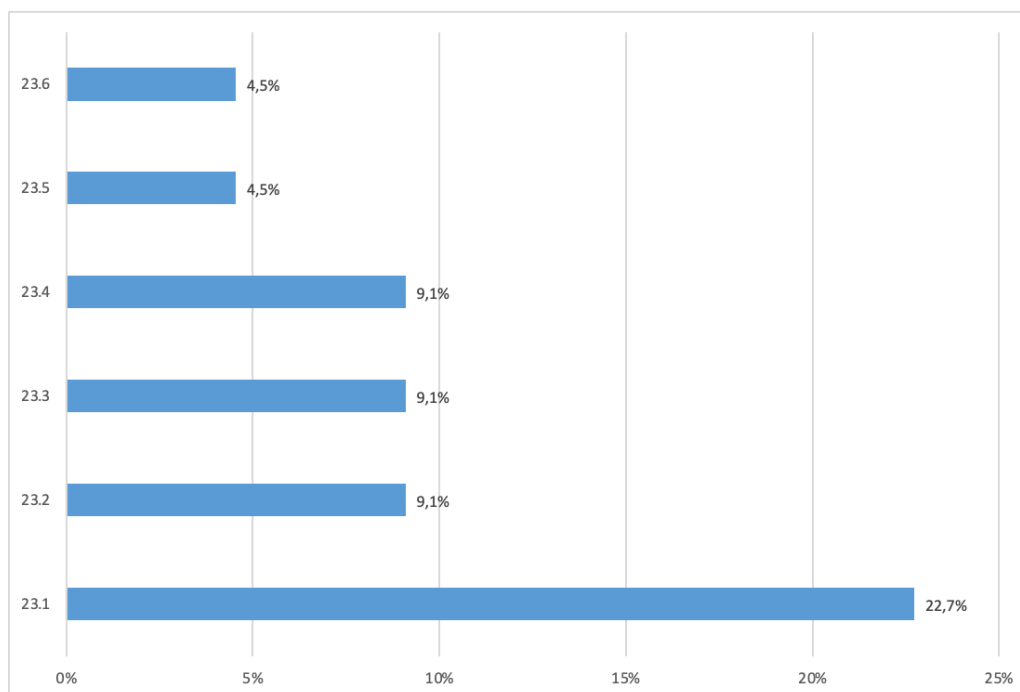


Gráfico 6: Principio 23

En el gráfico 6 se logra evidenciar que el cumplimiento de los indicadores para el principio 23 se encuentran en promedio por debajo del 10 % siendo un principio de bajo cumplimiento entre la dimensión de control interno. Para este principio el indicador 23.1 es el de mayor cumplimiento donde se establece en los estatutos que hacer cuando se presenta conflicto de intereses dentro de la junta, y los indicadores con menor cumplimiento es el 23.5 y 23.6 que consiste en la inclusión de personal diplomático en la junta es decir políticos nacionales en función.

Principio 24 La organización aplica una estructura de gobierno clara de acuerdo con el principio de separación de poderes.

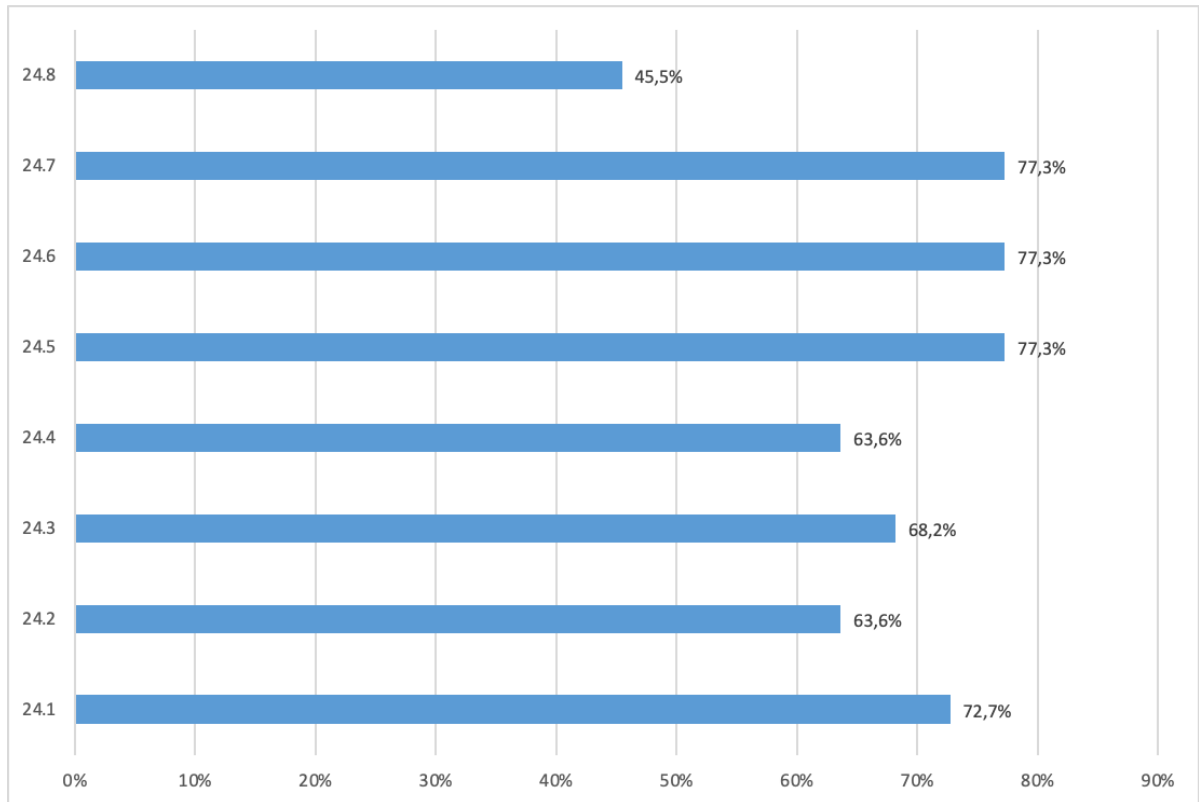


Gráfico 7: Principio 24

En el gráfico 7 se logra evidenciar que el cumplimiento de los indicadores para el principio 24 se encuentran en promedio por encima del 60%. Para este principio los indicadores 24.5, 24.6 y 24.7 son los de mayor cumplimiento con el 77,3% donde se establece que en los estatutos hay comités permanentes y cada uno de ellos tiene propósitos y tareas delegadas, y el indicador con menor cumplimiento es el 24.8 con 45,5% de cumplimiento donde se indica la composición de cada comité permanente.

