

Article

Caso de éxito: gobernanza en al federación colombiana de Triatlón

Lina Marcela Vélez Sánchez*, Claudia Fernanda Rojas Núñez

¹ Institucion Universtiaria Escuela Nacional del Deporte, lina.velez@endeporte.edu.co, <https://orcid.org/0000-0002-4950-7158>

² Semillero de investigación de gobernanza y olimpismo, <https://orcid.org/0000-0001-5936-0797>

*Correspondence: email: lina.velez@endeporte.edu.co

Received: 03 marzo 2023; Accepted: 06 septiembre 2023; Published: 09 octubre 2023

Resumen:

El objetivo de este estudio es analizar el proceso de la toma de decisiones en el comité ejecutivo de la Federación Colombiana de Triatlón para mejorar su gestión y gobernanza organizacional. La metodología que se empleó fue estudio de caso con enfoque mixto, mediante un modelo propio que se creó a partir de los parámetros y principios establecidos por el Comité Olímpico Internacional (COI) de gobernanza y del modelo de gestión del cambio de John Kotter (2004). La población y la muestra se determinaron por conveniencia. Para recolectar los datos se emplearon instrumentos como la entrevista y una lista de chequeo para el comité ejecutivo de la Organización Deportiva Olímpica (ODO). Los resultados se enmarcan bajo la ejecución de la planeación estratégica como un elemento fundamental para la gobernanza de las organizaciones deportivas. Ello permitió disminuir los pasivos desde el año 2016 hasta el año 2020 en un 66%; mejorar las razones financieras pasando de valores negativos a valores positivos en las razones de rentabilidad, y alcanzar índices más bajos que denotan mejora en la gestión como lo representa el EBITDA, índice de actividad, apalancamiento y liquidez. También se logró identificar la claridad de los propósitos de la organización, la democracia y la participación en la asignación de cargos, así como los procesos de gestión y administración de la ODO. Así se concluye que estos cambios financieros se dan por el engranaje reconocido entre los principios de la buena gobernanza establecidos por el COI y del cambio planeado planteado por Kotter.

Palabras clave: Gobernanza, gobernanza corporativa, ODO.

Abstract:

The objective of this study is to analyze the decision-making process in the executive committee of the Colombian Triathlon Federation in order to improve its management and organizational governance. The methodology used was a case study with a mixed approach, using a proprietary model that was created based on the parameters and principles established by the International Olympic Committee (IOC) of governance and the change management model of John Kotter (2004). The population and sample were determined by convenience. Instruments such as an interview and a checklist for the executive committee of the Olympic Sports Organization (ODO) were used to collect data. The results are framed under the execution of strategic planning as a fundamental

element for the governance of sports organizations. This allowed decreasing liabilities from 2016 to 2020 by 66%; improving financial ratios from negative values to positive values in profitability ratios, and reaching lower indexes that denote improvement in management as represented by EBITDA, activity index, leverage and liquidity. It was also possible to identify the clarity of the organization's purposes, democracy and participation in the allocation of positions, as well as the ODO's management and administration processes. Thus, it is concluded that these financial changes are the result of the recognized linkage between the principles of good governance established by the IOC and the planned change proposed by Kotter.

Key words: Governance, corporate governance, ODO.

1. Introducción

La investigación del caso de éxito nació en el año 2017 para una primera fase a través de un diagnóstico estratégico. Se realizó un análisis DOFA y de estados financieros para la Federación Colombiana de Triatlón (Vélez Sánchez, 2017). Esta organización estaba atravesaba por problemas coyunturales para ese entonces. Se contaba con un comité ejecutivo provisional y de intervención por el ente rector del deporte colombiano del sector público Coldeportes, hoy denominado Ministerio del Deporte. De esta investigación se logró determinar que la Federación Colombiana de Triatlón contaba con una posición financiera deficitaria. Debido a que en el análisis de los ratios financieros arrojaron valores negativos traduciendo esto en una falta de liquidez o de la capacidad de la organización para generar un flujo de efectivo; una baja capacidad para obtener utilidades, y que el patrimonio de la Federación está comprometido en un -93% y en -75% con sus acreedores. De acuerdo con esta primera investigación se permite entonces seguir estudiando el proceso de evolución en la toma de decisiones organizacionales para la mejora del estado organizacional.

