

ESEADE

PROGRAMA DE TITULACIÓN DEL DOCTORADO DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Percepción de los atletas de alto rendimiento sobre la gobernanza deportiva y el
desempeño de sus Federaciones Deportivas en Perú

TESIS

Para optar el grado académico de Doctor en Administración de Negocios

AUTOR

ROSALES ZAVALA, Raúl Antenor

(Orcid 0000-0001-6551-7228)

DIRECTOR DE TESIS

DR. Alejandro CARDOZO

Lima, marzo de 2021

Resumen

La presente investigación abordará el análisis de la gobernanza y el desempeño de las FDN en Perú a partir de la percepción de los atletas de alto rendimiento que participaron en los Juegos Panamericanos de Lima 2019. El objetivo general es evaluar si existe correlación entre dichas variables a partir de la percepción de este grupo de interés.

Para lograr los distintos objetivos planteados en este trabajo se definió un método mixto con un diseño secuencial en el se tuvo una primera etapa cualitativa y una segunda cuantitativa. En la etapa cualitativa se consultó a expertos en la gestión de una FDN a quienes se les presentaron los principales hallazgos de la literatura revisada para organizaciones internacionales. A partir de estos resultados, se pudieron identificar las dimensiones de las variables a analizar y proponer afirmaciones para cada una a partir de las cuales se elaboró un cuestionario con una escala de Likert. La encuesta se aplicó a 151 atletas que representaron al Perú en la competencia señalada.

Los resultados de la etapa cualitativa evidencian que no hay consenso en la literatura internacional sobre la forma de evaluar la gobernanza y el desempeño en organizaciones deportivas y, de manera particular, en federaciones deportivas nacionales. Sin embargo, frente a la propuesta que se derivó de la revisión literaria, hubo consenso sobre las dimensiones propuestas.

Los resultados de la etapa cuantitativa evidencian que hay una correlación positiva moderada entre la percepción de la gobernanza y la percepción del desempeño. Con respecto a las dimensiones de gobernanza, podemos afirmar que de las 13 afirmaciones sólo hubo 3 de ellas en las que menos del 40% estaba de acuerdo con dichas afirmaciones que fue una de las hipótesis propuesta. En el caso del desempeño, se puede afirmar que en las 3 afirmaciones de la dimensión desempeño administrativo menos del 40% de los atletas están de acuerdo con las mismas.

La muestra de 151 atletas fue elegida por conveniencia y no constituye una muestra representativa de la población por lo que los resultados no pueden ser extrapolados a la misma. Además, en futuras investigaciones se puede complementar la percepción de los atletas con un indicador objetivo para cada una de las dimensiones identificadas.

El aporte para un mejor entendimiento teórico sobre la gobernanza y el desempeño de una FDN será de utilidad para futuras investigaciones que se hagan sobre este tipo de organizaciones deportivas a nivel internacional.

Palabras clave (JEL): Governing bodies, Nonprofit performance, Nonprofit governance, Nonbusiness subsidy.

Contenido

Índice de tablas	7
Índice de figuras.....	9
Introducción	10
Planteamiento del problema	12
Justificación de la investigación.....	15
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Hipótesis.....	16
Limitaciones de la investigación	17
Capítulo 1: El sector deportivo y la Federación Deportiva Nacional (FDN)	18
1.1. Características del sector deportivo	18
1.2. El doble rol de la FDN	19
1.2.a. FDN como parte de una FI.....	20
1.2.b. La FDN como parte del Sistema Deportivo Nacional	21
1.3. La preparación para los Juegos: la Olimpiada y el Ciclo olímpico	23
Capítulo 2: Avances sobre la percepción de los grupos de interés.....	26
2.1. Percepción: contribución de la psicología a la gestión	26
2.2. Contribución de la percepción para la evaluación de una organización	27
2.3. Los grupos de interés: avances teóricos y conceptos asociados	29
Capítulo 3: Gobernanza en el deporte.....	33
3.1. Algunos conceptos sobre gobernanza	33
3.2. Estado del arte sobre gobernanza deportiva.....	34
3.3. Dimensiones propuestas por instituciones deportivas.....	38

Capítulo 4: Desempeño de una federación deportiva nacional.....	47
4.1. Algunos antecedentes sobre el desempeño de una empresa	47
4.2. Desempeño de una organización.....	49
4.3. Desempeño de una FI.....	49
Capítulo 5: Metodología	56
5.1. Tipo de estudio y diseño de la investigación.....	56
5.1.a. Tipo de estudio	56
5.1.b. Diseño de la investigación	57
5.2. Etapas de la investigación: Fuentes de datos y herramientas de recolección.....	60
5.2.a. Análisis de la literatura académica sobre gobernanza y desempeño.....	60
5.2.b. Entrevistas a profundidad a dirigentes de FDN	61
5.2.c. Encuestas a atletas de alto rendimiento.....	63
5.3. Herramientas de procesamiento de los datos.	65
5.4. Universo, muestra y variables por analizar	65
Capítulo 6: Resultados	68
6.1. Análisis de la literatura relacionada a gobernanza y desempeño.....	68
6.1.a. Análisis de la literatura relacionada a gobernanza	68
6.1.b. Análisis de la literatura relacionada a desempeño	71
6.2. Entrevistas a profundidad sobre las dimensiones de las variables analizadas	72
6.2.a. Resultados sobre dimensiones de gobernanza	73
6.2.b. Resultados sobre dimensiones de desempeño.....	80
6.2.c. Afirmaciones sobre las dimensiones para ser validadas por expertos para el cuestionario	83
6.3. Encuestas a atletas de alto rendimiento.....	85

6.3.a. Descripción de la muestra de atletas de alto rendimiento	90
6.3.b. Percepción sobre la gobernanza de una FDN (8 dimensiones, 13 items).....	91
6.3.c. Percepción sobre el desempeño de una FDN (2 dimensiones, 7 items).....	103
6.3. Análisis de la relación entre la percepción de la gobernanza y del desempeño de una FDN	109
Capítulo 7: Conclusiones	113
Recomendaciones	116
Futuras líneas de investigación	116
Referencias bibliográficas.....	117
Anexos	128

