

Integridad y Buen Gobierno de entidades deportivas

Estudio exploratorio

Abril 2019

Introducción

El Deporte ha adquirido en los últimos años, una creciente relevancia económica y social. Se trata de un sector que ha evolucionado, asumiendo una función en la educación, el desarrollo económico, la inserción social, entre otras.

El ámbito donde se desarrolla es complejo, dada la multiplicidad de actores que lo componen, entre entidades públicas, entidades con y sin fines de lucro, sumado ello a la globalización de la práctica deportiva. Deportistas profesionales y amateurs, entrenadores, seguidores, sponsors y representantes, organismos públicos, y organizaciones de la sociedad civil, interactúan en un sector en constante crecimiento. Al mismo tiempo, se trata de un sector que está regido por un amplio espectro de normas a nivel local e internacional.

Junto a su rol como espacio de sociabilidad y de construcción de identidades, el Deporte emerge en la actualidad como una actividad económica de amplio impacto, que atrae a miles de millones de personas y que genera ingresos anuales por más de US \$145 billones a nivel mundial¹. Las características económico-

financieras del sector son además, particulares y muy diversas entre sí. Es posible identificar montos millonarios en la contratación de deportistas, y a la vez personas que participan de actividades deportivas nacionales e internacionales de forma amateur; existen costosos proyectos de infraestructura, junto a entidades con fuertes necesidades financieras.

En este contexto, las entidades deportivas, a cargo de la gestión y promoción del Deporte, se enfrentan a un entorno en el que se han producido cambios sustanciales, relacionados con la participación masiva en el deporte, la competitividad y el profesionalismo.

Con relación a los delitos de corrupción, han sido numerosos los casos de alto impacto en los últimos tiempos que asocian a entidades deportivas con este tipo de prácticas irregulares, ya sea a nivel internacional como local.

Por otro lado, las entidades deportivas cuentan con un compromiso particular por parte de aquellas personas que las conforman. La comisión de irregularidades por parte de los responsables de su administración, impacta negativamente en la confianza y/o credibilidad de aque-

(1) Para mayor información ver: Transparency International (2016), Global Corruption Report: Sport; y PWC (2011), Changing the game. Outlook for the global sports market to 2015,.

llos que realizan una inversión económica, por ejemplo, a través del pago de una cuota social (en el caso de los clubes), y junto a ella, una inversión emocional en términos de lealtad y simpatía. El costo en este sentido, es doble.

Por las razones expuestas, adquiere especial relevancia la implementación de políticas de Buen Gobierno en las entidades deportivas para fomentar la transparencia y la integridad en la forma en que dichas organizaciones son gobernadas.

En esa línea, la Oficina Anticorrupción llevó adelante un relevamiento vinculado a la publicación de información esencial en materia de Integridad y Buen Gobierno por parte de estas organizaciones, teniendo en cuenta la normativa local y estándares reconocidos a nivel internacional.

El relevamiento fue realizado en abril del año 2019 y tomó como muestra **56 entidades deportivas** en vigencia y de alcance nacional.

Es importante destacar que en el caso en particular de Argentina, las asociaciones civiles deportivas se constituyen como asociaciones civiles (definidas en el artículo 168 del Código Civil y Comercial) y tienen como objeto la práctica, desarrollo, sostenimiento, organización o representación del deporte y la actividad física (artículo 19 bis).

En su carácter de asociaciones civiles sin

finés de lucro, las entidades deportivas se encuentran alcanzadas por la Ley N° 27.401 que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas por la comisión de un conjunto de delitos asociados a la corrupción. A fin de prevenir esos delitos, a norma promueve que las personas jurídicas, entre ellas las entidades deportivas, implementen políticas de integridad de acuerdo a sus riesgos, su dimensión y su capacidad económica².

Buen Gobierno en entidades deportivas

No existe una única definición acerca de Buen Gobierno. Más allá de los diferentes matices en las definiciones, el concepto de gobierno de una institución puede ser explicado como el sistema mediante el cual se dirigen y gestionan las organizaciones. Influye en la forma en que se establecen y alcanzan los objetivos de la organización, detalla las reglas y procedimientos para la toma de decisiones organizacionales y determina los medios para optimizar y monitorear el desempeño, incluyendo la forma en que se monitorea y evalúa el riesgo³. Tiene entonces como fin la consecución de los objetivos de la organización.

El denominado *Buen Gobierno* implica además el establecimiento de procesos lo suficientemente sólidos y exhaustivos como para garantizar que no sólo se puedan alcanzar esos objetivos, sino que

(2) Para mayor información ver: Oficina Anticorrupción (2019), Lineamientos para la implementación de Programas de Integridad, disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lineamientos_para_la_implementacion.pdf

(3) Definición adaptada de Sport Australia, Sports Governance Principles, disponible en: https://www.ausport.gov.au/supporting/governance/governance_principles

se alcancen de manera eficaz y transparente.