Principio 25 La junta supervisa a la gerencia de manera apropiada.

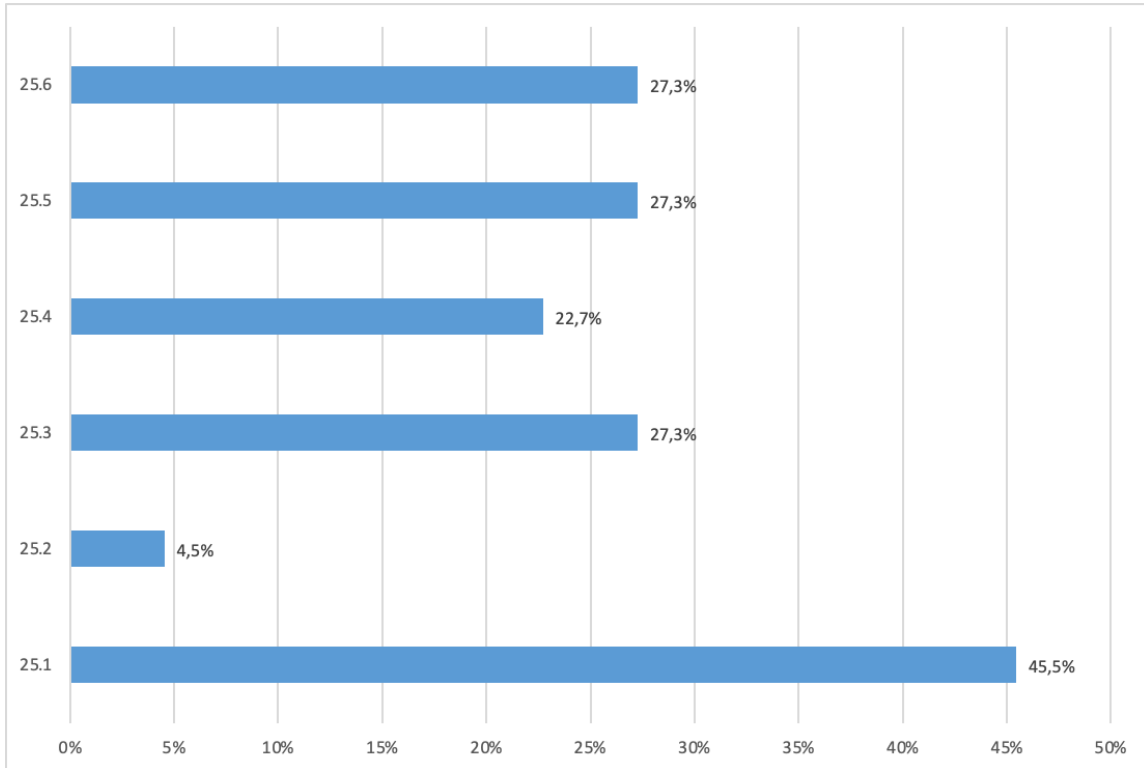


Gráfico 8: Principio 25

En el gráfico 8 se logra evidenciar que los indicadores del principio 25 se encuentran en promedio del 25% de cumplimiento siendo este un cumplimiento bajo. Para este principio el indicador 25.1 es el de mayor cumplimiento con el 45.5% el cual indica si las responsabilidades de la gerencia están dentro del reglamento interno, y el indicador con menor cumplimiento es el 25.2 con 4.5% de cumplimiento donde se establece una remuneración para la administración.

Principio 27 La organización implementa un sistema de control financiero.