En ese sentido, la primera fase de diagnóstico permitió continuar la identificación de factores claves de gobernanza mediante la evaluación de las razones financieras que culminó en el año 2020. Se establecería entonces un modelo creado para la evaluación de la democracia, la transparencia, la responsabilidad y la transformación de las organizaciones deportivas, gracias a la inclusión de todo el comité ejecutivo. Permitiendo identificar, a su vez, el clima organizacional que es puente para comprobar y habilitar el sector deportivo desde el sistema de gestión.

De esta manera se plantea entonces el objetivo general de crear un modelo para la evaluación de los criterios de gobernanza en la Federación colombiana de triatlón; el cual se lograría mediante la identificación de los principios de gobernanza establecidos por el Comité Olímpico Internacional en la organización; la evaluación de las razones financieras con corte al periodo 2020 y la articulación existente entre los principios de gobernanza y la toma decisiones mediante el modelo de la gestión del cambio de Kotter .

Estos objetivos se plantean con el fin de articular los principios de buena gobernanza el tema de la cultura organizacional mediante el modelo de gestión del cambio, logrando identificar los comportamientos del comité ejecutivo y de los *stakeholders* y su impacto en la cultura organizacional.

2. Material y Metodos

La metodología utilizada se basó en un estudio de caso con enfoque mixto. Se incluyeron variables cualitativas evaluadas a través de instrumentos como una lista de chequeo y la entrevista que se realizó al comité ejecutivo de la Federación Colombiana de Triatlón. Esto con el fin de identificar los factores claves de gobernanza y los pasos establecidos por Kotter para el cambio planeado, aplicados por la dirección en la toma de decisiones. Con respecto a las variables cuantitativas analizadas, se desarrollaron mediante los estados financieros a través del cálculo y análisis de las razones financieras. La población y la muestra se definió por conveniencia, misma

que se enmarcó en el comité ejecutivo constituido por cinco integrantes: presidente, vicepresidente, tesorero, vocal y secretario. Adicionalmente, se incluyó el órgano de control mediante la revisora fiscal principal.

3. Resultados

Mediante los datos recogidos se logró visibilizar la sinergia entre la cultura, la estructura y la estrategia al analizar los pasos de Kotter con relación a anclar el cambio organizacional y los principios universales que genera el COI para las organizaciones deportivas olímpicas, deteniéndose en el tema la gobernanza corporativa permitiendo de esta manera identificar un modelo de evaluación de los criterios de gobernanza de la organización.

Identificación de factores claves de gobernanza

El modelo de Gobernanza Corporativa, busca a través de mecanismos, controles y reglas garantizar el tratamiento equitativo entre los accionistas (para evitar la problemática de Selección Adversa), revelar la información y los datos de forma transparente e igualitaria (para evitar Asimetrías en la Información), establece responsabilidades claras para la junta directiva y consejo organizacional, con el fin de lograr la convergencia de intereses y objetivos entre propietarios y gerentes, minimizando de esta forma el Riesgo Moral. (Balcazar,2018)

La gobernanza corporativa permite analizar el proceso democrático de una estructura organizacional. Por tanto, en la Federación Colombiana de Triatlón se identificó la capacidad de revelar con responsabilidad y transparencia los estados financieros visados por contador y revisoría fiscal. De esta manera, el comité ejecutivo identifica las actividades prioritarias para la consecución de los objetivos. Para Hoye y Cuskelly (2007), las actividades de la organización deben ser revisadas periódicamente para garantizar las mejores prácticas.

Es así como el COI, a través de documentos publicados, ha venido dando gran importancia al tema y su aplicación en las ODO. Ha establecido que “la gobernanza corporativa engloba los sistemas y procesos para garantizar la toma de responsabilidades, la integridad y la transparencia en el funcionamiento de la organización” (Camy, 2008).

