

# Principios de Buen Gobierno en Entidades Deportivas

Noviembre 2019



OFICINA  
ANTICORRUPCIÓN



Ministerio de Justicia y Derechos Humanos  
Presidencia de la Nación

# Principios de Buen Gobierno

**A. Transparencia y  
rendición de  
cuentas**

**B. Integridad y  
cumplimiento**

**C. Participación**

# Índice

## 1. Introducción

## 2. ¿Por qué es necesario promover el Buen Gobierno en las Entidades Deportivas?

- A. Particularidades del deporte
- B. La importancia de las políticas de buen gobierno

## 3. Estándares de Buen Gobierno en el plano internacional

## 4. Principios de Buen Gobierno en Entidades Deportivas

### A. Transparencia y rendición de cuentas

Lineamientos:

1. Visión, misión, y estrategia
2. Normas, procedimientos y estructura
3. Procesos electorales transparentes
4. Transparencia Activa:
  - Estructura organizativa, autoridades, afiliados
  - Normas internas
  - Actas de la comisión directiva
  - Información financiera y presupuestaria
  - Adquisiciones y contrataciones
  - Becas y subsidios
  - Informe anual

### B. Integridad y cumplimiento

Lineamientos:

1. Auditoría y control
2. Código de ética
3. Oficina de ética
4. Denuncia, investigación y protección
5. Gestión de riesgos

### C. Participación

Lineamiento:

1. Apertura

## 5. Materiales y enlaces útiles

## 6. Anexo

# 1. Introducción

El deporte es un fenómeno global que involucra millones de personas e implica una actividad económica de alto impacto. El deporte también nuclea a muchos y muy variados actores, como organismos gubernamentales, atletas, entrenadores, seguidores, sponsors, federaciones (nacionales e internacionales) y otras entidades deportivas.

En los últimos tiempos han existido numerosos casos que asocian a las entidades deportivas con prácticas irregulares, ya sea a nivel internacional como local. Si bien la corrupción en el deporte no es nueva, los serios escándalos de los años recientes y la falta de transparencia en la gobernabilidad de las entidades deportivas evidencian la necesidad de implementar políticas que promuevan la creación de una cultura de integridad al interior de las organizaciones y mejoren sus estructuras de gobierno.

A nivel internacional, el impulso de diversas organizaciones ha permitido instalar el tema en la agenda y en la actualidad existen numerosos instrumentos que incluyen recomendaciones y buenas prácticas para implementar estándares de buen gobierno en las entidades deportivas. Ese fue el caso de la Conferencia de Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción del año 2015, en la que se resaltó la importancia de abordar la corrupción en el deporte, y también de los líderes del Grupo Anticorrupción del G20, que incorporaron la temática en el Plan de Acción 2019/2021.

En el plano local, existen distintas normas que regulan diferentes elementos característicos del buen gobierno. Por ejemplo, la Ley N° 27.401, que responsabiliza penalmente a las personas jurídicas privadas por un conjunto de delitos asociados a la corrupción, promueve que las organizaciones desarrollen políticas de integridad.

En ese contexto, la Oficina Anticorrupción ha elaborado estos *Principios de buen gobierno en entidades deportivas*, con el objetivo de promover buenas prácticas de transparencia e integridad en la gobernanza de estas organizaciones. El documento presenta los conceptos centrales de la temática y busca ser una guía, sin ser su contenido de cumplimiento obligatorio. Brinda una orientación para que cada organización implemente políticas de buen gobierno de acuerdo a sus riesgos, su dimensión y su capacidad económica.

El documento se organiza en base a tres principios de buen gobierno a los que se asocian determinados lineamientos clave. Se proveen algunas

definiciones teóricas básicas, y luego una serie de herramientas prácticas y ejemplificativas que las entidades deportivas pueden utilizar.

Las recomendaciones que contiene este documento responden a las mejores prácticas internacionales en la materia. Por eso, deben ser interpretadas como propuestas “de máxima”, que deberán adaptarse a las circunstancias particulares de cada entidad deportiva.

Se recomienda complementar la lectura de este documento con la del informe de “Integridad y Buen Gobierno de Entidades Deportivas”.

Además, los Lineamientos para la implementación de programas de integridad y la Guía complementaria para la implementación de programas de integridad en PyMEs elaborados por la OA, son herramientas a tener en cuenta y aplicar a la hora de definir una estrategia de cumplimiento de la Ley N° 27.401 en entidades individuales, federaciones y confederaciones.

## 2. ¿Por qué es necesario promover el Buen Gobierno en las Entidades Deportivas?

### A. Particularidades del deporte

El deporte juega un rol fundamental en la sociedad. Se trata de una actividad que realizan personas de todas las edades y de cualquier país del mundo, en forma profesional o por meros fines recreativos.

Desarrollar un deporte acarrea un amplio conjunto de beneficios en términos sociales, educativos y de salud física y mental. Promueve el bienestar físico, ayuda a prevenir enfermedades, permite la creación de espacios de sociabilidad y la construcción de identidades, y también transmite valores positivos como el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el trabajo en equipo y la motivación, entre otros.

En ese marco, se afirma que el deporte se constituye como un facilitador del desarrollo sostenible. La Asamblea General de las Naciones Unidas reconoce que “...el deporte contribuye cada vez más a hacer realidad el desarrollo y la paz promoviendo la tolerancia y el respeto, y que respalda también el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las personas y las

comunidades, así como los objetivos en materia de salud, educación e inclusión social”<sup>1</sup>.

Por otro lado, el deporte se caracteriza por ser una actividad económica de amplio impacto, que atrae a miles de millones de personas y genera ingresos anuales por más de 145 billones de dólares estadounidenses a nivel mundial<sup>2</sup>. El deporte interviene en las transacciones económicas de los distintos países influenciando variables como el consumo, la inversión, los ingresos, la producción y el empleo. En el caso del fútbol, a modo de ejemplo, el deporte genera un impacto sobre actividades económicas de diferentes sectores, tales como la industria textil, los servicios de comunicación (radio y televisión, edición de diarios y revistas deportivas), la hotelería y servicios turísticos, el entretenimiento y espectáculos, etc.<sup>3</sup>

Además, en el deporte interactúan numerosos actores de distintos ámbitos. En el sector público nacional (sin considerar a las autoridades locales en materia de deporte), son diversos los organismos que intervienen en la regulación y fomento de la actividad deportiva, como muestra el siguiente cuadro:

<p><b>Agencia de Deporte Nacional</b> <b>(Decreto 92/2019)</b></p>	<p>Es un organismo descentralizado y autárquico que se ubica bajo la órbita de la Secretaría General de Presidencia de la Nación, que constituye la autoridad de aplicación de la Ley del Deporte N° 20.655 y que tiene a su cargo el diseño, coordinación y ejecución general de las políticas públicas en materia deportiva.</p>
<p><b>Comisión Nacional Antidopaje</b> <b>(Ley N° 26.912)</b></p>	<p>Actúa bajo la órbita de la Agencia de Deporte Nacional y tiene como objetivo promover la protección de la salud de los deportistas, así como desarrollar una política integral de prevención y control, velando por la correcta aplicación de las normas antidopaje, en caso de utilización de sustancias y métodos prohibidos de</p>

<sup>1</sup> Resolución 70/1, “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” de Naciones Unidas, aprobada el 25 de septiembre de 2015.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). El fútbol en la economía Argentina. Números sin pasiones. Journal of Sports Economics & Management, 6(1), 46-68.

	acuerdo con la lista que aprueba la Agencia Mundial Antidopaje.
<b>Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo - ENARD</b> <b>(Ley N° 26.573)</b>	Es un organismo de composición mixta (ámbito público y privado), de conducción alternada y representación igualitaria, cuyos socios fundadores y coadministradores son la Agencia de Deporte Nacional y el Comité Olímpico Argentino. Se trata del organismo que gestiona y coordina apoyos económicos específicos para la implementación y desarrollo de las políticas de alto rendimiento deportivo.