Índice de tablas

Tabla 1. Perfil de los expertos entrevistados	73
Tabla 2. Escala de Likert	Error! Bookmark not defined.
Tabla 3. Atletas de alto rendimiento según Federación	90
Tabla 4. Atletas de alto rendimiento según género.....	90
Tabla 5. Atletas de alto rendimiento según rango de edad	91
Tabla 6. Análisis de confiabilidad	Error! Bookmark not defined.
Tabla 7. Resultado total de la variable Gobernanza	91
Tabla 8. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Transparencia - ítem 1	92
Tabla 9. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Transparencia - ítem 2	93
Tabla 10. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Democracia - ítem 3.....	94
Tabla 11. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Regulación - ítem 4.....	95
Tabla 12. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Mecanismo de Control - ítem 5	96
Tabla 13. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Comportamiento Ético - ítem 6	97
Tabla 14. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Comportamiento Ético - ítem 7	97
Tabla 15. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Gestión - ítem 8	98
Tabla 16. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Gestión - ítem 9	99
Tabla 17. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Desarrollo y Equidad - ítem 10.....	100
Tabla 18. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Desarrollo y Equidad - ítem 11.....	101
Tabla 19. Variable Gobernanza Resultados de dimensión Relación con Grupo de Interés - ítem 12.....	101
Tabla 20. Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Relación con Grupo de Interés - ítem 13.....	102
Tabla 21. Resultado total de la variable Desempeño	103

Tabla 22. Variable Desempeño. Resultados de Dimensión Desempeño administrativo - ítem 15	104
Tabla 23. Variable Desempeño. Resultados de Dimensión Desempeño administrativo - ítem 16	105
Tabla 24. Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Administrativo - ítem 17	105
Tabla 25. Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Deportivo - ítem 18	106
Tabla 26. Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Deportivo - ítem 19	107
Tabla 27. Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Deportivo - ítem 20	108
Tabla 28. Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Deportivo - ítem 21	108
Tabla 29. Prueba de Normalidad (variable Gobernanza y Desempeño).....	109
Tabla 31. Prueba Rho de Spearman (Variable Gobernanza y Desempeño)	111

Índice de figuras

Figura 1. Tipos de grupos de interés en base a interés e influencia.....	31
Figura 2. Esquema para el cuestionario de los atletas	64
Figura 3. Resumen del método cualitativo y cuantitativo para la investigación	66
Figura 4. Dimensiones de gobernanza por propuesta	69
Figura 5. Propuesta de dimensiones para gobernanza	70
Figura 6. Grupos de interés a los que está dirigido.....	70
Figura 7. Herramienta de evaluación.....	71
Figura 8. Dimensiones de desempeño por propuesta.....	71
Figura 9. Propuesta de dimensiones para desempeño.....	72
Figura 10. Items propuestos para cada dimensión de la variable Gobernanza.	84
Figura 11. Items propuestos para cada dimensión de la variable Desempeño.....	85
Figura 12. Escala para resultados de encuestas	90
Figura 13. Promedios de la variable Gobernanza según ítem.....	92
Figura 14. Promedios de la variable Desempeño según ítem	104
Figura 15. Distribución normal de la variable Gobernanza.....	110
Figura 16. Distribución no normal de la variable Desempeño	111
Figura 17. Diagrama de Correlación de las variables Gobernanza y Desempeño.....	112

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo contribuir al entendimiento de la gobernanza deportiva (GD) y el desempeño (DE) de una federación deportiva nacional (FDN). La gobernanza (o gobierno corporativo como se le conoce en el sector privado) y el desempeño, así como la relación entre ellos, de una organización son variables a las cuales se les ha prestado mucho interés tanto desde el lado académico como desde la práctica empresarial. Sin embargo, ambas variables son de reciente incorporación académica y en la gestión de las organizaciones deportivas entre las que se consideran las federaciones deportivas internacionales (FI) y las FDN. Al ser la federación nacional la organización responsable de regir uno o más deportes en un determinado país, se hace necesario indagar sobre las dimensiones de dichas variables de una manera más exhaustiva considerando las características específicas de este tipo de organización. Es por este motivo que en una etapa inicial de este trabajo se entrevistarán a expertos en la gestión de una FDN para identificar aquellas dimensiones que se deben considerar al referirnos a la GD y al DE de este tipo de organización.

Esta investigación busca contribuir al entendimiento de dichas variables a partir de la percepción de los atletas de alto rendimiento el cual es uno de los grupos de interés más importante para una FDN. En la literatura revisada sobre gestión y en las prácticas actuales, se ha evidenciado que la evaluación de la organización por parte de los grupos de interés es un aspecto que va cobrando mayor relevancia. En el caso de las organizaciones deportivas, este aspecto ha sido desarrollado de manera escasa por lo que el aporte del presente trabajo será de utilidad para una mayor comprensión de las variables a analizar.

Esta investigación se lleva a cabo en Perú en el año 2020 luego de la realización de los Juegos Panamericanos Lima 2019, uno de los eventos deportivos más importantes en los que participa el país. Las FDN que serán analizadas han sido seleccionadas porque además de pertenecer al Movimiento Olímpico, han tenido participación en el evento en mención. La coordinación para el levantamiento de información a través del cuestionario sobre la percepción fue realizada a través de la Junta Directiva de la federación a la que pertenecían los atletas.

Como se puede notar de los párrafos previos, la investigación que se propone es una de tipo mixta en la que se tendrá una primera etapa cualitativa (entrevistas a profundidad con expertos) y una segunda etapa cuantitativa (cuestionario a deportistas de alto rendimiento). Al final de la investigación, los resultados serán analizados por expertos quienes nos ayudarán a tener una mejor interpretación de los mismos.