Las características del Buen Gobierno pueden aplicarse en toda entidad que requiera de normas y reglas para su gestión. Las entidades deportivas no son la excepción.

La aplicación de políticas de Buen Gobierno en este tipo de entidades es crucial, y va en línea con diversas iniciativas a nivel mundial dirigidas a fomentar la transparencia y la integridad en las organizaciones deportivas.

Como parte de las organizaciones internacionales que han reconocido la importancia de promover la buena gobernanza de las entidades deportivas es posible identificar el Consejo de Europa, que en su 10ª Conferencia de Ministros responsables del Deporte adoptó la recomendación REC(2005)8 sobre los principios de la buena gobernanza en el deporte; la Organización de las Naciones Unidas, que en su Resolución 6/6 (2015) manifestó la necesidad de implementar políticas de integridad y transparencia en el ámbito deportivo; y el G20, que plasmó su compromiso con la integridad en el deporte en la Declaración de Líderes de Hamburgo del año 2017. Además, es importante destacar la creación de IPACS, *International Partnership Against Corruption in Sport*, una red informal que reúne a organizaciones intergubernamentales, organizaciones deportivas internacionales y gobiernos, combinando los esfuerzos de los diferentes actores en la lucha contra la corrupción en la gobernanza del deporte.

International Partnership Against Corruption in Sport

La red fue creada a partir del reconocimiento de que la corrupción en el deporte es un fenómeno complicado y transfronterizo, que requiere un esfuerzo urgente entre los gobiernos, las organizaciones internacionales y las entidades deportivas. Asimismo, fue fundada a la luz de las siguientes declaraciones: Cumbre contra la corrupción organizada por el Gobierno del Reino Unido en Londres (mayo 2016); Conferencia de Ministros responsables del Deporte del Consejo de Europa (noviembre 2016), y Foro Internacional para la Integridad Deportiva organizado por el Comité Olímpico Internacional en Lausana (febrero 2017). Se trata de una plataforma internacional de discusión y coordinación para los gobiernos, las organizaciones internacionales y el movimiento internacional del deporte, organizada en 3 Grupos de Trabajo, en función de los siguientes objetivos:

- 1) Desarrollar herramientas prácticas para prevenir la corrupción en la contratación pública relacionada con eventos e infraestructuras deportivas.
- 2) Identificar mecanismos para gestionar el conflicto de intereses en los procesos de votación para la selección de los principales eventos deportivos;
- 3) Optimizar los procesos de cumplimiento de los principios de buen gobierno para mitigar el riesgo de corrupción.

Principios de Buen Gobierno en Entidades Deportivas

El relevamiento realizado se ha basado en determinados Principios que a nivel internacional forman parte de iniciativas vinculadas con fortalecer el Buen Gobierno en entidades deportivas. Entre algunos de dichos principios, se encuentran:

A. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

B. INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO

C. PARTICIPACIÓN

Para cada uno de esos Principios se identifican componentes que guían su implementación, definiéndolos de manera más específica. Tanto los Principios como los componentes contemplados no son exhaustivos y tampoco son obligatorios. Constituyen una guía para que cada organización implemente políticas de Buen Gobierno de acuerdo a sus riesgos, su dimensión y su capacidad económica.

A. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Componentes:

1. Visión, misión, y estrategia
2. Procesos electorales transparentes
3. Transparencia activa
 - Estructura organizativa, autoridades, asociaciones afiliadas
 - Normas internas
 - Actas del Consejo Directivo
 - Información financiera y presupuestaria
 - Adquisiciones y contrataciones
 - Becas y subsidios
 - Informe anual

B. INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO

Componentes:

4. Auditoría y Control
5. Normas éticas
6. Oficina de Ética
7. Denuncia, Investigación y Protección
8. Gestión de Riesgos

C. PARTICIPACIÓN

Componente:

9. Apertura

Principios de Buen Gobierno en Entidades Deportivas

A continuación se describen los principios de Buen Gobierno de entidades deportivas y cada uno de sus componentes, señalando cuando corresponde los resultados del relevamiento realizado por la Oficina Anticorrupción.

A. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Componentes:

1. Visión, misión y estrategia

La definición clara de la visión, misión y estrategia de una entidad deportiva es condición esencial para el Buen Gobierno. Permite que los miembros y los terceros puedan identificar el rumbo de la entidad. Dicha definición, así como su apertura y difusión, resultan elementales para la organización ya que permiten la rendición de cuentas, la transparencia y la previsibilidad.

Tanto la visión, misión y estrategia de una entidad deportiva deben ser claras y precisas. No es posible establecer mecanismos de gobernanza adecuados para un organismo deportivo si no hay claridad de objetivos.

Al momento de definir estos puntos se sugiere tener en consideración aspectos vinculados con la promoción del deporte y sus valores, el juego limpio, la transparencia en la organización de eventos deportivos (tanto a pequeña como a gran

escala), así como la gestión y administración del deporte de acuerdo a los más altos estándares de integridad.