Además de los organismos públicos con competencias vinculadas con la administración, coordinación y apoyo al deporte y la actividad física, existe un universo más amplio de actores que interactúan con las entidades deportivas, tales como los deportistas (amateurs y profesionales), representantes de deportistas profesionales, voluntarios, entrenadores, seguidores, sponsors, organismos públicos, y organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

El ámbito en el que el deporte se desarrolla es complejo no sólo por la diversidad de actores que interactúan, sino también por la multiplicidad de normas que se aplican. Solo para mencionar algunos ejemplos, existe una ley general de promoción de las actividades deportivas que establece sus objetivos generales, crea una autoridad de aplicación, y especifica los recursos y prestaciones públicas para el deporte y la actividad física (Ley N° 20.655); una ley sobre lealtad y el juego limpio en el deporte (Ley N° 24.819); un régimen de promoción de los clubes de barrio y de pueblo (Ley N° 27.098), y un régimen penal y contravencional para la prevención y represión de la violencia en espectáculos deportivos (Ley N° 23.184).

Además, se deben tener en cuenta las normas que regulan el funcionamiento de las entidades deportivas. En el caso de Argentina, ellas 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, Ley N° 20.655). Deben respetar las disposiciones sobre asociaciones civiles del Código Civil y Comercial (que regulan cuestiones como el contenido mínimo de los estatutos y la integración de

las comisiones directivas), los reglamentos de la autoridad ante la que se encuentren inscriptas (como la Inspección General de Justicia a nivel nacional), y los contenidos de sus propios estatutos.

Las asociaciones civiles deportivas se estructuran en<sup>4</sup>:

- asociaciones de primer grado (clubes);
- asociaciones de segundo grado (federaciones, uniones, ligas u otra forma compatible con su calidad integradas por otras asociaciones civiles deportivas, tienen como finalidad esencial la organización y representación del deporte y la actividad física y no alcanzan determinados umbrales mínimos de representación);
- asociaciones de representación nacional (federaciones nacionales, confederaciones nacionales u otra forma compatible con su calidad, integradas por otras asociaciones civiles deportivas, que tienen como finalidad esencial la organización y representación del deporte y la actividad física, dentro de un ámbito geográfico que comprenda un mínimo de 5 provincias y 3 de las regiones deportivas); y
- asociaciones civiles deportivas superiores (Comité Olímpico Argentino y Comité Paralímpico Argentino).

## B. La importancia de las políticas de buen gobierno

No existe un único concepto acerca de qué es el buen gobierno. A los fines de este documento, se toma una definición amplia, según la cual se trata del marco general y la cultura dentro de las que una entidad deportiva fija sus políticas, cumple sus objetivos, se involucra con distintas partes interesadas, monitorea su desempeño, evalúa y administra sus riesgos, e informa a sus integrantes sobre sus actividades, inclusive sobre el cumplimiento efectivo, sostenible y proporcionado de las políticas y regulaciones deportivas<sup>5</sup>.

El buen gobierno comprende un conjunto de estándares y prácticas operacionales que llevan a la regulación eficaz del deporte. Por ende, si bien el buen gobierno debe diferenciarse de las regulaciones de deportes específicas, la aplicación de sus principios debería facilitar el desarrollo e implementación de una regulación más eficaz del deporte<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> De acuerdo a lo previsto en la Ley N° 20.655.

<sup>5</sup> EU Work Plan for Sport 2011-2014. Expert Group “Good Governance”. Deliverable 2. Principles of good governance in sport. Traducción propia.

<sup>6</sup> Ídem.



Más allá de que no existe una norma que obligue a las entidades deportivas a implementar políticas de buen gobierno en general, sí existen varias normas que disponen la implementación de distintos elementos propios de éste. Por ejemplo, la Ley N° 27.275 define como sujetos obligados por la legislación de acceso a la información pública a las entidades privadas a las que se le hayan otorgado fondos públicos (como los apoyos económicos al deporte de alto rendimiento).

Del mismo modo, en su carácter de asociaciones civiles sin fines 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 los siguientes delitos de corrupción: cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional; negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas; concusión; enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados; y balances e informes falsos agravados.

Dicha norma establece con claridad la relevancia de implementar políticas de integridad, que pueden actuar como un atenuante de la sanción penal o incluso habilitar la exención de responsabilidad (siempre que se combine con una auto-denuncia espontánea y la devolución del beneficio indebido). En ese marco, se promueve que las entidades deportivas implementen políticas de integridad de acuerdo a sus riesgos, dimensión y capacidad económica.

La necesidad de que las entidades deportivas implementen políticas de integridad surge no sólo de las nuevas exigencias normativas, sino también del bajo nivel de desarrollo de tales políticas en las organizaciones de nuestro país, que en su mayoría no ha implementado reglas de integridad. De acuerdo con los datos que arrojó un estudio realizado por la Oficina Anticorrupción en abril de 2019, de un total de 56 entidades deportivas relevadas sólo el 1,7% tenía un canal de denuncias para el reporte de irregularidades y ninguna de ellas contaba con un código de ética o políticas de integridad, ni tampoco con una oficina de ética o un responsable de integridad<sup>7</sup>.

En algunos casos (como en el Reino Unido), la existencia de un código de buen gobierno puede ser incluso un requisito para que las entidades deportivas reciban apoyos económicos gubernamentales. En Argentina no se exige la adopción de un código de esa naturaleza. Sin embargo, y como ejemplo, la Ley N° 26.912 (régimen jurídico para la prevención y el control

---

<sup>7</sup> Ver: Informe sobre Integridad y Buen Gobierno de Entidades Deportivas de la Oficina Anticorrupción, 2019, disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-oa-publico-su-primer-informe-de-integridad-y-buen-gobierno-de-entidades-deportivas> (último acceso 5 de noviembre de 2019).

del dopaje en el deporte) condiciona la recepción del apoyo financiero del Estado por parte de las federaciones nacionales al seguimiento de los programas nacionales antidopaje y del régimen de la ley.

Al mismo tiempo, las organizaciones deportivas están enfrentando nuevos riesgos y desafíos a raíz de los escándalos de corrupción que se han producido en los últimos años. Entre ellos se encuentra el *FIFA-Gate* del año 2015, que derivó en la imputación de catorce personas por delitos de cohecho, fraude y lavado de dinero, y caso de la Real Federación Española de Fútbol en 2017 que generó la caída de los directivos de la organización<sup>8</sup>.

Los distintos escándalos han evidenciado la vulnerabilidad del sector frente a las prácticas de corrupción. Este tipo de prácticas genera diversas consecuencias negativas que incluyen:

- Reputacionales, ya que deslegitiman a la organización;
- Legales, en tanto la entidad puede enfrentar, por ejemplo, una investigación penal por la comisión de uno de los delitos de corrupción abarcados por la Ley N° 27.401; y
- Financieras, porque la corrupción está vinculada al uso ineficiente de los recursos.