El presente trabajo consta de 7 capítulos. Entre el capítulo 1 y 4 se presentará la literatura revisada que servirá de marco teórico para la presente investigación. El capítulo 5 desarrollará la propuesta metodológica que se considera adecuada para satisfacer los objetivos de la investigación. En el capítulo 6 se presentarán los resultados de la investigación tanto de la parte cualitativa como de la parte cuantitativa. En el capítulo 7 se presentarán las conclusiones en base a los objetivos definidos para este trabajo. Finalmente tendremos una serie de recomendaciones en las que propondremos futuras líneas de investigación en base a los hallazgos a partir de las entrevistas a expertos y los resultados de los cuestionarios.

Planteamiento del problema

El Movimiento Olímpico surge a fines del siglo XIX con el propósito de contribuir a la construcción de un mundo mejor a través del deporte. El COI se funda al mismo tiempo como una organización sin fines de lucro y teniendo como principio la autonomía con el fin de evitar cualquier influencia política en su gestión. Una de las actividades más conocidas del COI son los Juegos Olímpicos (JJO) que son competencias que están dirigidas técnicamente por las Federaciones Internacionales (FI) y en la cual participan deportistas de los distintos países de los 5 continentes.

Desde los inicios, la competencia en los JJO era amateur, es decir, que los deportistas que participaban no podían tener ningún tipo de ingreso derivado de su práctica deportiva. Sin embargo, con el correr de los años, las competencias deportivas se volvieron eventos de interés para los medios de comunicación como la radio y la televisión, así como empresas que veían en el deporte una forma de hacer conocida su marca a través de auspicios. Esta situación generó un mayor flujo de ingresos a los organizadores de eventos y a su vez a los involucrados como los deportistas. El COI mostró cierta resistencia a contar con deportistas profesionales en los JJO pero finalmente tuvo que ceder.

Barcelona 1992 marca un hito en la historia de los Juegos Olímpicos ya que permitió abiertamente la participación de deportistas profesionales con lo que el evento tuvo mayor interés por parte de las televisoras a nivel mundial y de las ciudades para ser sede de estos eventos deportivos. Esto le permitió al COI encontrarse en una situación inusual de bonanza económica que hizo que se le presenten otros desafíos.

A nivel mundial son conocidos los casos de corrupción relacionados a eventos de organizaciones internacionales asociadas al Movimiento Olímpico. El escándalo del soborno para la elección de Salt Lake City como ciudad organizadora de los Juegos Olímpicos de Invierno en el año 2002 así como el caso conocido como el FIFA Gate en el que se arrestaron a altos dirigentes de la Federación Internacional de Fútbol Asociado en el año 2015 son sólo algunos de los casos mediáticos en los que estuvieron involucradas organizaciones regidas por el Comité Olímpico Internacional (COI).

El COI (2020) es el ente rector del Movimiento Olímpico cuyo objetivo es el de contribuir a la construcción de un mundo mejor. Para el logro de este objetivo, la Carta Olímpica propone el

principio de neutralidad política, es decir, que el actuar de toda organización que forme parte del Movimiento Olímpico esté libre de influencia externa. Desde su fundación por el barón Pierre de Coubertin, el COI ha tenido que hacerles frente a distintas situaciones en las que autoridades de gobierno han tratado de manejar el deporte tanto a nivel nacional como internacional con fines políticos. Ya para fines del siglo XX, el COI había conseguido una fuerte presencia institucional a nivel mundial y este principio de autonomía se había logrado con éxito en la gestión de las organizaciones que forman parte del Movimiento Olímpico.

En gran medida, la autonomía de la que goza el COI es gracias a la autonomía económica que surge a partir de los ingresos derivados de la organización de los Juegos Olímpicos. La venta de los derechos de transmisión y auspicios como el programa TOP de dicho evento deportivo representan más del 90% de los ingresos del COI. Además, los costos de producción del evento deportivo se reducen considerablemente para el COI ya que las ciudades que postulan para ser sede de los Juegos Olímpicos deben cumplir una serie de obligaciones que no solo incluyen la inversión en infraestructura deportiva sino también los gastos operativos para albergar a los atletas que participarán en dicho evento.

Al ser una organización sin fines de lucro, el COI no está obligada a hacer públicos sus estados financieros ni los procesos de toma de decisiones para la asignación de sedes que albergarán los Juegos Olímpicos. Si decide hacerlo, es por iniciativa propia. Es así como a raíz del escándalo de los Juegos Olímpicos de Invierno en Salt Lake City es que en el 2008 se proponen lineamientos para la buena Gobernanza en las organizaciones que forman parte del Movimiento Olímpico como son las federaciones deportivas internacionales (FI) y los Comités Olímpicos Nacionales (CON). Es relevante hacer referencia al hecho que cuando situaciones similares de malos manejos al más alto nivel gerencial se dieron en grandes empresas internacionales, se propuso el gobierno corporativo como una forma para asegurar una adecuada gestión de la misma.

Pero al ver los hechos recientes de corrupción en el seno de la FIFA del año 2016, pareciera que estos lineamientos del COI no han sido seguidos por una de las instituciones más representativas del deporte a nivel mundial. Además de estos lineamientos, otras organizaciones como la ASOIF (Asociación de Federaciones Internacionales los Juegos Olímpicos de Verano) y Play the Game (iniciativa que busca promover los fundamentos éticos del deporte, así como la transparencia y democracia) han realizado estudios sobre la gobernanza en federaciones deportivas internacionales

en los que se evidencia que algunas dimensiones de la gobernanza tienen un mayor grado de desarrollo que otros.

Sin embargo, siendo reciente y limitada la literatura de gobernanza asociada a FI, es más escasa aún la información referente a la gobernanza de una FDN. Es por ese motivo que esta investigación contribuirá a un mejor entendimiento de dicho concepto de acuerdo a las particularidades y el entorno en el que desarrolla sus actividades la federación nacional.