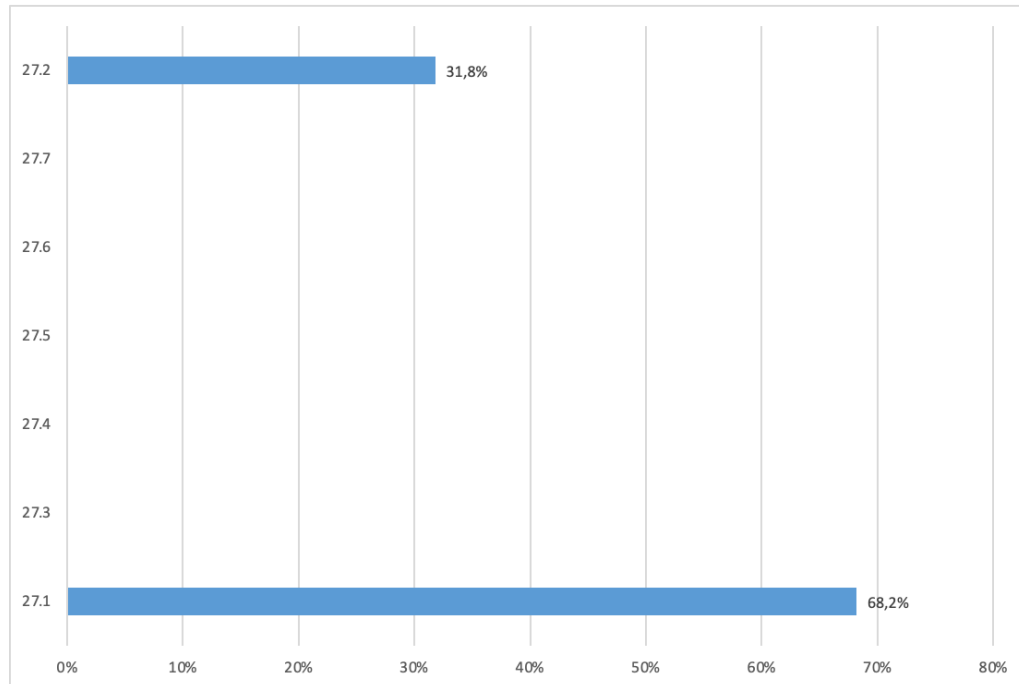


Gráfico 9: Principio 27

En el gráfico 9 se logra evidenciar que los indicadores del principio 27 son varios, pero solo nos muestra cumplimiento del indicador 27.1 y 27.2 esto debido a que los demás indicadores no aplican para empresas pequeñas según la metodología de play the game. El indicador 27.1 habla sobre los pagos realizados a nombre de la organización son firmados por más de dos personas, y el 27.2 trata sobre si hay dentro de los reglamentos internos umbrales financieros para contratos externos.

Principio 28 La junta evalúa anualmente su propia composición y desempeño.

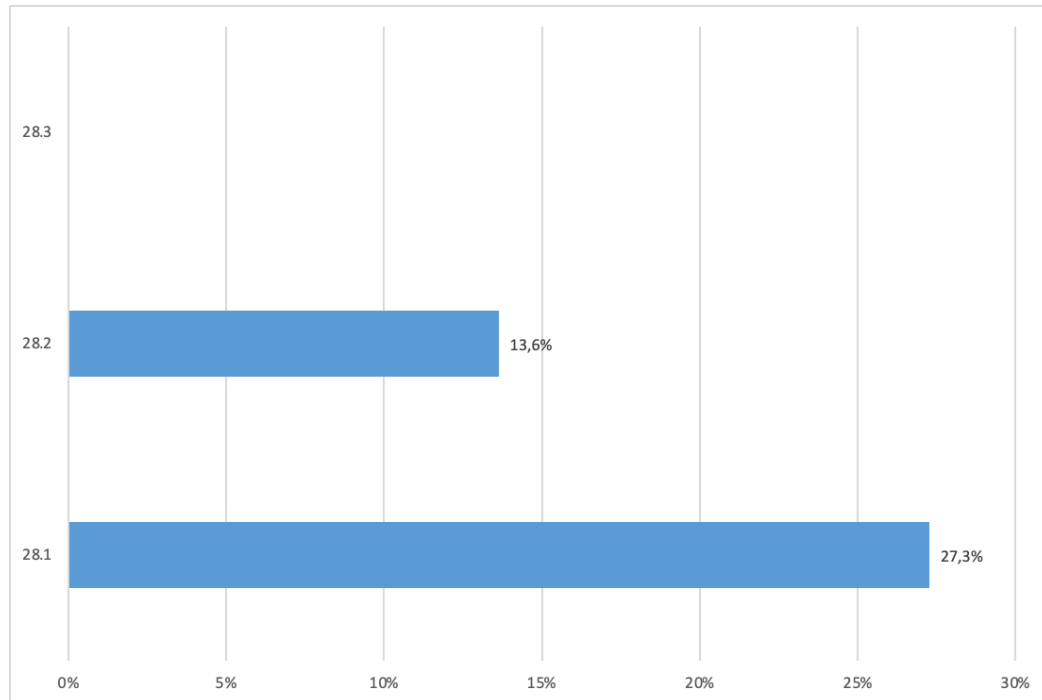


Gráfico 10: Principio 28

En el gráfico 10 se logra evidenciar que los indicadores del principio 28 se encuentran en promedio por debajo del 15 % de cumplimiento siendo este un cumplimiento bajo. Para este principio el indicador 28.1 es el de mayor cumplimiento con 27.3% el cual indica si la organización cuenta con un documento que informe la evaluación de su propio desempeño en el último año, y el indicador con menor cumplimiento es el 28.2 con 13.6% de cumplimiento donde establece si entes externos ayudas a la evaluación anteriormente mencionada.

Principio 29 Las finanzas de la organización son auditadas externamente por un auditor independiente.

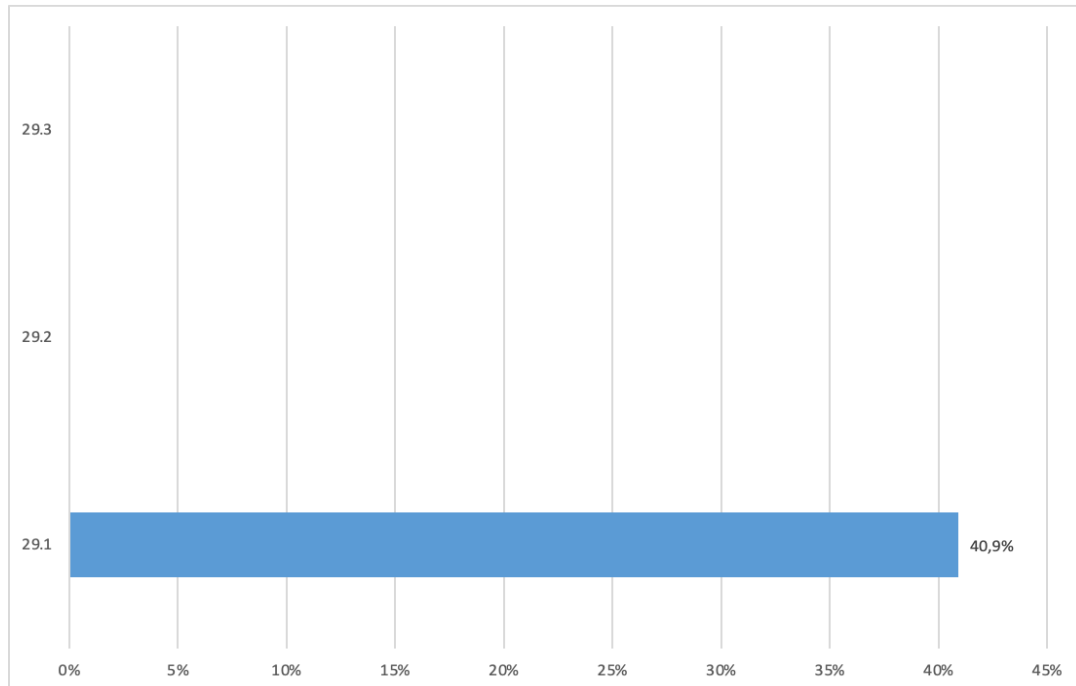


Gráfico 11: Principio 29

En el gráfico 11 solo se muestra cumplimiento de un indicador dentro del principio 29 debido a que los demás indicadores solo aplican para organizaciones más grandes, el indicador 29.1 se encuentra en un cumplimiento del 40.9% y menciona si los estados financieros de la organización son revisados por un auditor externo.