Más aún, la corrupción socava los importantes valores socioculturales que promueve el deporte<sup>9</sup>.

Por todas las razones mencionadas, resulta imprescindible avanzar en la implementación de políticas de buen gobierno en las entidades deportivas, a fin de lograr organizaciones transparentes, con culturas de acceso a la información, con administraciones que permitan la rendición de cuentas, con sólidas políticas de integridad y cumplimiento, y con amplias garantías para la participación de todos los interesados. Ello permitirá que las entidades deportivas puedan explotar su potencial para transmitir valores y contribuir a la integración y la cohesión económica y social<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> García-Herrera, Alicia (2017), Prevenir la corrupción en la gestión de federaciones y clubes de fútbol: la eficacia de las prácticas de buen gobierno y del compliance penal, *Revista Internacional Transparencia e Integridad*, n. 4, pp. 1-13.

<sup>9</sup> Schenk, S., (2011), *Safe hands: building integrity and transparency at FIFA*. Berlin: Transparency International.

<sup>10</sup> Geeraerta, Arnout; Almc, Jens; and Grolle, Michael (2014), Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies, *International Journal of Sport Policy and Politics*, v. 6.

## Beneficios de implementar políticas de buen gobierno en entidades deportivas:

- previenen la comisión de hechos de corrupción;
- definen una estructura organizacional orientada al crecimiento y el desarrollo<sup>11</sup>;
- generan un uso efectivo de los recursos<sup>12</sup>;
- brindan transparencia a la gestión;
- crean una cultura de accesibilidad de la información;
- promueven la confianza de los miembros de la organización, los deportistas, entrenadores y terceros<sup>13</sup>;
- permiten dirigir y organizar el deporte en un mundo deportivo cada vez más complejo<sup>14</sup>.

## 3. Estándares de Buen Gobierno en el plano internacional

Entre las organizaciones internacionales que han reconocido la importancia de promover la buena gobernanza de las entidades deportivas es posible identificar:

<b>UNESCO</b>	La Declaración de Berlín (2013), firmada en el ámbito de la quinta Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Física y el Deporte organizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), realizó un llamado al Movimiento Deportivo para que establezca normas de buena gobernanza vinculantes que incluyan, entre otras, “medidas de fortalecimiento de las estructuras
---------------	--

<sup>11</sup> UK Sport and Sport England (2016), A code for sports governance.

<sup>12</sup> Geeraerta, Arnout; Almc, Jens; and Grolle, Michael (2014), Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies, *International Journal of Sport Policy and Politics*, v. 6.

<sup>13</sup> UK Sport and Sport England (2016), A code for sports governance.

<sup>14</sup> Geeraerta, Arnout; Almc, Jens; and Grolle, Michael (2014), Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies, *International Journal of Sport Policy and Politics*, v. 6.

	democráticas y la transparencia a nivel de las federaciones y de las asociaciones o clubes”.
<b>Consejo de Europa</b>	<p>La Recomendación REC(2005)8, adoptada en la 10ª Conferencia de Ministros responsables del Deporte, recomendó la implementación de políticas y medidas eficaces de buena gobernanza en el deporte, que comprendan, como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-estructuras democráticas para las organizaciones deportivas no gubernamentales basadas en procedimientos electorales claros y regulares abiertos a todos los miembros;</li> <li>-organización y gestión de una norma profesional, con un código de ética adecuado y procedimientos para tratar los conflictos de intereses;</li> <li>-responsabilidad y transparencia en la toma de decisiones y las operaciones financieras, incluida la publicación abierta de cuentas financieras anuales debidamente auditadas; y</li> <li>-equidad en el trato con los miembros, incluidas la igualdad de género y la solidaridad<sup>15</sup>.</li> </ul> <p>Asimismo, se destacó (en el marco de la 14ª Sesión de la Conferencia de Ministros de Deportes de 2016), la relevancia de implementar políticas de buen gobierno en entidades deportivas, incluyendo entre ellas la elaboración de códigos de ética y la adhesión a los estándares internacionales, reconociendo que ello permitirá consolidar la autonomía de las organizaciones deportivas respecto de las autoridades públicas y el público en general sobre la base del respeto mutuo y la confianza.</p>
<b>G20</b>	<p>La Declaración de Líderes (Hamburgo, 2017) subrayó el compromiso del grupo con la integridad en el deporte, instando “...a las organizaciones deportivas internacionales a intensificar su lucha contra la corrupción mediante el logro de los más altos estándares mundiales de integridad y anticorrupción”. Además, resaltó la importancia de</p>

<sup>15</sup> Transparency International (2016), Global Corruption Report: Sport, New York, disponible en: [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/global\\_corruption\\_report\\_sport](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/global_corruption_report_sport)

	lograr un entendimiento común sobre los riesgos de corrupción en las licitaciones para la organización de grandes eventos deportivos <sup>16</sup> .
<b>Conferencia de Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción</b>	La Resolución 6/6 (2015) ha destacado la necesidad de implementar políticas de integridad y transparencia en el ámbito deportivo, reconociendo por ejemplo “la importancia de proteger la integridad en el deporte promoviendo la buena gobernanza en ese ámbito y mitigando el riesgo de corrupción que se cierne sobre el deporte a nivel mundial” <sup>17</sup> . Para ello, solicitó a la Secretaría de la Conferencia que “en cooperación con las organizaciones internacionales, los asociados y los donantes pertinentes, siga elaborando estudios, material de capacitación, guías e instrumentos para los gobiernos y las organizaciones deportivas que les permitan fortalecer aún más las medidas en esa esfera” <sup>18</sup> .
<b>IPACS</b>	La red <i>International Partnership Against Corruption in Sport</i> (IPACS) <sup>19</sup> 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). Esta plataforma internacional de discusión y coordinación se organiza en tres Grupos de Trabajo,

<sup>16</sup> La traducción es propia.

<sup>17</sup> Disponible en el Informe de la Conferencia de los Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción sobre su sexto período de sesiones, celebrado en San Petersburgo (Federación de Rusia) del 2 al 6 de noviembre de 2015, CAC/COSP/2015/10.

<sup>18</sup> Ídem.

<sup>19</sup> Se trata de 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. Fue creada a partir del reconocimiento de que la corrupción en el deporte es un fenómeno complicado y transfronterizo, que requiere un esfuerzo concertado urgente a nivel internacional entre los gobiernos, las organizaciones internacionales y las organizaciones deportivas.

	<p>en función de los siguientes objetivos:</p> <p>Grupo de trabajo 1: Desarrollar herramientas prácticas para prevenir la corrupción en la contratación pública relacionada con eventos e infraestructuras deportivas.</p> <p>Grupo de trabajo 2: Identificar mecanismos para gestionar el conflicto de intereses en los procesos de votación para la selección de los principales eventos deportivos.</p> <p>Grupo de trabajo 3: Optimizar los procesos de cumplimiento de los principios de buen gobierno para mitigar el riesgo de corrupción.</p>
--	---

## 4. Principios de Buen Gobierno en Entidades Deportivas

Como un primer paso en la promoción de políticas de buen gobierno en el sector en Argentina, y en línea con las iniciativas internacionales, se presentan los siguientes principios de buen gobierno en entidades deportivas:

### A. Transparencia y rendición de cuentas

### B. Integridad y cumplimiento

### C. Participación

Para cada uno de esos principios se identifican lineamientos que guían su implementación, definiéndolos de manera más específica. Tanto los principios como los lineamientos contemplados no son exhaustivos, sino que representan una base prioritaria para avanzar en la implementación de políticas de buen gobierno en las entidades deportivas.