La tabla 1 presenta la lista de chequeo donde se identifica la aplicación de los principios de gobernanza de la organización tales como Valores, misión, metas y objetivos de la organización, desarrollo de estrategias, estructura de la gestión, plan de sucesión y de integridad de los sistemas de contabilidad con los datos recolectados:

Tabla 1: Lista de chequeo

SITUACION A IDENTIFICAR			
ASPECTO ADMINISTRATIVO			
	Baja	Media	Alta
¿Se ha implementado un plan estratégico?			X
¿Se identificaron cambios en el personal administrativo?		X	
¿Se realizaron cambios en el manejo de los costos para la parte operativa?		X	
¿Se basaron en los principios de gobernanza para la toma de decisiones?			X
¿Al tomar decisiones toda la junta directiva estaba presente?		X	
¿Teniendo en cuenta el principio de transparencia las decisiones eran informadas de manera oportuna?			X
¿Cuál es el nivel de compromiso que se percibe en la junta actual?			X
¿Se planteó la posible entrega de la realización de eventos deportivos a un tercero?			X
¿En qué aspectos se reflejaba el equilibrio en la toma de decisiones?			X
¿En la junta directiva se evidencia el principio de la integridad?			X

Nota: elaboración propia

Se pudo establecer el logro de un plan estratégico y que los cambios en el personal administrativo se dan en un término medio debido a que se presenta el paso de ser un comité ejecutivo provisional asignado por Coldeportes a ser comité ejecutivo permanente, elegido por asamblea de asociados, manteniendo las personas designadas excepto el presidente. Esto concuerda con lo que el COI enuncia, que hay que mantener esta estructura por un tiempo prudente para poder generar cambios (Camy, 2008).

En cuanto al aspecto financiero, por un lado, el manejo de los costos para la parte operativa se dio por la necesidad de disminuir la pérdida en los estados financieros que venían mostrando la crisis económica, de la que se fueron recuperando paulatinamente para no afectar otras partidas de la contabilidad.

Por otro lado, se encontró que el análisis de la toma de decisiones, desde el aspecto financiero, se da mediante razones financieras. En relación con esto, se afirma que:

Los llamados indicadores o razones financieras son el resultado de comparar dos o más cifras extractadas de alguno de los estados financieros. Al analizarlos mediante indicadores lo que se hace es evaluar el desempeño del negocio en tres aspectos principales: liquidez, rentabilidad y

endeudamiento y, apoyándose en este, tomar decisiones acerca de aquellas áreas que presenten más problemas (Olano, s.f.).

Razones financieras hacia el período 2020

Identificar las razones financieras permitió verificar qué tan sólido fue el desempeño de la organización y determinar si la estrategia que se planeó está bien concebida y ejecutada. Al respecto, Thompson (2015) afirma que “un desempeño financiero mediocre y logros comerciales de segundo orden casi siempre son señales de una estrategia débil, una mala ejecución o ambas”.

La tabla 2 presenta las razones más destacadas en su evolución para la Federación:

Tabla 2. Razones financieras períodos 2016-2020

CUENTA/PERIODO	2020	2019	2018	2017	2016
ACTIVO					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	81.007.909	31.881.681	40.029.564	58.346.617	79.404.273
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.956.731	1.871.601	4.274.846	6.509.006	10.266.517
TOTAL ACTIVO	84.964.640	33.753.282	44.304.409	64.855.623	89.670.790
PASIVO					
TOTAL PASIVO CORRIENTE	406.606.592	392.300.227	515.210.997	796.248.552	1.190.701.340
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	406.606.592	392.300.227	515.210.997	796.248.552	1.190.701.340
PATRIMONIO					
Pérdida Años Anteriores	-354.844.704	-456.345.992	-1.068.826.791	-1.101.989.350	-1.101.989.350
TOTAL PATRIMONIO	-321.641.953	-358.546.946	-470.906.588	-731.392.929	-1.101.030.550
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	84.964.639	33.753.281	44.304.409	64.855.623	89.670.790