21%

publica su visión, misión y/o estrategia

2. Procesos electorales transparentes

La selección y el nombramiento de las autoridades de la entidad deportiva debe ser resultado de un proceso transparente, abierto y ampliamente publicitado. Deben llevarse adelante elecciones regulares, previstas bajo reglas claras. Como parte de dichas reglas se debe establecer un mandato definido y una reelección limitada.

En cuanto a los requerimientos para su nombramiento, los directivos deben ser elegidos teniendo en cuenta su capacidad, competencia, liderazgo, integridad y experiencia en el sector. Además, debe prestarse especial atención a la representación de grupos minoritarios.

Para promover la transparencia del proceso, es importante la difusión de las reglas electorales, las candidaturas y los planes de gestión en igualdad de condiciones para todos los candidatos. También es importante la publicación de cualquier vacante disponible en el sitio web oficial.

Por último, otro aspecto esencial para el Buen Gobierno es la elaboración de in-

formas sobre el financiamiento de campañas, con limitaciones en el uso de recursos para los candidatos que estén cumpliendo funciones en la entidad y/o en otras entidades deportivas.

Ninguna entidad publica información sobre las elecciones de autoridades

3. Transparencia activa

La transparencia activa es ampliamente considerada como un elemento central del Buen Gobierno en entidades deportivas. La transparencia se define como “la cualidad de un gobierno, empresa, organización o persona de ser abierta en la divulgación de información, normas, planes, procesos y acciones. Como regla general, los funcionarios públicos, empleados públicos, gerentes y directores de empresas y organizaciones, y las juntas directivas tienen la obligación de actuar de manera visible, predecible y comprensible en la promoción de la participación y la rendición de cuentas” (Transparencia Internacional, 2009).

En el caso de las entidades deportivas, la transparencia activa implica la publicación de aquella información que permita a los actores externos (seguidores, medios de comunicación, sponsors, gobiernos, atletas) monitorear el funcionamiento interno y el desempeño de las organizaciones.

Es importante señalar que las recomendaciones en materia de publicación de información no imponen a las organiza-

ciones dificultades administrativas ni costos excesivos. Se trata de reglas de divulgación que permiten transparentar la gestión.

En ese marco, el relevamiento realizado por la Oficina Anticorrupción buscó como punto de partida identificar la existencia de páginas oficiales o cualquier otra red social que sea utilizada para la difusión de información por parte de las entidades deportivas, tales como Facebook, Twitter y Youtube. De acuerdo a los datos relevados se identificó que:

78,5% tiene una página web oficial

12,5% tiene sólo una red social

8,9% no tiene ningún tipo de plataforma web

A continuación se enumera aquella información cuya publicidad se recomienda a fin de promover la transparencia activa por parte de las entidades deportivas:

- **Estructura, autoridades, asociaciones afiliadas**

Si bien cada organización deportiva tiene distintas dimensiones, es relevante a los fines de la transparencia y el Buen Gobierno que se definan con claridad las

funciones y responsabilidades de cada uno de los órganos internos.

Con relación a los órganos de gobierno, sus integrantes representan a la totalidad de los miembros de la entidad, ejercen la toma de decisiones y desempeñan una función de supervisión de las actividades cotidianas y de la gestión de la organización. Por ello, el órgano máximo de la entidad es el que debe promover una cultura de Buen Gobierno en toda la organización.

En ese sentido, resulta esencial que las partes interesadas y el público en general puedan informarse respecto de cuáles son las autoridades que integran el órgano de gobierno. Una forma de hacerlo es a partir de la página web oficial de cada entidad.

62,5% publica los datos de las máximas autoridades

También se recomienda la publicación del organigrama de la organización, incluyendo no sólo los miembros de la Comisión Directiva o el órgano de máxima jerarquía, sino también la conformación de las distintas comisiones o comités y cualquier otro órgano relevante, señalando la dependencia jerárquica entre los mismos.

7,1% publica el organigrama

53,5% cumple la recomendación en forma parcial⁴

En la misma línea, se sugiere identificar en la web todas las instituciones afiliadas a la organización. Es recomendable identificar no sólo el nombre de la institución sino también sus datos de contacto (dirección, teléfono, correo electrónico, sitio web) y el nombre las máximas autoridades.

48,2% publica el listado de instituciones afiliadas

5,3% publica parcialmente esa información⁵

- **Normas internas**

Un elemento importante del Buen Gobierno en entidades deportivas consiste en el desarrollo de normas claras y comprensibles, que definan las responsabilidades de los distintos órganos de gobierno, administración y representación y que incluyan plazos y procedimientos para su reforma.