Los principios propuestos son recomendaciones que no reemplazan las normas que regulan la existencia y funcionamiento de las entidades deportivas en la Argentina. Por el contrario, tienen por objetivo complementar los marcos normativos existentes, y alinear la gestión de entidades deportivas con buenas prácticas de gobernanza.

Además, la implementación de estos principios estará sujeta a las características propias de cada entidad deportiva. Se tendrán en cuenta aspectos como su dimensión (tipo de organización -tal como club, asociación, federación, confederación-, cantidad de miembros), su

capacidad económica (por ejemplo, su presupuesto) y sus riesgos (interacciones frecuentes con el sector público, por ejemplo, o la organización de grandes eventos deportivos). De ello se desprende que, si bien los principios son aplicables a todas las entidades deportivas, se esperan mayores esfuerzos de aquellas organizaciones de grandes dimensiones, con una gran capacidad económica y con interacciones de alto riesgo.

Por último, es importante aclarar que los principios aquí propuestos se enfocan principalmente en los aspectos institucionales de las entidades deportivas. No profundizan en políticas vinculadas a la práctica deportiva, las circunstancias e instancias en las que esta se desarrolla, o la prevención de violencia en el marco de eventos deportivos.

A continuación se expondrá en detalle un esquema de tratamiento de cada uno de los principios de buen gobierno en entidades deportivas para su mejor comprensión, que serán posteriormente desarrollados a partir de cada uno de sus lineamientos.

## **A. Transparencia y rendición de cuentas**

Lineamientos:

5. Visión, misión, y estrategia
6. Normas, procedimientos y estructura
7. Procesos electorales transparentes
8. Transparencia activa:
  - Estructura organizativa, autoridades, afiliados
  - Normas internas
  - Actas de la comisión directiva
  - Información financiera y presupuestaria
  - Adquisiciones y contrataciones
  - Becas y subsidios
  - Informe anual

## **B. Integridad y cumplimiento**

Lineamientos:

9. Auditoría y control
10. Código de ética
11. Oficina de ética
12. Denuncia, investigación y protección
13. Gestión de riesgos

## **C. Participación**

Lineamiento:

14. Apertura

## A. Transparencia y rendición de cuentas

El primer principio de buen gobierno tiene dos ejes centrales: la transparencia y la rendición de cuentas. La transparencia, por un lado, puede ser definida 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”<sup>20</sup>. Por otro lado, la rendición de cuentas significa que “las personas, los organismos y las organizaciones (de carácter público, privado y de la sociedad civil) tienen la responsabilidad del adecuado cumplimiento de sus funciones”<sup>21</sup>.

Los siguientes lineamientos muestran distintos elementos mediante los que las entidades deportivas deberían promover su transparencia interna y la rendición de cuentas en sus ámbitos.

### 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.

#### ¿Qué se entiende por misión?

La misión de una organización se vincula con el propósito, fin y/o motivo que impulsa o impulsó su conformación y que la distingue de otras entidades, respondiendo de esta forma a las preguntas acerca del “¿para qué?” de su creación, así como el “¿para quién?”. De esta manera, se define la identidad de la organización, aspecto que favorece su imagen y credibilidad ante sus integrantes y partes interesadas. Tiene que ver con su razón de ser y la función o funciones que desarrollará. Contempla la necesidad a la cual responde su existencia, los beneficiarios, resultados y servicios que les brindará.

<sup>20</sup> Transparencia Internacional (2009), Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción, Alemania, pp. 44.

<sup>21</sup> *Ibíd.*, pp. 2.



## ¿Qué se entiende por visión?

La visión de una entidad es un conjunto de ideas respecto de lo que la organización espera alcanzar a futuro, y que representa un ideal al que se aspira a llegar. Debe ser concisa, de fácil comprensión, y generar inspiración y motivación en los miembros de la entidad. Sobre esa imagen se llevarán adelante las acciones, tanto en el ámbito de gestión como en el deportivo, que hagan a su logro.

## ¿Qué se entiende por estrategia?

La estrategia estará basada en aquellos objetivos que la entidad establezca como prioritarios, y que se alinearán con la misión y visión definidas. Se trata, en términos generales, de la definición de los objetivos prioritarios de la entidad así como de los cursos de acción a implementar y los recursos que se destinarán para su logro, otorgando previsibilidad y transparencia a la gestión.

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 es importante 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), la inclusión y la no discriminación, el antidoping, así como la gestión y administración del deportes de acuerdo a los más altos estándares de integridad.

Uno de los aspectos importantes vinculados con la definición de la visión de una entidad es el compromiso y la motivación que ésta genera en los integrantes de una organización, en todos sus niveles, conjugando bajo un mismo interés a autoridades, trabajadores, deportistas, entrenadores, socios, entre otros, de diversos estratos sociales, diversidad de género y rangos etarios.

Por otro lado, la definición de la estrategia ayudará a orientar las acciones y la utilización eficiente de los recursos. Además, permitirá la rendición de cuentas de los órganos directivos respecto del logro de los objetivos prioritarios de la entidad y del uso de los recursos económicos y financieros.

Se sugiere considerar las siguientes medidas:

- Incorporar la visión, misión y estrategia en el estatuto de la entidad, y difundirlo a través de todos los medios disponibles de manera que

tanto autoridades, deportistas, entrenadores, socios en general, y cualquier otro interesado tome conocimiento de su contenido.

- Establecer períodos predeterminados (por ejemplo, cada 5 años) y un procedimiento para la revisión del contenido de la visión, misión y estrategia. Se recomienda además la implementación de un proceso participativo para dicha revisión, acompañado de una amplia estrategia de difusión y convocatoria. Este proceso consultivo puede ser no vinculante. Sin embargo, es importante registrar el proceso, para lo cual puede elaborarse un informe firmado por las autoridades de la entidad que dé cuenta de los aportes recibidos, detallando cuáles fueron considerados y cuáles no, junto a una breve explicación que fundamente esa decisión.
- Implementar una etapa de seguimiento y evaluación del cumplimiento de la visión, misión y estrategia, que incluya a todas las partes interesadas. Para ello, la convocatoria a participar debería ser lo más amplia posible y difundirse a través de diversos canales que garanticen esa participación. Una metodología a implementar en esta instancia es el análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), u otros similares. Una instancia así debería incluir una evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales de la entidad, por ejemplo mediante la elaboración de informes de gestión y su presentación en las asambleas de la entidad.

## 2. Normas, procedimientos y estructura

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

El estatuto de la organización es el documento que normalmente define sus reglas de funcionamiento interno, tales como los requisitos, funciones y procesos de selección de los integrantes de la comisión directiva y otras autoridades. En todos los casos el estatuto deberá respetar los contenidos mínimos que fija el Código Civil y Comercial, que incluyen establecer normas sobre el gobierno, la administración y representación de la asociación y, si la ley lo exige, sobre su fiscalización interna<sup>22</sup> (siendo esto obligatorio en asociaciones con más de cien asociados<sup>23</sup>).

---

<sup>22</sup> Artículo 158.

<sup>23</sup> Artículo 172.

Debe haber claridad respecto de las funciones y responsabilidades de cada uno de los órganos internos de una entidad. Con relación al órgano 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, es especialmente importante que el órgano máximo de la entidad promueva una cultura de buen gobierno en toda la organización, y sus miembros actúen siempre de acuerdo al mejor interés de la organización.