Nota: elaboración propia

Razones de rentabilidad

ROA. Para el año 2020 se presentó un 372% de retorno sobre los activos frente a un -1024% del año 2016. Se muestra que la eficiencia de la empresa fue positiva para los años 2017 al 2020, indicando que se está aprovechando los activos de la mejor manera para generar beneficios y mejorar las razones de la Federación. Esto porque para el año 2016 el indicador fue negativo y reflejó un desaprovechamiento de los activos para generar beneficios.

Razones de liquidez

Razón del circulante. Esta muestra la capacidad de pago de la empresa. La Federación arrojó una razón de 0,20 para el año 2020 y del 0,07 para el 2016, lo que indica una razón baja indicando que no se cuenta con la capacidad de pagar pasivos en relación con los activos corrientes. Esta razón debe ser superior a 1.0 para mostrar una buena liquidez. No obstante, para el año 2020 se presentó un aumento lo que indica que esta razón va en ascenso.

Razones de apalancamiento

Deuda activos totales. Se evidencia que la disminución de la deuda presentó una mejora en la razón, pues en el año 2016 la razón alcanzó los 13.28. Ello indica que en este periodo hubo un exceso del uso de la deuda para financiar las actividades de la Federación, lo que pudo llevarla a un mayor riesgo de quiebra. Sin embargo, la recuperación de las deudas permitió que se presentaran

disminuciones del indicador en 8.49 respecto al año 2016, lo que generó un avance positivo disminuyendo este indicador.

Razones de actividad

Periodo promedio de pago. La empresa tardó en promedio 207,62 días para pagar una deuda en el año 2016 y 91,61 días en el año 2020. Se refleja que la organización viene cancelando sus pasivos dentro de un periodo normal de pago.

Razones de endeudamiento

Grado de endeudamiento. Para el año 2020 el 479% de los activos estuvieron financiados por terceros frente al año 2016 que se encontraba en 1328,42%. Esto demuestra la disminución de sus deudas y cancelación de pasivos con terceros.

EBITDA

Para el año 2020 se ganó 0.71 pesos por cada peso con que operó la empresa que ingresó por ventas antes de pagar los cargos por intereses e impuestos. Para el año 2016 se ganaron -2.82 pesos. Este indicador demuestra que para el año 2020 el panorama mejoró puesto que la ganancia es positiva y ascendente.

Análisis de la recuperación desde el cambio planeado. Modelo de gestión del cambio de KOTTER

En el 2016 la junta entrante evidenció contar con formación académica, experiencia en el ámbito administrativo y pleno conocimiento de la situación en la que se encontraba la Federación Colombiana de Triatlón. Por consiguiente, esta junta comprendió lo útil que en ese momento era aplicar los principios de gobernanza para mejorar los procesos en la toma de decisiones. Para ello, partió de conocer el estado en que se encontraba la Federación en el orden administrativo, financiero, contable y el manejo del marketing.

En el año 1997 Jhon Kotter presenta en su libro *El Líder del Cambio* el proceso de las 8 etapas para una gestión del cambio efectiva. De acuerdo con esto, la investigación busca evidenciar la articulación de la toma de decisiones del comité ejecutivo de la Federación con los procesos mencionados por el autor de la siguiente manera:

Crear sentido de urgencia (Kotter, 2004)

Infundir un sentido de premura resulta crucial para lograr la cooperación necesaria. Cuando el nivel de complacencia es elevado, las transformaciones usualmente no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar sobre el problema del cambio.

Es así como la Federación decidió encaminar sus esfuerzos en conseguir tres objetivos principales, a saber:

- Hacer crecer los ingresos
- Disminuir los gastos
- Organizar un calendario de eventos

Para alcanzar esos objetivos, la primera decisión que se tomó se enfocó en aumentar el costo de la participación en el calendario de eventos nacionales, fijado por resolución administrativa en un

costo máximo de \$160.000 pesos colombianos. Esta decisión generó un control total hacia los gastos innecesarios y la construcción de un atractivo calendario de eventos.