Principio 30 La organización tiene o reconoce un código de conducta aplicable a los miembros de la junta, la administración y el personal.

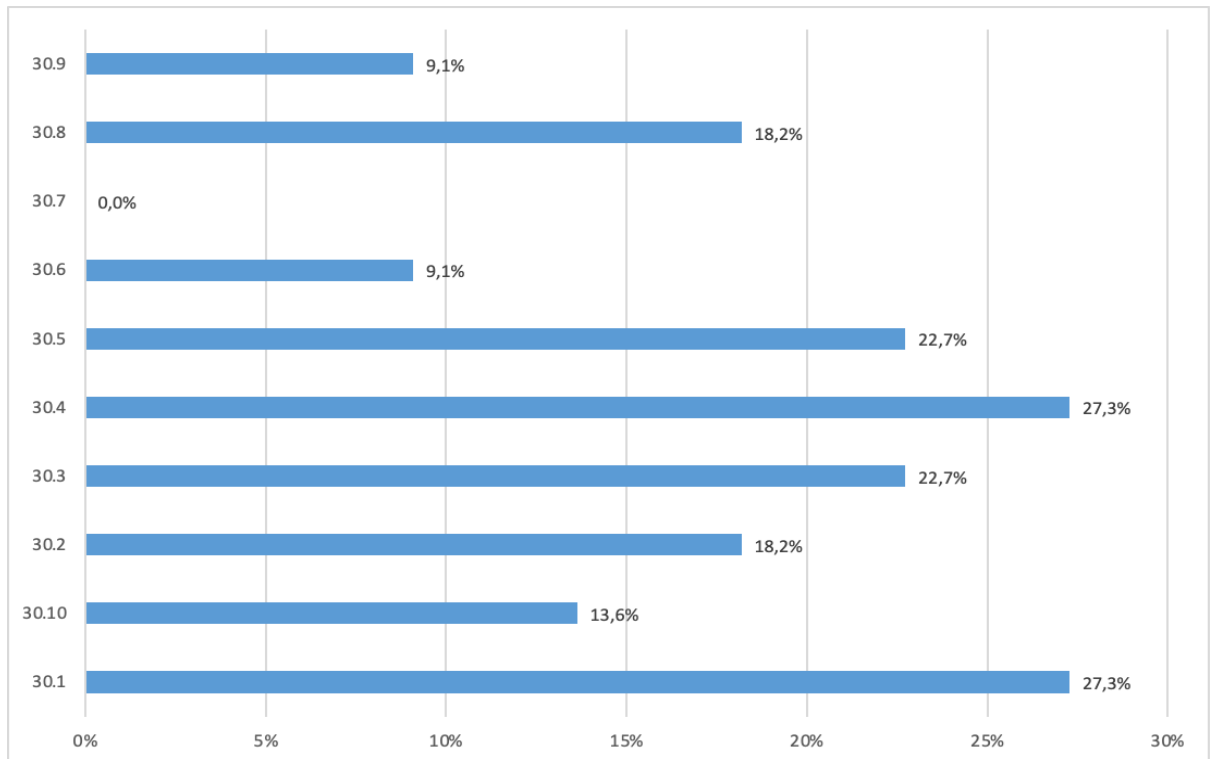


Gráfico 12: Principio 30

En el gráfico 12 se logra evidenciar que el cumplimiento de los indicadores para el principio 30 se encuentran por debajo del 30 %. Para este principio el indicador 30.1 y el 30.4 son los de mayor cumplimiento con el 27.3% donde se menciona la implementación de un código de conducta para los miembros de la junta, y el indicador con menor cumplimiento es el 30.6 y 30.9 con el 9.1% en los cuales se menciona si se ha actuado sobre ese código de conducta.

Principio 31 La junta establece claros procedimientos de conflictos de interés que se aplican a los miembros de la junta.

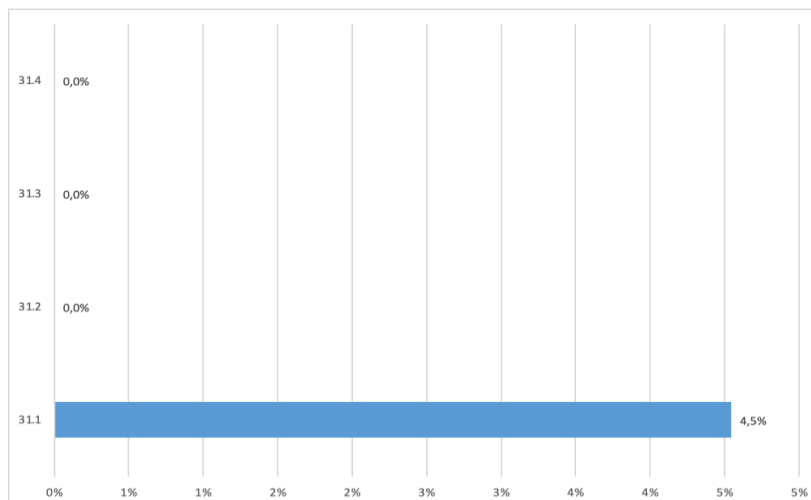


Gráfico 13: Principio 31

En el gráfico 13 se logra evidenciar que para el principio 31 solo se da cumplimiento en un indicador el 31,1 y es un cumplimiento demasiado bajo puesto que trata el tema de conflicto de intereses, los demás a nivel general en los clubes no cumplen ninguno con estos indicadores.