Otro aspecto que las entidades deportivas deberían tener en cuenta es la necesidad de establecer una clara separación entre las facultades disciplinarias y las funciones ejecutivas: los miembros del órgano de gobierno no deberían ejercer ninguna función disciplinaria<sup>24</sup>. Sería recomendable a su vez que exista una separación entre las funciones de gobierno, regulación y administración de la entidad, de las comerciales, a fin de prevenir eventuales conflictos de intereses.

Adicionalmente, un ámbito en el que es aconsejable que las entidades deportivas establezcan políticas claras y comprensibles es la contratación de bienes y servicios. Es fundamental que estas políticas sean transparentes, en especial con relación a la adjudicación de contratos de patrocinio deportivo. Es importante definir un proceso para las compras y contrataciones de bienes y servicios basado en criterios objetivos que garanticen su publicidad, concurrencia y apertura, y que permita una evaluación independiente de posibles conflictos de intereses relacionados con las contrataciones.

Las entidades pueden considerar también establecer normas claras para la rendición de cuentas de las becas u otros apoyos económicos que brinden o redistribuyan. En el lineamiento de “normas de integridad” correspondiente al principio de “integridad y cumplimiento” se desarrollarán otros ejemplos de normas y procedimientos que las entidades deportivas pueden implementar.

### 3. Procesos electorales transparentes

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

---

<sup>24</sup> Geeraerta, Arnout; Almc, Jens; and Grolle, Michael (2014), Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies, *International Journal of Sport Policy and Politics*, v. 6.

permitir el acceso de nuevos candidatos. En el caso de Argentina, la Ley N° 20.655 de promoción de las actividades deportivas<sup>25</sup> establece que el mandato de los presidentes no debe superar los 4 años, con un máximo de 2 reelecciones inmediatas y consecutivas.

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, es importante que las entidades deportivas demuestren su compromiso para garantizar la paridad de género y mayor diversidad en la integración de su comisión directiva. Ello, en línea con lo previsto por la Ley N° 20.655, que dispone como recaudos especiales en la materia:

- Que las listas que se presenten para la comisión directiva tengan entre los candidatos a los cargos titulares a elegir un mínimo de 20% en conjunto de mujeres y de personas entre 18 y 29 años<sup>26</sup>.
- Que deban asignar uno o más cargos titulares en la comisión directiva para la primera minoría, siempre que reúna como mínimo un número que represente el 25% de los votos<sup>27</sup>.

En casos excepcionales donde se evalúe que los riesgos de incumplimiento de las reglas electorales son muy altos, puede considerarse también la creación de un comité con suficientes garantías de independencia para asegurar la observancia de aquéllas.

Para promover la transparencia del proceso, es importante la difusión de las reglas electorales, los padrones, las candidaturas y los planes de gestión en igualdad de condiciones para todos los candidatos.

Por último, otro aspecto esencial sobre este punto consiste en la elaboración de informes 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.

## 4. Transparencia activa

La transparencia activa -la publicación espontánea de información sin que exista un pedido específico para hacerlo- es ampliamente considerada

---

<sup>25</sup> Con las modificaciones introducidas por Decreto N° 92/2019 y la Ley N° 27.202.

<sup>26</sup> Esto rige para entidades de 1° grado. Además, este balance en términos de equidad de género en las Comisiones Directivas también forma parte de las recomendaciones de UK Sport and Sport England (2016), A code for sports governance.

<sup>27</sup> Este requisito también rige para las entidades de 1° grado.

como un elemento central del buen gobierno en entidades deportivas<sup>28</sup>. Se trata de reglas de divulgación que permiten transparentar la gestión. En el caso de las entidades deportivas, la transparencia activa implica la publicación de aquella información que permita a distintos actores (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 organizaciones dificultades administrativas ni costos excesivos. En este sentido, es aconsejable que las entidades cuenten con un sitio web propio, mediante el que pueden cumplirse sin mayores obstáculos todas las recomendaciones que siguen.

También sería deseable que las entidades cuenten con mecanismos para la solicitud de información (transparencia “pasiva” o reactiva), donde se establezcan plazos, responsables, información alcanzada, y procedimientos para dar respuesta a las solicitudes que reciban.

A continuación se enumera la información que se sugiere que abarque la política de transparencia activa de las entidades deportivas:

- **Estructura, autoridades, afiliados**

Resulta esencial que las partes interesadas y el público en general puedan informarse respecto de cómo se organiza internamente la entidad, cuáles son las autoridades vigentes y cuáles son las instituciones o personas afiliadas. Una forma de hacerlo es a partir de la página web oficial de cada organización.

En cuanto a la estructura interna, se recomienda la publicación del organigrama de la entidad, 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.

Con relación a las autoridades vigentes, es importante incluir el nombre, una breve biografía y datos de contacto. En cuanto a las instituciones y personas afiliadas a la organización, es aconsejable detallar respecto de cada una de ellas el nombre, dirección, página web y/o red social, correo

---

<sup>28</sup> Play the Game/Danish Institute for Sports Studies (2013), Action for Good Governance in International Sports Organisations, Copenhagen.

electrónico, teléfono, y nombre de su máxima autoridad, según corresponda.

También puede ser aconsejable publicar el número total de personas que participan en el deporte una vez al año, y las descripciones de puestos de trabajo para las funciones de la junta directiva.

- **Normas internas**

Como se dijo antes, las organizaciones deben implementar normas claras y comprensibles que, entre otras cosas, definan las responsabilidades de los distintos órganos de gobierno, administración y representación y que incluyan plazos y procedimientos para su reforma. Todas esas normas (entre las cuales se encuentra el estatuto) deberían ser publicadas en la web de la entidad.

También sería relevante publicar las políticas pertinentes que cubran áreas tales como contrataciones de bienes y servicios, rendición de cuentas, conflictos de intereses, obsequios y viajes (y, si existiera, el registro de obsequios y viajes).

- **Actas de la comisión directiva**

Cada entidad puede decidir la regularidad con la que convoca a reuniones de la comisión directiva de acuerdo con su estatuto; lo esencial es que se difunda la información sobre los encuentros de las autoridades. En ese sentido, es recomendable publicar la agenda de la comisión directiva 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. Tener un registro formal de las reuniones brinda claridad sobre los puntos acordados y las personas que participaron de un determinado acuerdo.

- **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.

De acuerdo la Resolución General IGJ N° 7/2015, las asociaciones civiles autorizadas a funcionar deben contar con distintos registros, como el libro de actas (donde se registran las reuniones del órgano de administración y de la asamblea general); de asociados; de inventarios y balances (que contiene estados contables, la composición del patrimonio y los informes

sobre los estados contables de los revisores de cuentas); y el libro diario (registro de hechos económicos diarios). En cuanto a su publicidad, la Ley N° 11.683 considera a los balances y estados contables como documentos públicos, y los excluye del secreto fiscal.

En materia de buen gobierno se recomienda sobre este punto que las entidades deportivas produzcan información que sea consistente con estándares contables reconocidos y que sea aprobada por la comisión directiva. También, que cuenten con una auditoría -interna y/o externa- cuyo resultado sea difundido en el sitio web.

En ese marco, se sugiere que las entidades tengan una sección en la página web en la que se incluya el presupuesto de la organización, el detalle del origen de los fondos (tales como recursos públicos, marketing y sponsors, donaciones, venta de entradas y cuotas sociales, transferencia de jugadores, etc.), los estados contables, y las remuneraciones del presidente y los directivos<sup>29</sup>. Puede ser también una buena práctica difundir las exenciones fiscales recibidas<sup>30</sup>.