Por otro lado, no se le ha prestado suficiente atención académica a la forma de evaluar el desempeño de una organización del Movimiento Olímpico. En las memorias anuales de las FI podemos encontrar información sobre algunos aspectos como los económicos y los deportivos. Sin embargo, más allá de ser declarativos, no se encuentran claramente definidos los objetivos estratégicos que persiguen como un estándar en la gestión de la organización deportiva. Es importante notar también que existen distintos niveles de desarrollo de este aspecto entre las FI. El espacio en el que se le ha prestado mayor atención al desempeño de una FDN es en el mediático y, como hemos podido ver en el caso de gobernanza, asociado a denuncias de malos manejos. Por este motivo se hace necesario tener un mayor grado de conocimiento de la dinámica propia de esta organización.

Resulta interesante encontrar hechos en los que una FDN ha obtenido logros deportivos a nivel internacional, pero a la vez ha sido motivo de grandes denuncias por casos de corrupción, malos manejos, discriminación o abusos. Jennings (2015) detalló las acciones criminales por parte de autoridades brasileñas de la Confederación Brasileña de Fútbol (CBF) en el momento en el que la selección brasileña de fútbol masculino se encontraba en el máximo apogeo deportivo. En el 2018 se hizo pública una denuncia de abuso sexual y que durante años se había estado dando con gimnastas del equipo femenino de Estados Unidos. Estos abusos habían sido por parte del médico de la selección nacional pero la FDN norteamericana quiso cubrir estos hechos desde que recibieron las primeras denuncias. Frente a esta inacción es que se hicieron públicas las denuncias y cobró una mayor notoriedad (Romano, 2020). Es importante señalar que la selección de gimnasia femenina de Estados Unidos es una de las selecciones que más medallas tiene a nivel de los Juegos Olímpicos. Los casos descritos previamente nos muestran que la gobernanza y el desempeño deben ser tratados como variables independientes.

Aun cuando es común escuchar entre los distintos actores del deporte que el centro de toda actividad de una FDN es el deportista, al momento de evaluar distintos aspectos de gestión de la misma se puede notar la poca participación directa del mismo. Es por este motivo que se hace relevante y necesario para un análisis que busca ser integral que se considere la opinión de los deportistas y, de manera particular, la de los atletas de alto rendimiento. Son abundantes las investigaciones académicas asociadas a los deportistas, pero desde el punto de vista del desempeño deportivo y sus distintos aspectos. No es usual encontrar al deportista como actor u objeto de análisis en aspectos de gestión. En la misma línea propuesta por Mary Harvey (2020), es clave que pongamos a este grupo de interés al centro del deporte en sus distintos ámbitos.

Los atletas que representan a un país son los que mejor rendimiento deportivo tienen de acuerdo a los criterios definidos por su FDN y que están en concordancia con los criterios de su FI. Éste es un grupo de interés que está más relacionado con la gestión de la FDN toda vez que no sólo es impactado por las decisiones de su organización sino porque a su vez las decisiones de estos atletas afectan en gran medida el desempeño de la FDN. Es por este motivo que la percepción que tenga sobre la gobernanza y el desempeño de su organización cobra especial relevancia al momento de evaluarla.

Justificación de la investigación

Las FDN reciben fondos del Estado Peruano para la realización de sus actividades tomando en consideración que los fines que persiguen tienen un beneficio para la sociedad. Por un lado los recursos asignados a las FDN han mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, pero otro lado, no se ha avanzado en el entendimiento del rol que éstas cumplen. Tradicionalmente se les ha evaluado a partir del logro deportivo, pero éste es un enfoque reducido. Este trabajo permitirá una definición más integral del rol de la FDN en un determinado país.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación permitirá esbozar una definición sobre la gobernanza y el desempeño de una organización deportiva como lo es la FDN. Este aporte se dará tomando como referencia la opinión de expertos en temas de gobernanza y desempeño de una FDN en Perú en base al desarrollo teórico desarrollado a nivel internacional para distintos tipos de organizaciones deportivas.

Esta propuesta permitirá tener un punto de partida para distintas investigaciones que se realicen en las que el centro sean las federaciones deportivas nacionales. Este trabajo busca despertar el interés

de los académicos para desarrollar investigación en los distintos niveles sobre diversos aspectos de la gestión de una FDN que redunden en la consecución de los logros que persiguen.

Desde el punto de vista instrumental, la propuesta teórica que se presentará considerará las dimensiones para cada una de las variables con lo que permitirá que los distintos actores relacionados a la gestión de una FDN puedan definir indicadores de gestión.

Desde el punto metodológico, la presente investigación propone un método mixto el cual combina entrevistas a profundidad con expertos con encuestas a atletas de alto rendimiento. Este método ha cobrado especial relevancia en la administración ya que permite un mejor entendimiento del objeto a investigar.

Objetivo General

- Analizar la gobernanza deportiva y el desempeño de Federaciones Deportivas Nacionales a partir de la percepción de atletas de alto rendimiento. (OG)

Objetivos Específicos

- Identificar las dimensiones más relevantes de la gobernanza deportiva y del desempeño de una FDN en Perú. (OE1)
- Medir la percepción que tienen los atletas de alto rendimiento sobre la gobernanza deportiva y el desempeño de sus federaciones deportivas de acuerdo a las dimensiones relevantes identificadas (OE2)
- Evaluar la relación que existe entre la gobernanza deportiva y el desempeño a partir de la percepción de los atletas de alto rendimiento. (OE3)

Hipótesis

- Para las FDN en Perú, la gobernanza tiene dimensiones similares a la gobernanza de una FI.
- Por lo menos 20% de los atletas de alto rendimiento están de acuerdo con las afirmaciones sobre la gobernanza y el desempeño de sus FDN.
- En base a la percepción de los atletas de alto rendimiento, existe correlación entre la gobernanza deportiva y el desempeño en sus FDN.

Limitaciones de la investigación

Al ser una investigación que se basa en la percepción de un grupo de interés con respecto a la gobernanza y desempeño de una FDN es posible que se presente un sesgo propio de la forma de medición. No se ha considerado una herramienta objetiva de evaluación de ambas variables ya que no es el objetivo de la investigación.