En ese sentido, es importante que el estatuto, sus modificaciones u actualizaciones, y cualquier otra regulación vinculada a la estructura organizativa sea publicada en la página web del organismo. El estatuto es el instrumento mediante el cual la entidad define sus reglas de funcionamiento interno, tales como sus fun-

(4) Publica información sobre algunas autoridades pero no identifica las jerarquías entre los órganos internos ni tampoco es posible advertir si el detalle de autoridades es exhaustivo.

(5) Por ejemplo, porque la incluyen como parte del informe de gestión y no en una sección propia.

ciones, las condiciones de admisión de los asociados o federados, los requisitos, funciones y procesos de selección de la comisión directiva y otras autoridades, entre otras cuestiones de relevancia.

30,3% publica su estatuto

- **Actas del Consejo Directivo**

Otro punto importante en materia de transparencia de los órganos de gobierno consiste en la publicación de información vinculada a las reuniones de las autoridades. En ese sentido, es recomendable publicar la agenda del Comité Directivo de forma previa a las reuniones, con la posibilidad de que los miembros puedan añadir temas. Una vez finalizadas las reuniones se sugiere publicar una minuta que resuma los temas discutidos y las decisiones adoptadas.

3,5% publica las actas del Consejo Directivo

- **Información financiera y presupuestaria**

Resulta esencial que las entidades deportivas divulguen datos relevantes sobre la gestión de sus recursos, de modo que todos sus miembros y partes interesadas cuenten con información actualizada sobre las finanzas de la organización. Ante ello, se recomienda crear una sección en la página web de las institu-

ciones dedicada la rendición de cuentas en la que se incluya: presupuesto de la organización, detalle del origen de los fondos (recursos públicos, sponsors, donaciones, venta de entradas, etc.), estado de ejecución periódica y estados contables.

Ninguna entidad incluye en su web una sección dedicada a la información financiera y presupuestaria

5,3% cumple parcialmente⁶

- **Adquisiciones y contrataciones**

Otro elemento del Buen Gobierno consiste en el establecimiento de políticas claras y transparentes en materia de contratación de bienes y servicios, adjudicación de contratos de patrocinio deportivo y otros contratos comerciales.

En primer lugar es importante definir un proceso para la compra y contratación de bienes y servicios basado en criterios objetivos que garanticen la publicidad, la concurrencia y la apertura del proceso. Como parte del proceso se debe prever la adhesión de los proveedores a las políticas de integridad de la entidad deportiva. Además, se deben publicar en el informe de gestión las compras y contrataciones realizadas en el año.

En segundo lugar, con relación a los contratos de patrocinio o de sponsorización es necesario establecer con claridad los

(6) Se incluye un apartado de gestión de recursos en el informe anual de gestión, o sólo es posible hallar memorias y balances desactualizados.

términos contractuales a los que se obliga la entidad deportiva y el patrocinador, entre los que se deberá incluir el conocimiento y respeto de las políticas de integridad de la entidad deportiva. Se sugiere que la información a publicar incluya los nombres de los sponsors, el monto total invertido en el patrocinio, así como la duración de los contratos (siempre que se respeten las cláusulas de confidencialidad y protección de datos que pueda contener el contrato).

Con relación a este punto, el relevamiento se propuso identificar si las entidades deportivas de la muestra publican en sus páginas web sus sponsors o patrocinadores.

41%

publica los nombres de los sponsors

• Becas y subsidios

Tanto en Argentina como a nivel mundial, las entidades deportivas y los mismos deportistas y entrenadores pueden recibir distintas becas y subsidios provenientes de organismos públicos especializados y/u organizaciones privadas.

Con relación a estos apoyos económicos, es imprescindible establecer mecanismos formales, abiertos y transparentes para el proceso de selección de los beneficiarios de los fondos.

Es importante destacar que las entidades deportivas que reciben subsidios y

becas están formalmente alcanzadas por la Ley 27.275 de acceso a la información pública, cuyo artículo 7 inciso “j” considera sujetos obligados a toda entidad privada a la que se le hayan otorgado fondos públicos, *en lo que se refiera a la información relacionada con los fondos públicos recibidos*. Los sujetos obligados por dicha ley tienen deberes de transparencia activa; es decir, deben publicar en forma completa, actualizada, por medios digitales y en formatos abiertos determinada información, sin necesidad de que nadie la solicite previamente. Esta información alcanza cuestiones como las transferencias de fondos provenientes o dirigidos a personas humanas o jurídicas, públicas o privadas y sus beneficiarios.

Ante ello, las entidades deportivas deben publicar el listado de atletas o de cualquier persona que haya sido destinataria de un apoyo económico. También es necesario informar a todos los actores respecto de las becas/subsidios y todo otro tipo de apoyo disponibles, brindando los datos necesarios para aquellos que deseen postularse.

3,5%

publica el listado de becarios⁷

5,3%

publica información sobre las becas disponibles⁸

(7) Uno de ellos se encuentra desactualizado y el otro no identifica ni montos ni período cubierto por la beca.