### • Adquisiciones y contrataciones

Idealmente las entidades deportivas podrían implementar un sistema de compras electrónicas que permita la participación amplia y efectiva de proveedores y el conocimiento por parte de la sociedad de los participantes, sus antecedentes, y el resultado final de la adjudicación. En caso de no contar con los recursos para ello, puede igualmente difundirse la mayor cantidad de información posible sobre el proceso, como los llamados a licitación y las condiciones para participar, y puede crearse por ejemplo un registro de proveedores. Además, es recomendable difundir el detalle de las compras y contrataciones realizadas en el año, lo cual puede ser parte del informe de gestión.

También es importante prever como parte del proceso la adhesión de los proveedores a las políticas de integridad de la entidad deportiva.

En el ámbito deportivo existe un tipo de contratación que puede ayudar a las entidades a elevar su exposición y a mejorar el rendimiento de sus atletas: los contratos de patrocinio o de sponsorización. Estos contratos también juegan un papel fundamental para que el deporte pueda llegar a nuevas regiones del país o a grupos específicos, y puede ayudar a las

---

<sup>29</sup> Por ejemplo: Transparency International (2011), Safe hands building integrity and transparency at FIFA, Berlin.

<sup>30</sup> Ver por ejemplo los beneficios fiscales del artículo 46 de la Ley N° 20.655.

entidades deportivas a apoyar a los jóvenes y desarrollar los valores educativos del deporte<sup>31</sup>.

Una forma de brindar transparencia a los contratos es - además de establecer con claridad los términos contractuales, entre los que se incluya el conocimiento y respeto de las políticas de integridad- la publicación de los nombres de los sponsors, el monto total invertido en el patrocinio, y la duración de los contratos (siempre que se respeten las cláusulas de confidencialidad y protección de datos que ellos puedan contener). Prácticas similares pueden llevarse a cabo respecto de los contratos con medios de comunicación.

- **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, es imprescindible establecer mecanismos formales, abiertos y transparentes para el proceso de selección de los postulantes a los fondos.

Es importante destacar que, en Argentina, las entidades deportivas que reciben subsidios y becas están formalmente alcanzadas por la Ley N° 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 importante informar a todos los actores respecto de las becas, subsidios y todo otro tipo de apoyo disponibles, brindando los datos e información necesaria para aquellos que deseen postularse.

---

<sup>31</sup> United Nations Global Compact (2014), Fighting Corruption in Sport Sponsorship and Hospitality. A practical guide for companies, New York.



- **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.

Es recomendable que el informe tenga una extensión reducida y utilice un formato que permita su lectura y comprensión por parte de todos los interesados. Como parte de su contenido es importante que incluya información que sea medible y que permita evaluar el cumplimiento de objetivos y metas. También, se sugiere incluir el detalle de las compras y contrataciones realizadas, los acuerdos institucionales celebrados, los resultados de los distintos torneos y campeonatos, entre otras cuestiones de relevancia para las entidades.

Finalmente, 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.

## B. Integridad y cumplimiento

El segundo principio de buen gobierno consiste en la implementación de distintas políticas dirigidas a promover la integridad y el cumplimiento. Ello refiere, por un lado, a que la organización lleve adelante conductas de acuerdo a elevados estándares éticos que permitan prevenir y detectar actos de corrupción y actúe con honestidad, buena fe, ejemplaridad, veracidad, respeto y colaboración. Por el otro, apunta a que la organización garantice que todas sus actividades (legales, operativas y financieras) cumplan con las leyes, reglas, normas, reglamentaciones y estándares vigentes para el sector deportivo<sup>32</sup>.

Los siguientes lineamientos muestran distintos elementos mediante los cuales las entidades deportivas deberían promover la integridad y cumplimiento en sus ámbitos.

### 1. Auditoría y control

A fin de promover la integridad y el cumplimiento en las entidades deportivas, de acuerdo a los estándares internacionales 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 con interacciones de alto riesgo puede resultar necesario nombrar un comité de auditoría que lleve adelante estas tareas de forma independiente.

Además, se debe tener en cuenta que la Ley N° 25.246 determina que las personas jurídicas que cumplen funciones de organización y regulación de los deportes profesionales están obligadas a informar a la Unidad de Información Financiera (UIF) en los términos de dicha ley. El deber de informar es la obligación de poner a disposición de la UIF cierta documentación recabada de los clientes de la entidad y de llevar a su conocimiento conductas de las cuales pudiere inferirse una situación susceptible de configurar un hecho u operación sospechosa, de lavado de activos o financiación de terrorismo. Este deber impacta en las estructuras de control de las entidades, dado que exige por ejemplo la designación de un “oficial de cumplimiento” en algunos casos, a cargo de hacer las presentaciones necesarias.

---

<sup>32</sup> Adaptado de Transparencia Internacional (2009), Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción, Alemania.

En este contexto, tanto la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) como los clubes cuyos equipos participen de los torneos de fútbol de primera división y primera “B” nacional organizados por la AFA, son considerados por la Resolución N° 32/2012 de la UIF sujetos obligados. En esa condición deben observar medidas y procedimientos para prevenir, detectar y reportar los hechos, actos, operaciones u omisiones que pudieran constituir delitos de lavado de activos y financiación del terrorismo.

## 2. Código de ética

En línea con la Ley N° 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.

Un código debe abordar la responsabilidad de los atletas y otros integrantes de las entidades de proteger la integridad, y dar pautas de conducta acerca de qué es éticamente aceptable en un determinado deporte. Por ejemplo, puede prohibir enfáticamente ofrecer o recibir ventajas indebidas para “arreglar” el resultado de un partido o una competencia, tener un bajo rendimiento intencional, o revelar información privilegiada. El énfasis en el comportamiento ético diferencia a un código de otros instrumentos disciplinarios, más enfocados en los procedimientos para aplicar sanciones.

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 el mismo sentido, es recomendable que el documento sea aprobado por la comisión directiva, como un modo de demostrar el compromiso de las autoridades con la creación de una cultura de integridad en la organización.

Algunas cuestiones clave a considerar sobre el código de ética son el lenguaje y el estilo. Los temas deben ser abordados de forma sencilla, con lenguaje claro. Es preferible evitar siglas, términos técnicos y formalismos, y usar ejemplos prácticos, mensajes directos, breves y firmes (como “jamás “arregles” un encuentro”; “si alguien te propone mentir en una competencia, denuncialo”).

También debe considerarse su elaboración participativa. Como el código determina los comportamientos de todos los miembros de la organización, es recomendable que integrantes de distintas áreas puedan participar en

su elaboración y aportar su visión. Pueden organizarse reuniones para su discusión, o difundir una primera versión del documento a través de un correo electrónico y proponer la recepción de sugerencias.

En cuanto al contenido del código, éste debe adaptarse a las características propias de cada organización, como su dimensión y el deporte en cuestión (por ejemplo, es habitual que se recomiende que en el caso de actividades que involucran animales se incluyan reglas sobre cómo tratarlos). Aun así, ciertos contenidos son habituales en cualquier código, como un mensaje de las autoridades; principios y valores; conflictos de interés; obsequios y hospitalidades; y canal de denuncias. En el anexo I se brindan pautas sobre cómo desarrollar cada uno de estos temas.