Esta investigación busca entender la gobernanza y el desempeño de una FDN en el contexto peruano. No se han considerado los contextos de otros países por lo que no es posible aplicar directamente la propuesta de este trabajo a las FDN en otros países. Sí es posible tomarla como referencia.

Si bien se ha encuestado a un grupo importante de atletas de alto rendimiento, no llega a ser una muestra estadísticamente representativa por lo que no es posible hacer una inferencia a toda la población de atletas de alto rendimiento.

Capítulo 1: El sector deportivo y la Federación Deportiva Nacional (FDN)

En este capítulo se discutirá sobre las particularidades del sector deportivo en un país, así como el rol que cumple la FDN dentro de este sector (acápite 1.1). Además, la FDN forma parte también de un sistema internacional que es el Movimiento Olímpico por lo que se hace necesario para el presente trabajo analizar la implicancia de pertenecer a esta iniciativa (acápite 1.2).

Uno de los aspectos que han permitido el desarrollo a nivel mundial del deporte es la competencia asociada a la práctica del mismo. Dentro del Movimiento Olímpico, existen distintos niveles de competencia siendo el de más alto nivel los Juegos Olímpicos. Una de las competencias de alto rendimiento que preparan a los atletas para los Juegos Olímpicos son los Juegos Panamericanos formando parte de esta competencia los mejores atletas de Norte, Centro y Sudamérica (acápite 1.3).

Finalmente identificaremos las características de los atletas de alto rendimiento que han sido seleccionados como grupo de interés para esta investigación. Identificaremos los distintos grupos relacionados a una FDN señalando el peso específico del atleta (acápite 1.4).

1.1. Características del sector deportivo

En un sentido amplio, el deporte es una manifestación del juego. El juego es una característica tan propia del ser humano que Huizinga (1944) señala que el juego está presente inclusive antes de la cultura. Este aspecto del deporte es relevante para la presente investigación ya que nos permitirá ubicarlo en una industria más amplia que es la del entretenimiento. El ser parte de una industria con un alcance mayor es lo que le ha permitido al deporte crecer como industria en las últimas décadas.

De acuerdo a la definición de Zerlang (2015) el entretenimiento es “(a) play put on display”. En este contexto, la palabra *play* tiene dos acepciones: juego y obra. Es en este sentido que podemos traducir la definición propuesta así: el entretenimiento es el juego o la obra que se pone en pantalla. En el deporte, aquello que se exhibe es la competencia entre los atletas. Desde que existe el deporte hay competencia tanto a nivel local como internacional.

La institución pionera en cuanto a organización de eventos deportivos internacionales es el Comité Olímpico Internacional el cual es responsable de los Juegos Olímpicos (The Olympic Studies Centre, 2018). En el año 1896 se llevaron a cabo en Atenas los primeros Juegos Olímpicos de la Edad Moderna. Esta competencia toma su nombre de los Juegos que se desarrollaron en Olimpia por casi 12 siglos (Comité Olímpico Internacional, n.d.). Tomando como base este antecedente, la Carta Olímpica (Comité Olímpico Internacional, 2020) señala que “los Juegos Olímpicos son competiciones entre atletas, en pruebas individuales o por equipos, y no entre países.”(p.21).

Tal vez uno de los aspectos que caracterizaba a esta primera etapa es el amateurismo de los deportistas. Es decir, que no era posible que los deportistas que participan en los Juegos Olímpicos reciban ingresos por la práctica de su deporte.

Wernerfelt & Montgomery (1986) señalan que para que una industria sea atractiva no sólo es necesario que tenga crecimiento y que tenga una buena rentabilidad promedio de las empresas. Un aspecto a considerar es la baja estructura de costos que presentan las empresas que están en dicha industria.

Para el caso del deporte es posible considerar este enfoque ya que en una primera etapa los deportistas eran mayoritariamente amateurs. Los deportistas que participaban en las competencias no tenían sus principales fuentes de ingreso por la práctica de su deporte sino que debían combinar sus entrenamientos y competencias con sus labores en otras actividades (Dowling et al., 2014).

1.2. El doble rol de la FDN

En países como el Perú, las FDN cumplen un doble rol en la medida que existe relación con instituciones con las que tiene algún tipo de dependencia. Por un lado, las FDN son parte de una FI y por tanto hace suyos los objetivos de ésta pero en el ámbito nacional (Comité Olímpico Internacional, 2020) y por otro lado la FDN es una organización del Sistema Deportivo Nacional con funciones específicas señaladas en la ley (*Ley 28036 - Ley de Promoción y Desarrollo Del Deporte*, 2003). Afortunadamente en el caso peruano no se han presentado casos recurrentes en los que ambas regulaciones entren en conflicto y perjudique en algún aspecto el desarrollo de las actividades de la FDN. El caso más reciente es el de la Federación Peruana de Basket que al no ser reconocida por el Federación Internacional de Basket (FIBA) no permitió que las selecciones peruanas participen en los Juegos Panamericanos organizados en el Perú (León, 2019).

Para analizar este tipo de relación se tomará como referencia la Teoría de la Dependencia del Poder (Emerson, 1962). Esta teoría propone que el poder que una institución A tiene sobre otra B está dada por la dependencia que B tenga de A. A partir de esta afirmación analizaremos la relación que tiene una FDN con su FI y con el Estado Peruano.

1.2.a. FDN como parte de una FI

Las FDN deben ser reconocidas por la FI para contar con los beneficios de ser parte de dicha institución como es la participación en competencias internacionales de los respectivos deportes.

El COI se funda en 1894 tomando en consideración a la Carta Olímpica como sus estatutos. El COI (2020) nace con la misión de “promover el Olimpismo por todo el mundo y dirigir el Movimiento Olímpico” (p.16).