(8) La información se encuentra desactualizada.

- **Informe anual**

El informe anual o informe de gestión es un instrumento esencial desde la perspectiva de la gobernanza ya que permite la rendición de cuentas al resumir todas las actividades de gestión, administración y dirección llevadas adelante en el año por la organización. Por ello, es esencial que se difunda en la página web de la organización de forma que esté disponible para su consulta en todo momento.

Algunas cuestiones que es importante tener en cuenta a la hora de elaborar el informe consisten en incluir el detalle de las compras y contrataciones realizadas, los acuerdos institucionales celebrados, los resultados de los distintos torneos y campeonatos, entre otras.

Además, dicho informe constituye una buena oportunidad para que las autoridades de la organización incluyan un mensaje que demuestre su compromiso con la creación de una cultura de integridad.

1,78% publica su informe anual

B. INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO

Componentes:

5. AUDITORÍA Y CONTROL

A fin de promover la integridad y el cumplimiento en las entidades deportivas, de acuerdo a los estándares interna-

cionales en la materia, las organizaciones deben contar con auditorías internas de los procesos y operaciones financieras así como también con auditorías externas.

La estructura del sistema de control interno va a depender de la dimensión, los riesgos y la capacidad económica de la organización. En el caso de las grandes entidades deportivas puede resultar necesario nombrar un comité de auditoría que lleve adelante estas tareas de forma independiente.

Como se mencionó en el punto referido a la transparencia activa, la organización debe poner a disposición del público en general su información financiera. Ella incluye la publicación del informe de la auditoría externa, elaborado en consistencia con estándares contables reconocidos.

Ninguna entidad publica el informe de auditoría externa

6. NORMAS ÉTICAS

En línea con la Ley 27.401 que incluye al código de ética dentro de los elementos obligatorios que debe contener un programa de integridad, para una buena gobernanza de las entidades deportivas es necesario implementar un código de ética o bien políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los miembros de la organización que guíen la planificación y ejecución de sus tareas o labores de forma tal de prevenir la comisión de los delitos de corrupción.

Un primer paso para avanzar hacia la elaboración de un código puede consistir en la emisión de una declaración general de principios de las autoridades, ya que el compromiso con la ética y la integridad debe empezar por el órgano de máxima jerarquía.

En cuanto a las características de un código de ética, también es recomendable que sea aprobado por el órgano de máxima jerarquía, como otro modo de demostrar su compromiso con la creación de una cultura de integridad en la organización. Además, es esencial que el código exprese con claridad los siguientes aspectos:

- valores de la organización;
- pautas éticas que guíen el obrar de todos los integrantes;
- procedimiento interno para la supervisión del cumplimiento de los principios y normas éticos
- prohibiciones claras y expresas de los comportamientos indebidos;
- sanciones en caso de incumplimiento.

Con relación a su contenido, es importante que se incluyan reglas para la gestión de los conflictos de intereses y un régimen de obsequios. Además, es fundamental que como parte del contenido se incluya la obligación de reportar internamente cualquier infracción al Código y los canales para hacerlo.

Finalmente, la existencia del código de ética debe ser comunicado fehaciente a los miembros de toda la organización.

Una forma de hacerlo es a través de su publicación en la página web.

Ninguna entidad publica su código de ética o políticas de integridad

7. OFICINA DE ÉTICA

Los estándares de Buen Gobierno en entidades deportivas incluyen como parte de sus recomendaciones la creación de una Oficina de Ética como organismo independiente o al menos la designación de un responsable a cargo de las políticas de integridad.

La organización podrá optar entre asignar la responsabilidad a algún miembro de la entidad o bien crear una oficina destinada a cumplir dicha función. La cuestión depende, entre otros factores, de la cantidad de miembros de la organización, su dispersión geográfica, el caudal habitual de denuncias y consultas que se genere a partir de la instalación de un canal ético, la complejidad de los reportes y los dilemas, etc.

En particular, es esencial que el responsable o la Oficina cuente con suficiente autoridad, autonomía y recursos para el desempeño de su función. En cuanto al reporte, es necesario que esté garantizado el acceso directo al órgano de administración o máximas autoridades.

Ninguna entidad publica los datos de una oficina de ética o responsable de integridad

8. DENUNCIA, INVESTIGACIÓN Y PROTECCIÓN

La implementación de canales para la recepción de denuncias e instancias de investigación y sanción internas también son parte de las recomendaciones en materia de integridad tanto a nivel internacional como local. Se recomienda la existencia de un canal de fácil acceso para la denuncia de irregularidades, que incluya la posibilidad de presentar reportes anónimos y que garantice que no habrá represalias.

La organización puede contar con uno o múltiples canales simultáneos e independientes, tales como un canal telefónico, un formulario web, una *app*, un correo electrónico, un buzón postal, un canal presencial, etc. La pluralidad y variedad de canales es deseable en especial en las organizaciones más grandes.