Una vez aprobado el documento por las autoridades, debería ser comunicado. Existen formas económicas de hacerlo, como publicarlo en la página web de la entidad, realizar un evento de lanzamiento, dar una copia impresa a todos los miembros y atletas, enviarles una copia digital, informar el código y recordarlo en las reuniones y capacitaciones, elaborar afiches o folletos y aprovechar las publicaciones electrónicas como boletines virtuales, intranet, etc. Además, la organización debería asegurar que cualquier miembro o atleta pueda consultar dudas con relación a su contenido.

El código también debería ser comunicado a los terceros, tales como los proveedores de la entidad. Puede ser aconsejable que ellos adhieran al código mediante una declaración de adhesión.

Transcurrido un tiempo considerable desde la aprobación del código, es importante efectuar una revisión y actualización. Se sugiere además que este proceso cuente con una instancia participativa, que permita la realización de propuestas por parte de socio/as, deportistas, entrenadores, entidades afiliadas, empleados en general, entre otros.

## Capacitaciones

Las capacitaciones son una herramienta esencial para transmitir el contenido del código de ética (y de cualquier otra política de integridad). Tienen un rol clave en el proceso de formación de conciencia sobre los riesgos de corrupción y la creación de una cultura de integridad. Permiten reforzar periódicamente los valores éticos generando una motivación interna para dar cumplimiento a las normas de conducta.

Se pueden diseñar capacitaciones presenciales o en línea, con una periodicidad anual, semestral, etc., de acuerdo a las capacidades presupuestarias de la organización. Es posible organizar las actividades en base a distintas audiencias (según se trate, por ejemplo, de directivos, atletas, entrenadores, etc.).

Además, como las capacitaciones son un elemento obligatorio de todo programa de integridad de acuerdo a la Ley N° 27.401, es importante efectuar un registro de las actividades que se realizan. Esto puede ser tan simple como llevar un documento que detalle los temas de cada actividad, fechas y asistentes. También puede confeccionarse un certificado de capacitación para cada persona que realiza la actividad.

Por último, es bueno tener en cuenta que en materia de capacitaciones puede ser muy útil la “acción colectiva”, un proceso en el que distintas partes interesadas cooperan de una manera sostenida para luchar contra la corrupción y unen sus fuerzas para “nivelar la cancha” entre distintos actores. Por ejemplo, la acción colectiva podría resultar en un acuerdo sectorial en el que federaciones facilitan capacitaciones para sus miembros, o establecen determinadas reglas de transparencia para el sector.

### 3. Oficina de ética

Los estándares de buen gobierno en entidades deportivas incluyen normalmente 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. Si bien todos los miembros de la organización son individualmente responsables de cumplir con las normas éticas, el responsable -o la oficina ética- es la figura que brinda apoyo, asesoramiento y funciona como fuente de consulta permanente ante decisiones difíciles y dilemas éticos.

Una organización puede 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, el caudal habitual de denuncias y consultas sobre temas de integridad que reciba y su complejidad, etc.

Dentro de las actividades específicas a cargo del responsable o la oficina se encuentran, entre otras, el diseño y puesta en marcha de políticas y procedimientos de integridad, la gestión del sistema de denuncias, la

promoción de investigaciones internas, así como la supervisión de todas las políticas de integridad.

Es esencial que el responsable o la oficina cuenten con suficiente autoridad, autonomía y recursos para el desempeño de su función. Por ejemplo, es importante que sean nombrados por el órgano máximo de la entidad. Para asegurar su independencia, es necesario que tengan garantizado el acceso directo al órgano de administración o máximas autoridades y puedan comunicarse sin mediación con quienes toman las decisiones de administración y gobierno.

#### 4. 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 habituales 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 y violaciones al código de ética, que incluya la posibilidad de presentar reportes anónimos y que garantice que no habrá represalias.

La necesidad de implementar un canal puede estar dada por distintos factores. A modo de ejemplo, a mayor cantidad de integrantes de la organización, de becarios, de instituciones y personas afiliadas, de vínculos con terceras partes, mayor será también la necesidad de contar con un canal ético o de denuncias.

Un buen sistema de denuncias está ligado al correcto funcionamiento de otros elementos:

- La obligatoriedad de denunciar internamente las violaciones al código de ética y los actos ilegales o indebidos debería estar prevista en el mismo código o en otra norma interna, y ser claramente comunicada a todos los miembros de la organización.
- Se debe garantizar la protección del denunciante asegurando que no existan represalias.
- Debería existir un sistema o protocolo de investigación interna que establezca cómo será el tratamiento de los reportes, que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del código de ética.

La organización puede contar con uno o múltiples canales simultáneos e independientes, tales como un canal telefónico, un formulario web, una aplicación, 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.

En todos los casos, los canales existentes tienen que ser debidamente comunicados y accesibles a todos los empleados así como a terceros y partes relacionadas. Incluso, se sugiere como buena práctica difundir los canales de denuncia existentes, con una breve leyenda en los tickets/entradas en el caso en que corresponda y en los comprobantes de pago de la cuota social, y mediante su difusión a través de afiches, capacitaciones, página web, entre otros.

A nivel internacional existen distintas experiencias de organizaciones deportivas en la implementación de canales de denuncia que pueden tomarse como ejemplo:

- [Comité Olímpico Internacional](#)
- [Federación Internacional de Tenis](#)
- [UK Sport](#)

Con relación al plano local, también puede tomarse como referencia el canal de denuncias de la [Oficina Anticorrupción](#).

Además, las entidades deportivas deben tener en cuenta que pueden presentar denuncias ante la [línea confidencial](#) del ENARD.

## 5. Gestión de riesgos

Un componente esencial del buen gobierno consiste en poder identificar qué riesgos enfrenta la organización. El riesgo es la posibilidad de que se realice un acto de corrupción en nombre, beneficio o interés de la entidad (por ejemplo, pagos indebidos, influencia indebida sobre la acción de un funcionario, o asientos contables fraudulentos). Las entidades deportivas deberían desarrollar un proceso claro y adecuado para analizar sus riesgos, que les permita identificar riesgos potenciales, y evaluarlos, controlarlos y monitorearlos.

Es recomendable efectuar al menos una revisión anual de la efectividad de los sistemas de control de riesgos y de control interno para garantizar que brinden 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.

Algunos riesgos que pueden darse en el deporte, a modo ejemplificativo, son:

- Declaración errónea de beneficios recibidos
- Uso de beneficios para fines diferentes de esos para los que se otorgaron
- Falseamiento de información necesaria para recibir un beneficio
- Otorgamiento de entradas y otros beneficios a funcionarios públicos
- Conflictos de intereses
- Beneficios indebidos
- Elecciones y nombramientos
- Remuneraciones, estipendios y viáticos
- Organización de grandes eventos deportivos
- Contratos de sponsoreo y contratos con medios de comunicación
- Dopaje
- Nepotismo
- Arreglo de partidos
- Cualquier tipo de contratación (pero por sobre todo aquellas vinculadas a obras)

También es posible identificar otros riesgos más allá de los propios de corrupción e integridad, tales como lesiones o problemas de salud de los atletas y entrenadores, la inestabilidad y/o falta de confianza dentro de la organización, o los daños financieros y/o reputacionales de la entidad, entre otros.

La Ley N° 27.401 introduce el análisis de riesgos como un parámetro de adecuación de los programas de integridad a los que hace referencia. Los Lineamientos para la implementación de Programas de Integridad ([Resolución OA N° 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.