La Carta Olímpica define el Olimpismo como:

una filosofía de vida, que exalta y combina en un conjunto armónico las cualidades del cuerpo, la voluntad y el espíritu. Al asociar el deporte con la cultura y la educación, el Olimpismo se propone crear un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo, la responsabilidad social y el respeto por los principios éticos fundamentales universales. (p.11)

Con respecto al Movimiento Olímpico, la Carta Olímpica lo define como “la acción concertada, organizada, universal y permanente, ejercida bajo la autoridad suprema del COI, sobre todas las personas y entidades inspiradas por los valores del Olimpismo (p.11)”.

Es importante también indicar que “las tres principales partes constitutivas del Movimiento Olímpico son el Comité Olímpico Internacional (COI), las federaciones deportivas internacionales (FI) y los comités olímpicos nacionales (CON).” (COI, 2019, p.15)

El reconocimiento de las FI, así como de las organizaciones rectoras de su deporte a nivel nacional, como parte del Movimiento Olímpico se da a través del COI. Según se indica en la Carta, el COI “puede reconocer en calidad de FI a organizaciones no gubernamentales internacionales que rijan uno o varios deportes en el plano mundial y, por extensión, a organizaciones reconocidas por la FI como rectoras de estos deportes en el plano nacional” (p.55)

En la Carta Olímpica se señalan dentro de las funciones de las FI en el Movimiento Olímpico la de “establecer y aplicar, de acuerdo con el espíritu olímpico, las reglas relativas a la práctica de sus respectivos deportes y velar por su aplicación” así como de “asegurar el desarrollo de sus deportes en todo el mundo.” (p.56)

El rol del COI dentro de la presente investigación es clave toda vez que al ser el ente rector del Movimiento Olímpico en el mundo es la encargada de definir los lineamientos a seguir por los miembros que forman parte de éste en diversos temas y, de manera particular, en cuanto a la gobernanza.

1.2.b. La FDN como parte del Sistema Deportivo Nacional

Las FDN deben ser reconocidas por el IPD para recibir los subsidios del estado para las actividades que realizan.

En cuanto a la regulación para el caso peruano, las FDN está reguladas por la *Ley 28036 - Ley de Promoción y Desarrollo Del Deporte* (2003). En esta ley se señala que el ente rector del deporte en el Perú es el Instituto Peruano del Deporte por lo que el reconocimiento está dado por esta institución en la medida que cumplan con los artículos 44, 45 y 46 correspondiente al Subcapítulo 3 – Federaciones Deportivas Nacionales. En el año 2010, la *Ley 29544 - Ley Que Modifica Artículos de La Ley 28036* (2010) define en el artículo 45 las siguientes 18 funciones de una FDN:

1. Dirigir, orientar, coordinar, controlar, desarrollar, promover, supervisar y evaluar su respectiva disciplina deportiva en el marco de la política del deporte en general y del Plan Nacional del Deporte.
2. Administrar los bienes, recursos económicos y financieros públicos, privados y los que, para efectos de su disposición y fiscalización, esta Ley considera recursos públicos.
3. Apoyar técnicamente a las organizaciones del sistema deportivo de su respectiva jurisdicción (municipalidades, instituciones educativas, institutos superiores, universidades y centros laborales).
4. Conocer y sancionar las faltas y transgresiones en materia deportiva cometidas por sus afiliados.
5. Participar en las competencias de nivel internacional.

6. Acreditar a los representantes elegidos por sus bases ante los niveles de organización superior.
7. Proponer ante el Consejo Directivo del Instituto Peruano del Deporte (IPD) a deportistas, dirigentes, técnicos y demás agentes deportivos a fin de que se les otorguen premios, estímulos y otros beneficios que les sean aplicables.
8. Inscribir sus estatutos y modificaciones al mismo, previamente aprobados administrativamente por el Consejo Directivo del Instituto Peruano del Deporte (IPD), en el Registro Nacional del Deporte (RENADE) y, anualmente, a sus organizaciones de base en actividad, dirigentes y las metas alcanzadas de su plan anual de desarrollo.
9. Presentar bajo responsabilidad, cada año, al Consejo Directivo del Instituto Peruano del Deporte (IPD) su plan anual, programas y presupuesto; y, semestralmente, los avances de ejecución con recursos públicos y los que, para efectos de su disposición y fiscalización, esta Ley considera recursos públicos.
10. Establecer mecanismos que permitan la afiliación del mayor número de organizaciones deportivas, a partir de la determinación de requisitos objetivos para la afiliación.
11. Celebrar convenios de cooperación económica, técnico-deportiva con las federaciones de otros países, conforme a ley, remitiendo bajo responsabilidad copia del convenio y anexos al Consejo Directivo del Instituto Peruano del Deporte (IPD) para su conocimiento y publicación en la página web, acorde a lo establecido para este fin en el reglamento de la presente Ley.
12. Establecer sistemas y reglamentos de competencia que permitan la participación efectiva de sus afiliados.
13. Incorporar dentro del deporte de afiliados a las asociaciones deportivas comunales autogestionarias, de conformidad con el artículo 36.
14. Administrar y manejar las selecciones nacionales de su respectiva disciplina deportiva en el marco de lo que dispone la presente Ley y su reglamento.
15. Promover la formación, capacitación y mejoramiento de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de su respectiva disciplina deportiva.

16. Administrar justicia deportiva en el ámbito de su disciplina.

17. Mantener actualizado el registro federativo y remitir un informe cada seis (6) meses para su actualización al Instituto Peruano del Deporte (IPD).

18. Los demás deberes y atribuciones que establezcan sus estatutos y reglamentos.

Se puede notar que dentro de las funciones se encuentran un grupo que son de tipo administrativo como la gestión de los recursos públicos asignados por el IPD (función 2) y otro grupo que son de tipo deportivo como la participación en eventos internacionales (función 5). Es de resaltar que el mencionado artículo termina indicando que “todo acto relacionado con la administración y manejo de las selecciones nacionales se considera función pública por delegación.”

De lo descrito en la ley se puede observar que la FDN cumple un rol relevante en el desarrollo del deporte a nivel nacional y cuenta con recursos públicos para realizar sus actividades en la medida que éstas están alineadas con los objetivos definidos desde el ente rector.