1,7% publica un canal de denuncias

9. GESTIÓN DE RIESGOS

Las entidades deportivas deben desarrollar un proceso claro y adecuado para el análisis de riesgos de la organización que les permita llevar adelante la identificación de los riesgos potenciales, y la evaluación, control y monitoreo de tales riesgos.

La organización debe efectuar al menos una revisión anual de la efectividad de los sistemas de control de riesgos y de control interno para garantizar que brin-

den una seguridad razonable. Como parte de la evaluación de riesgos, es relevante identificar y considerar los procesos de la gestión y los actores con los que se relaciona la entidad en el marco del desarrollo de sus funciones.

La Ley 27.401 introduce el análisis de riesgos como un parámetro de adecuación de todo programa de integridad. Como resultado, los Lineamientos para la implementación de Programas de Integridad (Resolución OA 27/2018) sugieren que las organizaciones realicen una primera evaluación de riesgos como paso esencial para desarrollar un programa de integridad, y luego efectúen un análisis de riesgos periódico, con una periodicidad de al menos una vez por año.

Ninguna entidad realiza un análisis de riesgos

C. PARTICIPACIÓN

Componentes:

1. APERTURA

Todos los miembros de las organizaciones deportivas tienen derecho a expresar su opinión respecto de la gestión de la entidad, a través de canales adecuados. Los miembros deben tener derecho a votar y deben poder ejercer ese derecho cuando lo consideren oportuno.

En cuanto a los procedimientos para llevar a cabo dicha participación, los mismos deberán ser regulados por las normas de la entidad y deberán ser de carácter público.

En ese marco, el estudio se propuso identificar la existencia de canales de contacto abiertos al público en general y publicados en sus páginas web, sea un correo electrónico o un teléfono, ya que la comunicación de la organización con sus miembros, deportistas y público interesado es esencial para recibir inquietudes, consultas y recomendaciones de mejora de la organización.

73,2% publica al menos 1 canal de contacto (correo electrónico o teléfono)

Consideraciones finales

A lo largo del informe se ha demostrado que existe un creciente interés por parte de la comunidad internacional en promover el cumplimiento de estándares de Integridad y Buen Gobierno en las entidades deportivas. La aplicación de estas políticas en este tipo de entidades es crucial. Se trata de iniciativas dirigidas a fomentar la transparencia y la integridad en un sector en constante crecimiento.

En el plano local, la necesidad de desarrollar políticas de integridad en las organizaciones deportivas está dada por la existencia de un nuevo marco normativo que responsabiliza penalmente a las personas jurídicas privadas por un conjunto de delitos asociados a la corrupción, y que promueve que las personas jurídicas implementen políticas destinadas a prevenir tales delitos (Ley 27.401).

En ese marco, se presentaron los resultados del estudio exploratorio efectuado

por la Oficina Anticorrupción cuyo objetivo fue conocer el nivel de publicidad de la información de las entidades deportivas en materia de Integridad y Buen gobierno.

Los datos arrojados por el estudio evidencian que en Argentina es necesario elevar los niveles de transparencia en las entidades deportivas. En ese marco, se promueve la implementación de iniciativas en base a los tres principios propuestos por la Oficina Anticorrupción: (A) transparencia y rendición de cuentas; (B) integridad y cumplimiento; y (C) participación.

Algunas de las recomendaciones sobre buena gobernanza en el deporte se pueden implementar muy rápidamente, mientras que otras requerirán un enfoque más gradual. Lo importante es comenzar un proceso de implementación de políticas de integridad adecuadas a la dimensión, el riesgo y la capacidad económica de cada organización deportiva, liderando con el ejemplo a nivel nacional, regional e internacional.

Bibliografía

- ASOIF Governance Task Force (2018), International Federation Self-Assessment Questionnaire.
- Chappelet, J.-L. & Mrkonjic, M. (2013). Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): an assessment tool for international sport governing bodies. IDHEAP Working Paper

(1/2013), Lausanne.

- Council of Europe Convention on the Manipulation of Sports Competitions (2014)
- EU Work Plan for Sport 2011-2014. Expert Group "Good Governance". Deliverable 2. Principles of good governance in sport.
- G20 Anticorruption Working Group (2018), Accountability Report.
- International Olympic Committee (IOC) (2008), Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement.
- International Olympic Committee (IOC) (2017), OLYMPIC CHARTER.
- International Sport and Culture Association, Guidelines for Good Governance in Grassroots Sport.
- OECD (2016), Organising Sporting Events, Preventing corruption and promoting responsible business conduct, London.
- Play the Game/Danish Institute for Sports Studies (2013), Action for Good Governance in International Sports Organisations, Copenhagen.
- PWC (2011), Changing the game. Outlook for the global sports market to 2015.
- Sport Integrity Global Alliance (SIGA), Financial Integrity Universal Standards and Implementation Guidelines.
- Transparencia Internacional (2009), Guía de lenguaje claro sobre lucha con-

tra la corrupción, Alemania.