## C. Participación

Un ambiente participativo y democrático es clave para un buen gobierno. La participación en el gobierno de las entidades deportivas (y no solo en el deporte) es un complemento clave de la transparencia y la rendición de cuentas, porque permite que las políticas y las decisiones reciban aportes proactivos, más allá del control “retrospectivo” que se pueda hacer de ellas una vez implementadas. La participación, además, mejora la legitimidad y efectividad de las decisiones.

El siguiente lineamiento explica distintos elementos mediante los cuales las entidades deportivas deberían promover la participación de sus integrantes y otros actores interesados.

### 1. Apertura

Las formas para promover la participación de los distintos interesados pueden ser muy variadas y estar más o menos institucionalizadas en una entidad, en tanto pueda asegurarse que la misma es genuina. Pueden preverse instancias diferentes para la participación de los integrantes de una organización, por un lado, y para otros actores, por el otro.

En cuanto a sus integrantes, 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 poder ejercer ese derecho cuando lo consideren oportuno.

En cuanto a los procedimientos para llevar a cabo dicha participación, los mismos deberían ser regulados por las normas de la entidad y deberán ser de carácter público. Para garantizar la difusión de las distintas instancias de participación, los medios electrónicos resultan de gran utilidad, sobre todo para aquellos casos en que algunos miembros se encuentren a una distancia territorial que pueda llegar a impedir o dificultar su asistencia a una instancia de decisión.

Además de la participación de los miembros, es importante prever instancias dirigidas a los distintos actores que interactúan con las entidades, entre los que se encuentran los atletas, entrenadores, *managers*, árbitros, colaboradores de campo, asociaciones, clubes, seguidores, voluntarios, socios comerciales, etc. Cada entidad debe evaluar cuál es la mejor forma de aprovechar la visión y experiencia de cada uno de ellos, pero lo importante es que se les garantice algún grado de participación en

el proceso de toma de decisiones y las actividades de la organización<sup>33</sup>.

Una herramienta útil en este sentido puede ser realizar una lista con todas las potenciales partes interesadas en una determinada decisión, para consultarlas. También pueden tomarse medidas para incentivar la participación de algunos grupos en particular, como jóvenes, mujeres o personas con discapacidad.

Además, una forma de garantizar su participación es mediante la organización de talleres periódicos o bien invitando a los principales interesados a reuniones anuales o asambleas generales. En cualquier caso, como mínimo cada entidad debería garantizar un correo electrónico, un teléfono y una dirección postal que permita la comunicación.

---

<sup>33</sup> EU Work Plan for Sport 2011-2014. Expert Group "Good Governance". Deliverable 2. Principles of good governance in sport.

## 5. Material y enlaces útiles

### Bibliografía:

- International Olympic Committee (2008), Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement.
- International Olympic Committee (2019), Olympic Charter. Lausanne.
- International Sport and Culture Association and Transparency International (2013), Guidelines for Good Governance in Grassroots Sport, Copenhagen.
- 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.
- Sport Integrity Global Alliance (SIGA), Financial Integrity Universal Standards and Implementation Guidelines.
- 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.
- United Nations Office on Drugs and Crime and International Olympic Committee (2019), Reporting Mechanisms in Sport, Vienna.

### Normas internacionales:

- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción,
- Convención contra el Soborno Transnacional de la OCDE
- Convenio del Consejo de Europa sobre la Manipulación de las Competiciones Deportivas

### Enlaces:

- IPACS
- IOC

## 6. Anexo

### Pautas adicionales para elaborar un código de ética

En primer lugar, 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.

Es posible tomar un modelo de código ya existente como referencia. En ese caso, se recomienda escoger uno entre entidades reconocidas por su alto desempeño ético y que actúen en una actividad similar, y tengan una dimensión análoga. También puede consultarse la existencia de modelos de códigos elaborados por entidades que promueven la integridad en el deporte, como el elaborado en el marco del Pacto Global de las Naciones Unidas, o de la Asociación Internacional de Deporte y Cultura y Transparencia Internacional.

Como se dijo en el punto 4.B.6, el contenido del código debe adaptarse a las características propias de cada organización, como su dimensión y el deporte en cuestión. Sin embargo, algunos de los contenidos habituales son:

- Mensaje de las autoridades: una buena forma de demostrar el compromiso de las autoridades con la creación de una cultura de integridad es incorporar al inicio del código un mensaje que involucre su firma, su voz y su imagen.
- Principios y valores: estas pautas generales permiten interpretar el código y guiar el comportamiento de todos los integrantes de la organización, y pueden incluir valores vinculados con la integridad (transparencia, honestidad, etc.) como con la visión comercial de la entidad (innovación, etc.).
- Conflictos de intereses: es importante que se prevean reglas que definan qué es un conflicto de intereses y mecanismos sobre cómo gestionar los conflictos de intereses, con límites y condiciones que se impongan a los integrantes de la entidad relacionados con los intereses o vínculos que tienen o que tuvieron en el pasado cercano. En especial, para la redacción de tales reglas es necesario tener en

cuenta los posibles conflictos de intereses de los directivos (desarrollo de funciones en entidades similares y/o empresas del sector privado que pudieran llegar a ser contratadas por la entidad). También es recomendable contemplar la posibilidad de abstención en aquellos casos en los que se evidencie un posible conflicto de interés en el marco de una reunión de la comisión directiva, respecto de un punto concreto del orden del día. Las entidades deportivas pueden considerar a su vez solicitar a sus integrantes una declaración de intereses y antecedentes laborales, y registrarla.

Los conflictos de intereses se dan cuando una persona que integra la entidad deportiva puede tener intereses personales, o vinculados con un tercero, que van más allá de los propios de la entidad. Por ejemplo:

- Una federación abre un procedimiento para contratar un entrenador y, entre los diferentes candidatos, el Presidente de la federación elige a su sobrino.
  - Un integrante de la comisión directiva de un club también se desempeña como funcionario público provincial, y en esa calidad decide otorgarle al club un subsidio.
  - Un integrante de la comisión directiva de un club es accionista mayoritario del principal *sponsor* del club.
  - Una persona ocupa un cargo de responsabilidad en una federación y, al mismo tiempo, ocupa un puesto de responsabilidad en un club, cuando la federación tiene facultades (por ejemplo sancionatorias) sobre el club.
- 
- Obsequios y hospitalidades: es recomendable la creación de un régimen de obsequios y hospitalidades, en el que se describan las restricciones respecto de los obsequios que pueden ser recibidos en calidad de organización/miembro de la organización, así como un mecanismo formal que establezca los procedimientos para el registro de los mismos. Toda la información referida al registro de obsequios debería ser pública. Se sugiere incluir en el mismo régimen, criterios para la gestión de viajes financiados por la entidad y/o terceros (tanto para dirigentes, deportistas, personal de apoyo, etc.), incluyendo criterios para la selección de las personas que viajarán en nombre de la organización; niveles autorizados de gastos; requisitos para la aceptación de viajes financiados por la terceros, entre otros.

Un régimen de obsequios debería cubrir adecuadamente prácticas habituales en el deporte, como la distribución gratuita de entradas para eventos, en especial las que dan acceso a servicios preferenciales y se dirigen a funcionarios públicos. Debería quedar abarcada también una regulación de ventajas no económicas (descuentos, regalos), como por ejemplo la participación en fiestas de celebración, o el nombramiento de una persona como miembro honorario de un club.

- Canal de denuncias: es fundamental que como parte del contenido se incluya la obligación de reportar internamente cualquier infracción al código y los canales para hacerlo. En el punto 8 este lineamiento se aborda en detalle.