1.3.La preparación para los Juegos: la Olimpiada y el Ciclo olímpico

Se suele confundir el término Olimpiada con Juegos Olímpicos. La olimpiada hace referencia a un periodo mientras que los Juegos Olímpicos hace referencia a un evento de competencia deportiva. La Carta Olímpica define que “una Olimpiada es un periodo de cuatro años civiles consecutivos, que comienza el primero de enero del primer año y finaliza el treinta y uno de diciembre del cuarto año.” (Comité Olímpico Internacional, 2020, p.21). Por otro lado, los Juegos Olímpicos son el punto culminante del Movimiento Olímpico ya que es el gran festival del deporte en el que se reúnen los atletas del mundo (Comité Olímpico Internacional, 2020).

Los Juegos Olímpicos se desarrollan en el primer año de la Olimpiada. Las Olimpiadas se cuentan desde la realización de los primeros Juegos Olímpicos de la modernidad en el año 1896. En el año 2020 damos inicio a la Olimpiada XXXII (Comité Olímpico Internacional, 2020).

El Ciclo Olímpico está compuesto por las competiciones oficiales que se dan en el marco de la Olimpiada (Ministerio de Deportes de Colombia, n.d.). Estas competiciones están determinadas por la ubicación geográfica en la que se encuentren y por la pertenencia a distintas asociaciones deportivas internacionales. La definición de estas competencias internacionales está a cargo de las autoridades deportivas de cada país y se evalúan en la medida que permita una adecuada preparación para los Juegos Olímpicos. A continuación, presentaremos algunos ciclos olímpicos

de Estados Unidos y México que son países pertenecientes a Norteamérica, y Colombia y Brasil pertenecientes a Sudamérica.

Para el Ministerio de Deportes de Colombia (n.d.), las competencias de su ciclo olímpico son las siguientes considerando el orden cronológico de la olimpiada:

- Juegos Olímpicos
- ³ Juegos Bolivarianos de Playa
- Juegos Mundiales
- Juegos Bolivarianos
- Juegos Suramericanos de Playa
- Juegos Olímpicos de la Juventud
- Juegos Centroamericanos y del Caribe
- Juegos Suramericanos
- Juegos Panamericanos

En el caso del Comité Olímpico y Paralímpico de Estados Unidos, las competencias en las que participan son las de nivel olímpico y panamericano (United States Olympic & Paralympic Committee, n.d.). En ese sentido, las competencias definidas son:

- Juego Olímpicos (verano e invierno).
- Juegos Panamericanos
- Juegos Olímpicos de la Juventud (verano e invierno).

Para Brasil, el comité olímpico (Comitê Olímpico do Brasil, n.d.) ha determinado que las competencias en las que estarán involucrados serán las siguientes:

- Juegos Olímpicos (verano e invierno)
- Juegos Panamericanos
- Juegos Sudamericanos (incluye los juegos de playa y de la juventud)
- Juegos Olímpicos de la Juventud (verano e invierno)
- Juegos Escolares de la Juventud (sólo en Brasil)

Se puede notar que existen diferencias entre las competencias en las que participa cada Comité Olímpico Nacional. Pero tal vez un punto en común es la participación en los Juegos Olímpicos y en los Juegos Panamericanos. En el caso de los Juegos Panamericanos, esta participación se puede

dar toda vez que los CON de cada país analizado es miembro de Panam Sports, organización internacional compuesta por los representantes de los país de Norte, Centro y Sudamérica (Panam Sports, n.d.)

Para los 41 CON que forman Panam Sports, los Juegos Panamericanos forman parte de su Ciclo Olímpico. En los Juegos llevados a cabo en Lima en el 2019, 22 deportes tenían clasificación directa a Tokio 2020 (Lima 2019, n.d.) siendo ésta la mayor cantidad de competiciones con clasificación directa a los siguientes Juegos Olímpicos en la historia de los Juegos Panamericanos.

Capítulo 2: Avances sobre la percepción de los grupos de interés

En el presente capítulo desarrollaremos brevemente un marco teórico sobre la percepción y su aporte a la gestión (acápite 2.1.). Además, revisaremos la contribución que aquella puede tener al entendimiento de la gobernanza y el desempeño de una organización deportiva (acápite 2.2). Por último, identificaremos la relevancia de la percepción de los atletas como grupo de interés para una FDN (acápite 2.3).

2.1. Percepción: contribución de la psicología a la gestión

Es conocido el aporte que la psicología tiene para las ciencias sociales como la economía (Dhaoui, 2015; Lea, 2015) así como para la administración y los negocios. Además de la psicología organizacional, a la cual se le ha prestado mayor atención académica en los últimos años (Caro Montero, 2019), algunos temas de psicología se han aplicado a los negocios como son los relacionados al desarrollo de marca (Grubb & Hupp, 1968; Park et al., 1986)

El concepto de percepción ha sido desarrollado de manera más exhaustiva en la psicología sin embargo ha sido de interés de la filosofía desde tiempos ancestrales. Autores como Descartes y Kant han analizado esta forma en la que el ser humano se aproxima a la realidad. Sin embargo, el aspecto que será de utilidad para el presente trabajo es el hecho que existe una diferencia entre lo que existe fuera de la mente como realidad objetiva y lo que la mente tiene como idea de dicha realidad a partir de lo que pueda percibir a través de los sentidos. Como señala Valdivia Fuenzalida (2018) habría cierto consenso entre los académicos que la forma en la que conocemos o nos formamos una idea sobre algún objeto es a través de la experiencia.

Este enfoque es posible trasladarlo a las ciencias sociales. Lewkow (2014) sostiene que aun siendo una actividad psíquica, la percepción tiene aspectos relevantes para la sociología:

El rendimiento específico del cerebro es construir un mundo, es decir, construir la realidad. Luhmann (1995: 15) señala en el mismo tono que Roth que “...el mundo externo es una construcción propia del cerebro...” que es tratada por la conciencia perceptiva “...como si fuera una realidad `ahí afuera” (p.36)

En ese mismo sentido, Özleblebici & Çetin (2015), haciendo referencia Kimball Young quien acuñó el término psicología social, señalan que la percepción se refiere a sentir, interpretar y apreciar los procesos físicos y sociales.