- Transparency International (2016), Global Corruption Report: Sport.
- UK Sport and Sport England (2016), A code for sports governance.
- United Nations Global Compact (2014), Fighting Corruption in Sport Sponsorship and Hospitality. A practical guide for companies, New York.
- United Nations Office on Drugs and Crime (2013), A Strategy for Safeguarding against Corruption in Major Public Events, Vienna.

Anexo I

Entidad deportiva	Página web	Redes sociales
Asociación Argentina de Bobsleigh y Skeleton		https://es-la.facebook.com/pages/category/Sports-Team/ASOCIACI%C3%93N-ARGENTINA-DE-BOBSLEIGH-SKELETON-Y-LUGE-360498424269/ https://twitter.com/bobsleighar?lang=es
Asociación Argentina de Golf	https://www.aag.org.ar/	https://www.facebook.com/Asociaci%C3%B3n-Argentina-de-Golf-156706041058922/ https://twitter.com/GolfAAG https://www.youtube.com/channel/UCVI21Qvhd5BNDBlieUQTWJg
Asociación Argentina de Hockey sobre Hielo y en Línea	https://www.aahl.com.ar/	https://www.facebook.com/AsociacionArgnetinaHockeyHieloLinea/
Asociación Argentina de Racquetball		https://www.facebook.com/Asociaci%C3%B3n-Argentina-de-Racquetball-124122754280549/ https://www.facebook.com/pg/racquetballargoficial/about/?ref=page_internal
Asociación Argentina de Remeros aficionados	http://remoargentina.org/	https://www.facebook.com/asocargremo/ https://www.youtube.com/asocargremo
Asociación Argentina de Squash Rackets	http://aasr.org.ar/la-asociacion/	https://www.facebook.com/aasquash/ https://www.youtube.com/channel/UCTI6TXCBDj2LBJM123Cer-A
Asociación Argentina de Tenis	http://www.aat.com.ar/aat/	https://www.facebook.com/aatenis https://twitter.com/AATenis https://www.youtube.com/channel/UC-iIs10xVasqbpvHFvQqRWQ
Asociación Bonaerense de Luchas Asociadas		https://es-la.facebook.com/people/Asociacion-Bonaerense-De-Luchas-Asociadas/100009744180530
Asociación de Surf Argentina	http://www.asasurf.org.ar/	https://www.facebook.com/pages/category/Sports---Fitness-Instruction/ASA-Surf-Argentina-131733060273276/
Comité Paralímpico Argentino	https://www.coparg.org.ar/	https://www.facebook.com/ParalimpicosARG/ https://twitter.com/ParalimpicosARG
Confederación Argentina de Atletismo	https://www.cada-atletismo.org/	https://www.facebook.com/atletismocada/ https://twitter.com/CADA8 https://www.youtube.com/channel/UCRIJnU3naunG40gWX4zQ40w
Confederación Argentina de Basketball	https://www.argentina.basketball.ar	https://www.facebook.com/cabboficial/ https://twitter.com/cabboficial?lang=es
Confederación Argentina de Deportes	https://cad.org.ar/	https://www.facebook.com/CAD.Deportes/ https://twitter.com/CAD_Deportes https://www.youtube.com/user/CADDeporte?sub_confirmation=1
Confederación Argentina de Deportes Acuáticos	http://cadda.org.ar/w/	https://www.facebook.com/NatacionCADDA/ https://twitter.com/cadda1969