Principio 32 La junta establece procedimientos para el procesamiento de quejas en las regulaciones internas.

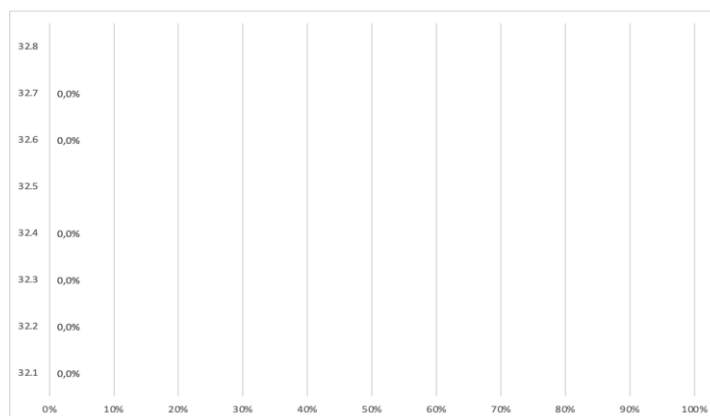


Gráfico 14: Principio 32

En el gráfico 14 se puede observar que ningún club cumple con lo establecido en este principio en donde se trata el procesamiento de quejas siendo el principio dentro de la dimensión de control interno peor evaluado.

Principio 33 Las decisiones de la organización pueden impugnarse a través de mecanismos internos o externos.

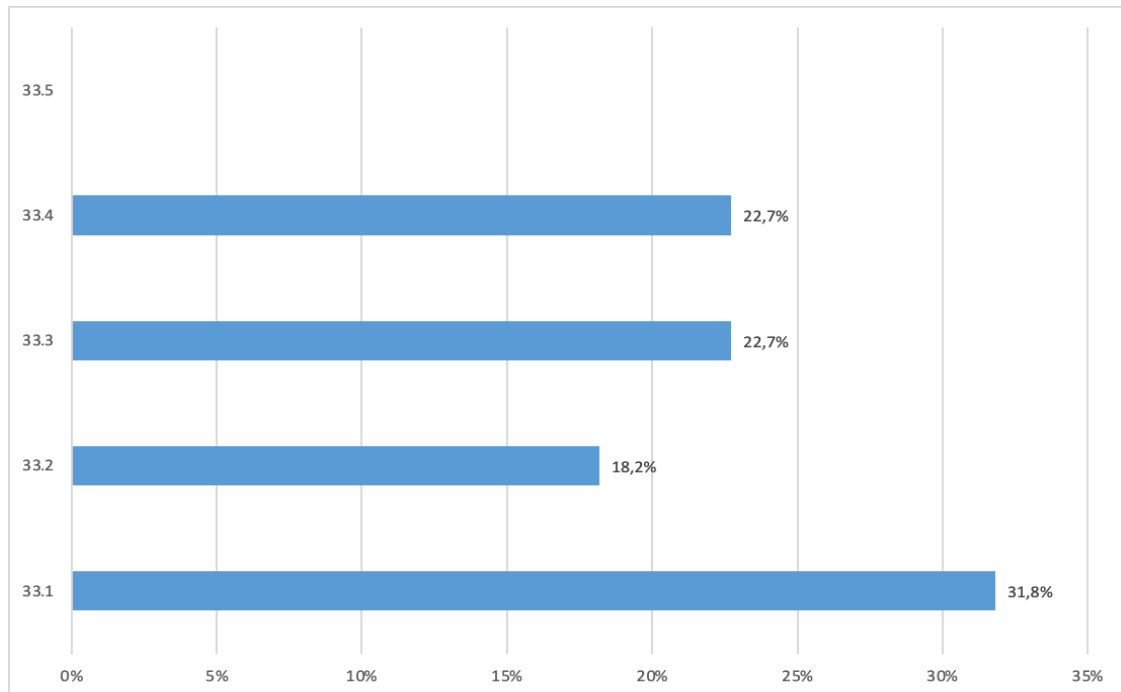


Gráfico 15: Principio 33

En el gráfico 15 se logra evidenciar que el cumplimiento de los indicadores para el principio 33 se encuentra en un cumplimiento promedio de 25 % siendo un principio de bajo cumplimiento entre la dimensión de control interno. Para este principio el indicador 33.1 es el de mayor cumplimiento donde se menciona la apelación a sanciones por parte de atletas y delegados, y el indicador con menor cumplimiento es el 33.2 que consiste en la forma de procesar la sanción y si hay derecho a audiencia cuando hay una imputación de sanción.