-Formar una coalición. Kotter (2004)

Enuncia que, generalmente, se requiere una coalición conductora fuerte que tenga la composición, confianza y objetivo compartidos adecuados. Integrar un equipo de esta naturaleza constituye una parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo para reestructurar una organización, poner en práctica un proyecto de reingeniería o reorganizar un conjunto de estrategias.

En el comité ejecutivo se identificó un ambiente de consenso en el que su más importante acuerdo como equipo permitió tomar decisiones y emprender acciones de cambio. Esto solo es posible cuando todos los miembros están totalmente de acuerdo y convencidos de que es lo más adecuado para una situación en particular.

El COI identifica los métodos para la toma de decisiones en una ODO y en este organismo se identifica que la toma de decisiones es por mayoría de votos. Esto tiene como ventaja ser un proceso democrático y útil cuando se carece de tiempo suficiente y reduce el debate sobre cuestiones poco importantes (Comite Olímpico Internacional [COI], 2014).

Crear visión para el cambio.

Apoyados en el grupo de marketing y en el conocimiento propio del deporte, plantearon bajo el contexto inicial de una federación saneada económicamente, para el año 2021, iniciar la implementación de procesos y un plan de desarrollo que les permita promover el triatlón. Esto de forma tal que permita a los atletas tener las condiciones mínimas necesarias que los lleven a destacarse en competencias a nivel mundial. Este principio se cumple en el sentido de que Kotter (1997, p. 45) “enuncia que el tercer propósito de la visión contribuye a coordinar las acciones de diferentes personas, incluso de miles y miles de individuos, de una manera sorprendentemente rápida y eficiente”. Iniciando la negociación con acreedores y el ajuste de gastos, conllevando a un control detallado mensual además con el fortalecimiento en el manejo y uso de las redes sociales.

Comunicar la visión.

Este fue, quizás, uno de los desafíos más grandes que lograra que los *stakeholders* se vincularan con la proyección de la organización; inspiraran y demostraran cohesión en los aspectos administrativos y deportivos, y añadieran credibilidad en los afiliados hacia los nuevos cambios. Para Thompson (2015) es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Según Thompson (2015) “en el establecimiento de la visión se debe conservar un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología” (p. 24).

Eliminar los obstáculos a los trabajadores.

Fue así como, después de lograr superar los inconvenientes relacionados con el costo máximo de una carrera en el territorio nacional y comprobar que aun así los eventos realizados continuaban generando pérdidas, se tomó una decisión trascendental: entregar la realización de todos los eventos deportivos a un tercero en calidad de operador logístico que garantizó que la Federación no volviera

a perder dinero. Además, al delegar esta responsabilidad, la Federación podría enfocar sus esfuerzos en otros puntos que también requerían de su atención, lo que impulsó a dar el siguiente paso.

Asegurarse triunfos a corto plazo.

Rápidamente se vio el respiro económico que tuvo la Federación lo que le permitió comenzar a reducir sus deudas. Adicionalmente, el comité ejecutivo se encargó de reconocer y actualizar periódicamente a sus *stakeholders* sobre la evolución financiera de la organización. Así, cumplió con el principio de gobernanza de responsabilidad, transparencia y control. El COI indica que para que la organización cumpla con transparencia y comunicación:

Debe facilitarse gradual y apropiadamente información a los miembros, a los asociados y al público. La información financiera debe comunicarse anualmente. Los estados financieros de las organizaciones deportivas deben presentarse de una manera coherente para que se puedan comprender fácilmente. (2014, p.191)

Construir sobre el cambio. Aquí se resalta la nueva imagen que la organización alcanzó, teniendo una Federación encaminada al éxito gracias a la implementación y guía de la buena gobernanza que, indiscutiblemente, es el mejor soporte en este tipo de empresas. Además, estimula la participación de los diferentes actores que siempre serán atraídos por las evidencias de una buena gestión.