Entidad deportiva	Página web	Redes sociales
Confederación Argentina de Gimnasia	http://www.gimnasiargentina.com.ar/	https://www.facebook.com/pg/ConfederacionArgentinaGimnasia/about/?ref=page_internal
Confederación Argentina de Handball	http://www.handballargentina.org/	https://www.facebook.com/cahandball/ https://twitter.com/cahandballarg https://www.youtube.com/cahandball
Confederación Argentina de Hockey sobre Césped y Pista	https://www.cahockey.org.ar/	https://www.facebook.com/argfieldhockey/ https://twitter.com/argfieldhockey https://www.youtube.com/ArgHockeyOficial
Confederación Argentina de Judo	http://judoargentina.org/	https://www.facebook.com/judoargentina/
Confederación Argentina de Karate		
Confederación Argentina de Patín	https://capatinoficial.com/	https://www.facebook.com/capatinoficial/ https://twitter.com/capatinoficial
Confederación Argentina de Pelota	http://www.pelotapaleta.com.ar/	https://www.facebook.com/cappelota/ https://twitter.com/capaleta
Confederación Argentina de Softbol	http://softbolargentina.org/index/	https://www.facebook.com/softbolargentina/ https://twitter.com/softbolarg
Confederación Argentina de Taekwondo	http://www.taekwondocatwtf.com.ar/	https://www.facebook.com/pages/category/Stadium---Arena---Sports-Venue/Confederaci%C3%B3n-Argentina-de-Taekwondo-194990303907861/
Confederación Argentina Deportiva de Sordos	http://cades.org.ar/cadesnew/	https://www.facebook.com/confederacionargentinadeportivadesordos/ https://twitter.com/CADES_Argentina https://www.youtube.com/channel/UCpsRKHqoJvSK4PXM4oKPPg
Federación Argentina de Básquetbol Adaptado		https://es-la.facebook.com/pg/fababasquetbol/about/?ref=page_internal
Federación Argentina de Béisbol		https://es-la.facebook.com/pg/federacionargentina.debeisbol/about/?ref=page_internal
Federación Argentina de BMX	http://www.bmxargentina.com/index.php	https://www.facebook.com/LeonrdoPizarro/
Federación Argentina de Box		https://www.facebook.com/faboxargentina/
Federación Argentina de Canoas	http://canotaje.org.ar/wordpress/	https://www.facebook.com/federcanoas.org.ar/
Federación Argentina de Ciclismo de Montaña	http://www.facimo.com/	https://www.facebook.com/facimo.ciclismomontana https://twitter.com/facimoarg
Federación Argentina de Ciclismo en Pista y ruta	http://www.ciclismoarg.com.ar/	https://www.facebook.com/pg/CiclismoFacpyr/about/?ref=page_internal https://twitter.com/FACPyR http://youtube.com/user/ciclismoarg
Federación argentina de Deportes para ciegos	http://www.fadeciegos.com/home.php	https://www.facebook.com/federacionargentinadeciegos.fadec/

Entidad deportiva	Página web	Redes sociales
Federación argentina de Deportes para las personas con discapacidad mental		
Federación argentina de Deportes para Parálisis cerebral	http://asisoy.org.ar/ofertas-de-actividad/deportes/federacion-argentina-de-deportes-para-paralisis-cerebral-fadepac/	https://www.facebook.com/FADEPAC/
Federación argentina de deportes sobre sillas de ruedas	http://fadesir.blogspot.com/	https://www.facebook.com/pg/fadesir/about/?ref=page_internal
Federación argentina de esgrima	http://www.esgrima-fae.com.ar/	https://www.facebook.com/federacion.argentina.esgrima/
Federación argentina de Esquí Náutico y Wakeboard	http://www.fadew.com.ar/	https://www.facebook.com/FADEWargentina/
Federación argentina de hockey sobre hielo	http://fahh.com.ar/	https://www.facebook.com/fahh.hockey/ https://twitter.com/fahh_hockey
Federación Argentina de Hockey sobre patines		
Federación Argentina de karate	http://www.karatefak.com.ar/	
Federación argentina de luchas asociadas	http://www.fala.com.ar/	https://www.facebook.com/FALA.oficial/ https://twitter.com/fala_oficial
Federación argentina de Pato	http://pato.org.ar/	https://www.facebook.com/FAPpato/
Federación Argentina de Pentathlon Moderno y Biathlon	http://www.pentatlonmoderno.com.ar/	
Federación argentina de pesas	http://www.fap.org.ar/	https://www.facebook.com/fapesas/
Federación argentina de ski y andinismo	http://www.fasa.org.ar/	https://www.facebook.com/fasaskiyandinismo
Federación argentina de tenis de mesa	http://www.fatm.org.ar/	https://www.facebook.com/argentinafatm https://twitter.com/fatm_oficial
Federación argentina de tenis de mesa adaptado		

Entidad deportiva	Página web	Redes sociales
Federación argentina de Tiro	http://federaciontiro.com.ar/	https://www.facebook.com/FederacionArgentinaTiro/
Federación argentina de tiro con arco	http://waargentina.com.ar/	https://www.facebook.com/waafatarco/
Federación argentina de triatlón	http://www.triatlon.org.ar/	https://www.facebook.com/ARG.FAT?ref=hl https://twitter.com/TRIARG
Federación argentina de yachting	https://fay.org/	https://www.facebook.com/federacionargentinayachting/?fref=ts https://twitter.com/FedArYachting
Federación de Badminton de la República argentina	febara.org/	https://www.facebook.com/FEBARAARG/
Federación del Voleibol Argentino	http://www.feva.org.ar/	https://www.facebook.com/Voley.FeVA/ https://twitter.com/Voley_FeVA
Federación ecuestre argentina	http://www.fedecuarg.com.ar/-/	https://www.facebook.com/FederacionEcuestreArgentina/ https://twitter.com/fedecuarg https://www.youtube.com/channel/UC6r-75wZmz9wfM3b7bC7t8w/videos
Unión argentina de patinadores de velocidad		
Unión Argentina de rugby	http://uar.com.ar/	https://www.facebook.com/FundacionUAR/ https://twitter.com/unionargentina