Principio 34 La junta adopta un calendario anual de reuniones

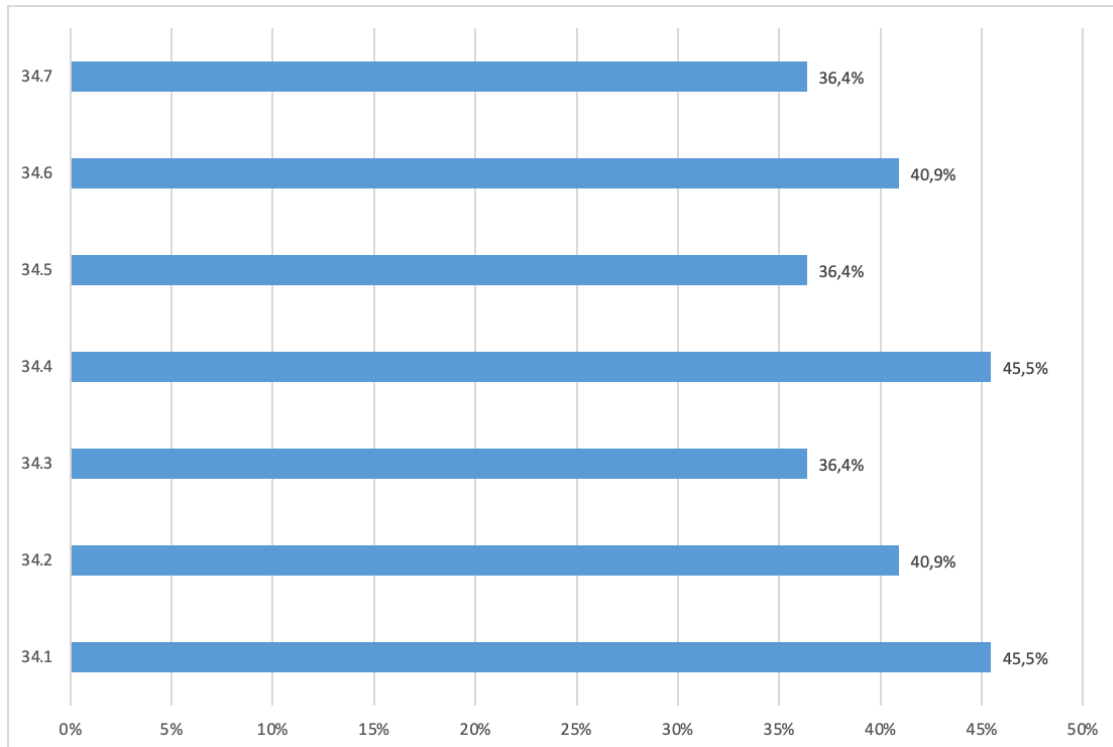


Gráfico 16: Principio 34

En el gráfico 16 se logra evidenciar que los indicadores del principio 34 se encuentran en promedio en el 40% de cumplimiento. Para este principio el indicador 34.1 es el de mayor cumplimiento con el 45.5% en el cual se establece que la junta tiene un cronograma anual de reuniones, y el indicador con menor cumplimiento es el 34.3 con 36.4% de cumplimiento en donde se menciona si en el calendario anual de reuniones. Hay establecida una específica para realización de evaluación de gestión.

Acciones de mejora

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 1 FÚTBOL	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	41%
<ul style="list-style-type: none">• Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva.• Generar estrategias que permitan una evaluación constante de la labor de la Junta Directiva• Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización• Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva	
CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 2 PATINAJE	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	51%
<ul style="list-style-type: none">• Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva.• Delegar o contratar a un administrador que cumpla funciones relacionadas con la gestión del Club• Generar estrategias que permitan una evaluación constante de la labor de la Junta Directiva• Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización• Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva	
CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 3 FUTBOL	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	18%

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva. • Delegar o contratar a un administrador que cumpla funciones relacionadas con la gestión del Club • Generar estrategias que permitan una evaluación constante de la labor de la Junta Directiva • Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización • Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva 	

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 4 FUTBOL	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	19%
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar una política plurianual y hacer seguimiento a la ejecución de su gestión por parte de la Junta Directiva • Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva. • Establecer un sistema de control financiero que permita regular las finanzas de la organización • Contratar o delegar la administración del Club a un profesional ajeno a la Junta Directiva • Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización • Generar estrategias que permitan una evaluación constante de la labor de la Junta Directiva • Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización • Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva • Establecer un plan de trabajo anual y su respectiva 	

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 5 FUTBOL	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	17%
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar una política plurianual y hacer seguimiento a la ejecución de su gestión por parte de la Junta Directiva • Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva. • Establecer un sistema de control financiero que permita regular las finanzas de la organización 	

- Contratar o delegar la administración del Club a un profesional ajeno a la Junta Directiva
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Generar estrategias que permitan una evaluación constante de la labor de la Junta Directiva
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva
- Establecer un plan de trabajo anual y su respectiva

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 6
FUTBOL**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

27%

- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Contratar o delegar la administración del Club a un profesional ajeno a la Junta Directiva
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 7
FUTBOL**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

60%

- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Contratar o delegar la administración del Club a un profesional ajeno a la Junta Directiva
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 8
PATINAJE ARTISTICO**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

35%

- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Contratar o delegar la administración del Club a un profesional ajeno a la Junta Directiva
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 9
PATINAJE ARTISTICO**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

12%

- Implementar una política plurianual que permita tener seguimiento a la gestión de la Junta Directiva
- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Establecer una estructura de gobierno acogidos a la Ley
- Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización
- Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 10
FUTBOL**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

2%

<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política plurianual que permita tener seguimiento a la gestión de la Junta Directiva • Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva • Establecer una estructura de gobierno acogidos a la Ley • Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización • Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización • Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización • Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización • Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva 	

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 11 TAEKWONDO	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	55%
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva • Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización • Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización 	

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 12 ULTIMATE DISCO VOLADOR	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	21%
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política plurianual que permita tener seguimiento a la gestión de la Junta Directiva • Regular procedimientos para la renuncias anticipadas de los miembros de la Junta Directiva • Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva • Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización • Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización • Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización • Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva 	

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 13
CICLISMO**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

48%

- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización
- Reglamentar la participación de un auditor externo e independiente para el seguimiento a la gestión de la Junta Directiva
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 14
PATINAJE ARTISTICO**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

2%

- Implementar una política plurianual que permita tener seguimiento a la gestión de la Junta Directiva
- Regular procedimientos para las renunciadas anticipadas de los miembros de la Junta Directiva
- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Establecer procedimiento de evaluación a la gestión de la Junta Directiva
- Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización
- Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva
- Establecer un plan de trabajo anual

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 15
FUTBOL AMERICANO**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	15%
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política plurianual que permita tener seguimiento a la gestión de la Junta Directiva • Regular procedimientos para las renunciaciones anticipadas de los miembros de la Junta Directiva • Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva • Establecer procedimiento de evaluación a la gestión de la Junta Directiva • Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización • Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización • Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización • Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización • Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva • Establecer un plan de trabajo anual 	

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 16	
ATLETISMO	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	8%
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política plurianual que permita hacer seguimiento a la gestión de la junta Directiva • Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva • Establecer una estructura de gobierno que lidere gestión de la organización • Establecer procedimiento de evaluación a la gestión de la Junta Directiva • Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización • Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización • Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización • Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización • Establecer un plan de trabajo anual 	