Al respecto, Zurbriggen (2011) describe que:

La gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y de mercado, caracterizado por un mayor grado de cooperación entre los gobiernos y administraciones públicas y actores no gubernamentales en la hechura de las políticas públicas. (p. 39)

Anclar el cambio a la cultura de la empresa. Este punto se viene desarrollando desde el punto tres (3) *Crear visión para el cambio*, al decidir cambiar el concepto de *evento deportivo* por *experiencia deportiva*. Esto condujo a una revolución total en la forma de ofrecer los eventos. Fue así como, con el respaldo de los resultados logrados, se pasó de tener 400 deportistas federados en el 2016 a 2505 en el 2019 y la participación en las principales competencias como la de San Andrés Islas que es la más importante. En el 2016 solo se logró convocar a 600 triatletas mientras que para el 2019 se contó con 2505 participantes. En el caso de Guatapé, se contó con 700 participantes en el 2016 y 1.450 triatleta en el 2019. Esto se logró al generar un cambio en el manejo de los procesos de marketing y logística.

5. Conclusiones

El análisis de las capacidades organizacionales de las ODO se convierte en una herramienta de valor para medir las ventajas competitivas de esta, lo que permite identificar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa. De esta manera el análisis permitió establecer que la federación colombiana de triatlón trabaja en pro de la mejora y el alcance de objetivos estratégicos basados en los principios básicos universales de buena gobernanza del movimiento olímpico y deportivo.

En concordancia con lo anterior, la organización, mediante la práctica de la buena gobernanza, logra mejorar sus procesos administrativos, sanear las cuestiones financieras y generar mayor credibilidad en el medio.

Al final del proceso descrito en este estudio, la Federación Colombiana de Triatlón mejora su posición financiera, lo que se traduce en una mejor liquidez o la capacidad de la organización para generar un flujo de efectivo, una mejor capacidad para obtener utilidades.

El comité ejecutivo de las ODO se encuentra en la obligación de actuar de manera responsable con el manejo de los recursos y capacidades con que cuenta. Esto para garantizar la gestión oportuna con buenas prácticas y así generar una cultura organizacional de buena gobernanza.

El modelo creado de gobernanza para este estudio es una forma diferente de analizar la gobernanza de las organizaciones deportivas. Este, al basarse en cómo se ejecuta la toma de decisiones a partir de los estados financieros, permite identificar la articulación dada entre lo establecido por el COI en sus principios de buena gobernanza, el cambio planeado por Jhon Kotter y la gestión financiera en general. Esto permite tener una mirada diferente de medición del desempeño general de la empresa.

6. Referencias bibliográficas

- Balcazar Daza, A. (2018). Gobernanza corporativa, una propuesta para el mejoramiento en la gestión administrativa y financiera en el hospital E.S.E Nuestra Señora del Carmen Tabio - Cundinamarca. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 73, 13-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.17533/udea.rc.n73a01>
- Camy, J. (2008). *Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas*. (C. I. Olympique, Ed.) Human Kinetics.
- Comite Olímpico Internacional [COI]. (2014). *Manual de Admnsitración Deportiva*. Solidaridad Olímpica.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. USA: Routledge. <https://doi.org/ISBN9780750669993>
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. McGraw-Hill.
- Kotter, J. (2004). *El líder del cambio*. Capítulo 3. Mexico: McGraw-Hill.
- Olano Asuad, F. (s.f.). *Introducción al análisis financiero*. Obtenido de <https://doctrina.vlex.com.co/vid/ana-lisis-financiero-456576258>
- Ortiz, A. . (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana, S.A.
- Thompson. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. 19 ed. Capítulo 1. México: McGraw-Hill.
- Vélez Sánchez, L. M. (2017). *Diagnóstico estratégico para la Federación Colombiana de Triatlón*. Cali.
- Zurbriggen, C. (12 de julio de 2011). *Gobernanza: una mirada desde América Latina*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).