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)	
LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA	
CLUB 17	
FUTBOL	
RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO	6%
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política plurianual que permita hacer seguimiento a la gestión de la junta Directiva 	

- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Establecer una estructura de gobierno que lidere gestión de la organización
- Establecer procedimiento de evaluación a la gestión de la Junta Directiva
- Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización
- Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Establecer un plan de trabajo anual

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 18
BALONMANO**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

31%

- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Contratar o delegar la administración del Club a un profesional ajeno a la Junta Directiva
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Reglamentar el procedimiento para la impugnación de decisiones tomadas por la Junta Directiva

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA ACCIONES DE MEJORA

**CLUB 19
FUTBOL**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

42%

- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Establecer procedimiento de evaluación a la gestión de la Junta Directiva
- Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Establecer un plan de trabajo anual

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

**LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA
ACCIONES DE MEJORA**

CLUB 20

JUDO

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

16%

- Implementar una política plurianual que permita hacer seguimiento a la gestión de la junta Directiva
- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Establecer una estructura de gobierno que lidere gestión de la organización
- Establecer procedimiento de evaluación a la gestión de la Junta Directiva
- Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización
- Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Establecer un plan de trabajo anual

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

**LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA
ACCIONES DE MEJORA**

CLUB 21

BESIBOL

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

16%

- Implementar una política plurianual que permita hacer seguimiento a la gestión de la junta Directiva
- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Establecer una estructura de gobierno que lidere gestión de la organización
- Establecer procedimiento de evaluación a la gestión de la Junta Directiva
- Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización
- Regular un sistema financiero para la gestión financiera de la organización
- Regular la participación de un auditor independiente y externo de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización

CONVENIO DE ASOCIACIÓN N° 159 DE 2020 ENTRE EL INSTITUTO MUNICIPAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE CHÍA (IMRD) Y ASOCIACIÓN RED COLOMBIANA DE FACULTADES DE DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN (ARCOFADER)

**LA GOBERNANZA EN EL DEPORTE: LA LEGITIMIDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS DE CHÍA
ACCIONES DE MEJORA**

**CLUB 22
BALONCESTO**

RESPONSABILIDAD Y CONTROL INTERNO

50%

- Establecer una regulación en temas relacionados con el conflicto de interés y conductas de los miembros de la Junta Directiva
- Establecer procedimiento de evaluación a la gestión de la Junta Directiva
- Delegar un administrador o gerente para la gestión de la organización
- Establecer procedimientos internos para los trámites de Quejas, Reclamos y Sugerencias dentro de la Organización
- Establecer un plan de trabajo anual

Discusión

Analizando la historia y datos relevantes sobre cómo nace el control interno en organizaciones encontramos que, desde el segundo viaje de Colón a América, se tiene conocimiento de los primeros tipos de control, cuando los Reyes Católicos designan un funcionario con la misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y bienes de la expedición. Hacia el siglo XVI, en Colombia se formó la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá. Su objetivo era mejorar la administración y controlar los territorios. Adicional a estos tipos de auditoria para la época el termino toma una gran relevancia frente a los demás estamentos del estado llegando a castigar con la pena de muerte a quien faltara o pasara por encima de la ley en su momento, a pesar de su conocimiento e importancia desde épocas muy antiguas se presentan muchas falencias en la aplicación del control interno en los clubes deportivos, pudiendo poner en riesgo el deporte a nivel nacional debido a que los clubes son los responsables del inicio el proceso de los deportistas y si su parte administrativa falla de ahí en adelante fallara lo demás.

Según los resultados obtenidos en los clubes deportivos evaluados por medio del instrumento internacional Play The Game (NSGO) en el municipio de Chía, Cundinamarca, y basados en la evaluación que realiza cada delegado del Club acerca del control interno se pudo evidenciar el nivel de legitimidad y gobernanza de estos, los cuales se dividieron en cuatro aspectos generales: transparencia, procesos democráticos, control interno y responsabilidad social.

Estos resultados permitieron evidenciar que son mínimas las estrategias de control evaluadas por cada club deportivo, la liga permite determinar si el actuar de las organizaciones es legítimo, realizando la aplicación del concepto de gobernanza y buenas prácticas, sin obviar el desarrollo de los procesos democráticos internos, los cuales permiten el reconocimiento de fortalezas y aspectos a mejorar en el desempeño de los clubes.

Actualmente se cuenta con el instrumento para medir el nivel de gobernanza, porque no establecer un porcentaje de cumplimiento como mínimo para funcionamiento de los clubes y así lograr la estricta

aplicación generando mayor impacto en la sociedad y lograr que todos los entes deportivos en el territorio nacional cuenten con organización desde el más pequeño al más grande dentro del diseño institucional.

Según (Pollack, 1997) es de suma importancia determinar los instrumentos que permitan el debido seguimiento y control de las actividades, delegadas por los agentes principales, sin este seguimiento se pueden llegar a presentar acciones de ineficacia o ineficiencia en el diseño institucional.

Los (22) clubes deportivos evaluados en el municipio de Chía, cuenta con un nivel del 32% (Débil), puntuación que nos lleva a pensar que las instituciones deportivas no tienen en cuenta el control interno y el uso de buenas prácticas administrativas, se hace la concientización de la importancia de la implementación de la aplicación del control interno dentro de las instituciones, entendiendo que el porcentaje (bueno) sería el del 70%.

La aplicación del instrumento de Play The Game, en los clubes deportivos de Chía permitió evidenciar que en la actualidad estos no cuentan con la suficiente documentación que responsabilice o delegue a los clubes, haciéndolos débiles en las herramientas que les permitan verificar si existe o no el concepto de gobernanza, legitimidad y buenas prácticas, y que finalmente estos puedan ser guiados por medio de las bases sólidas del olimpismo y de todas las figuras deportivas, para Barón Pierre de Coubertin (1863-1937) “En el mundo moderno, lleno de poderosas posibilidades que al mismo tiempo amenazan con peligrosas decadencias, el Olimpismo puede constituir una escuela de nobleza y pureza moral”

Adicionalmente se evidencia la falta de compromiso de los clubes hacia el desarrollo y cumplimiento de políticas referentes a el control interno, es claro que para los clubes no es una prioridad la dimensión mencionada y priman otros caracteres como el económico sin plasmar y estructurar y competitivo. Esto se deduce por las intervenciones que se tuvieron de los agentes citados como representantes de los clubes, pues sus intervenciones y preocupación ahondaban más hacia conseguir beneficios económicos y el reconocimiento ante los diferentes entes departamentales y locales.

Conclusiones

1. Según el índice NSGO y sus cuatro dimensiones, la dimensión de control interno, en los Clubes del Municipio de Chía, obtiene una calificación del 32% siendo esta la segunda mejor calificada dentro de las 4 dimensiones. De acuerdo a la metodología de evaluación establecida por la organización el porcentaje alcanzado en esta dimensión se encuentra en un nivel débil.
2. Del 100% de los clubes estudiados el 50 % obtuvo una calificación en control interno entre 0% y 19% esto para play the game según su escala de colores los ubica como no cumplido, el 18 % de los clubes obtuvo una calificación entre 20% y 39% para la organización esto los ubica en una calificación débil, el 27% de los clubes tuvo como resultado una clasificación entre 40% y 59% siendo este un cumplimiento moderado y el 4.5% de la población a estudiar obtuvo una calificación entre el 60% y el 79% siendo este un cumplimiento bueno según la tabla de colores expuesta por play the game
3. A través del índice NSGO aplicado en el estudio realizado en los municipios de Chía, se pudo determinar que en los aspectos concretos de Gobernanza, Legitimidad y control interno estos clubes presentan marcadas debilidades que pueden afectar de manera directa, el proceso normal de la gestión y la organización deportiva.
4. Gracias a la correcta identificación de las falencias para cada club como resultado del estudio de gobernanza se establecieron acciones de mejora de manera individualizada de acuerdo con el índice de gobernanza en la dimensión de control interno.
5. Las falencias presentadas en los clubes deportivos del municipio de Chía, Cundinamarca son causadas por la falta de evidencias o pruebas de los estatutos, debido a que muchos indicadores se cumplen, pero no se tiene prueba documentada de ello.
6. Las debilidades percibidas en los clubes del municipio de Chía, Cundinamarca especialmente en control interno están relacionados con la falta de supervisión a la junta directiva, controles de desempeño y la falta de aplicación de un código de conducta aplicable a los miembros de la junta.

Referencias Bibliográficas

Aguilar, L. F. (2005). *Gobernanza y Justicia* . Mexico .

Andreff & Borug. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham.

Arias, A. R. (2019). *Gobernanza en el deporte: La legitimidad en las federaciones deportivas Nacionales*. Bogota.

Arias, A., Ramos, J., Gómez, J., Ordoñez, N., Sandino, M., Cardona, L., . . . Calle, M.

(November 2021). *National Sports Governance Observer 2. Benchmarking governance in national sports organisations*. Aarhus: Aarhus.

Arias-Castaño, A., Gómez-Solano, J., Restrepo-Herrera, N., Ordoñez-Saavedra, N.,

RiveraCastellanos, L., Obando-Díaz, L., . . . Ramos-Acosta, J. (2022). La gobernanza y la legitimidad en. *Rev. Digit. Act. Fis. Deport.*

Castaño.Vega. (2011). Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia. Colombia.

Colombia, C. d. (1995). *Ley 181 de Enero 18 de 1995*. Obtenido de

https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf

Decreto 1228. (Julio 18 de 1995). *Decreto 1228*. Bogota.

Deobold B. van Dalen, C. M. (1981). *Manual de técnica de la investigación educacional*.

Barcelona : Paidós, D.L.

Española, R. A. (2015). *Real Academia Española* . Obtenido de <https://dle.rae.es>

Estupiñan, R. &. (2003). *Control interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, analisis del informe COSO*. Bogota : Ecoe.

- Geeraert, A. (2015). *Observador de la Gobernanza del Deporte 2015. La crisis de legitimidad en la gobernanza*. Copenhague.
- Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer. Final report*.
- Gómez, J. (2017). *La gobernanza en el deporte; la legitimidad en la Federación Colombiana de Ecuestre, Estudio de Caso*.
- Gómez, J. (2017). Una herramienta para el buen gobierno. *Revista Olímpica Colombia*, 86-89.
- Henry, I. &. (2014). *Governance and Ethics in Sport In*. Loughborough, United Kingdom: Pearson.
- Hoye, R. &. (2007). *Sport Governance* . USA: Elsevier .
- Marin, G. &. (2010). *Legitimidad como factor clave del exito organizativo* . .
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medicion de la calidad del servicio en la empresa de publicidad ayuda Experto*. Cochabamba, Bolivia .
- NIA, 3. (2009). *Norma internacional de auditoria 315*. Consejo de normas de auditoria y aseguramiento IAASB.
- Ordoñez, N. C. (2019). *Pacto por la gobernanza y la Transparencia en el Deporte Asociado Colombiano* . . Bogota, Colombia .
- Pablo, A. (2005). *Concepto de diseño institucional*. Bogota : Universidad Nacional de Colombia; Departamento de Filosofía.
- PND. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo* . Bogota .
- Szymanski, W. A. (2006). *Introduction: Sport and Economics*.
- UNESCO. (2015). *Carta internacional de la Educacion Fisica, la Actividad Fisica y el Deporte*. Berlin .
- Villegas, E. (2017). *Gobernanza: Un modelo de gestion y el Deporte*. Kazan : MINIPS VI.

Wladimir, A. &. (2000). Revista de Economia del Deporte. *Revista de Economia del Deporte.* ,
257-276.

Wladimir., A. (2008). Globalisation of the sports economy. *Rivista di diritto ed Economia dello
Sport* , 13-32.