De manera particular, la percepción ha sido considerada como un enfoque que aporta a una mayor comprensión de algunos temas clave de la administración. La percepción del riesgo basado en diferencias interculturales (Weber & Hsee, 1998), percepción de los gerentes frente a la gestión de su empresa (Beyer et al., 1997; Powell et al., 2006) y la percepción de los usuarios o clientes de un servicio (Gede Mahatma et al., 2020; Rani et al., 2015; Sulaiman et al., 2016) son algunos de los usos en investigaciones académicas que se han realizado en el campo del management.

Un estudio que incorpora el contraste entre la percepción de un cliente y su conducta de compra es el realizado por Pullman & Wikoff (2017). Consultados compradores de alimentos de distintas organizaciones sobre cuáles son los factores que determinan su proceso de compra, el precio es la variable que mayor peso tiene al momento de la toma de decisión de qué producto comprar. Reconocen el valor que tienen los alimentos de productores locales que son menos contaminantes con respecto a los que son producidos a nivel nacional ya que no tienen los costos asociados a transporte, insumos y empaques. Aún considerando estos aspectos y su impacto ambiental, los productos producidos a nivel nacional al tener un menor precio son preferidos frente a los de los empresarios locales. Por su lado, Prell et al. (2010) contribuye al entendimiento de cómo se da forma a la percepción de un grupo determinado. Apartir del análisis de propietarios de tierras, la percepción sobre determinados temas tiene una mayor influencia de las personas con las que interactúan frecuentemente más que la pertenencia a una asociación o gremio determinado.

A continuación, detallaremos la aplicación del enfoque de la percepción a la investigación sobre los distintos aspectos de la gestión de una organización.

2.2. Contribución de la percepción para la evaluación de una organización

Tal como se detalló en el capítulo anterior, los atletas de alto rendimiento son un grupo de interés relevante para las FDN. Es por este motivo que la percepción que tengan sobre determinados aspectos de las mismas ayudarán a una mejor comprensión de aquellos.

Según Isa (2012), la revisión teórica y práctica de Responsabilidad Social Corporativa a partir de la percepción de los grupos de interés en Malasia les permitió proponer un concepto revisado del mismo el cual es de naturaleza multidimensional. Por su lado, Horschig et al. (2020) pudo definir los actores clave en cuanto a la gobernanza medioambiental del biogas en Alemania a partir de la percepción de los grupos de interés más relevantes. Loučanová et al. (2020) realizaron un trabajo

que les permitió definir los principales temas de innovación en la industria forestal a partir de las percepción de distintos grupos como expertos, la comunidad de negocios y público en general.

Con respecto al sector público, se pueden encontrar estudios en los que se usó la percepción sobre los servicios que brindan. Sulaiman et al. (2016) analizó la estrategia de casas a bajo costo del gobierno de Kuala Lumpur por parte de los usuarios. Lazim & Misni (2016) enviaron cuestionarios a los residentes de una municipalidad en Malasia para medir la percepción que los ciudadanos tenían sobre el riesgo en la gestión de árboles debido a las denuncias de daños por su caída. Por otro lado, en Malasia también se usó la percepción de los grupos de interés con respecto a la definición de una zona económica llamada Iskandar Malaysia (Rabe et al., 2016).

En cuanto al aporte de la percepción en el deporte, es vasta la literatura desde un enfoque de la psicología del deporte. Se pueden encontrar artículos asociados al rendimiento deportivo, a las lesiones, al manejo de los jugadores, al manejo del entrenador, entre otros temas. Inclusive se encuentran artículos científicos asociados a la percepción de los estudiantes y docentes de gestión deportiva sobre distintos aspecto del sector.

En cuanto a la percepción de los grupos de interés sobre la gestión de una organización, encontramos la investigación de McDonald & Sherry (2010) en la que se identifica al cliente como el grupo de interés al cual las Juntas Directivas de los clubes deportivos deben prestarle especial atención. El objetivo de su trabajo es identificar aquellos aspectos que los compradores de abonos para los juegos de temporada de clubes profesionales en Australia al momento de evaluar la gestión de la Junta. Los resultados arrojaron que los clientes le prestan mayor atención al resultado del desempeño administrativo como son las utilidades que a los resultados deportivos al momento de evaluar a los dirigentes.

También se ha considerado la percepción en otros aspectos de la gestión. Inoue & Forneris (2015) en la que recurre a la percepción de grupos de interés para evaluar el rol de las Olimpiadas Especiales como promotora de la inclusión social. Por otro lado, Lastra et al. (2018) investigaron sobre la percepción de atletas, entrenadores, árbitros, administrativos entre otros, de tres deportes en Australia sobre el riesgo de apuestas en sus deportes. Kellison & Mondello (2012) realizaron una investigación sobre las percepción de los subsidios que se dan al deporte profesional norteamericano para el uso de infraestructura pública.

Otro enfoque en el que se ha incorporado la percepción es el asociado al valor de un producto determinado. Jones & Byon (2016) propone un modelo de valor percibido para el espectador deportivo tomando en consideración dos aspectos: la frecuencia de asistencia a un evento deportivo y el tipo de residente, sea local o un viajero doméstico. Por su lado, Zhou et al. (2020) analizan la relación que existe entre la marca personal de una estrella deportiva y el amor de los consumidores hacia una determinada marca así como a su imagen global. Además, Dhurup (2012) incorpora la percepción del cliente para definir las variables que se deben considerar al momento de definir la imagen de un centro de fitness.

Un enfoque que propone una mirada alternativa a la relación entre la percepción y los resultados de una organización es el descrito por Peloza et al. (2012). Este estudio reconoce como el activo más valioso de una organización el tener una sólida reputación. Sin embargo, se puede evidenciar que para aquellas empresas que no tienen posición de liderazgo en su sector, este atributo no es un factor diferenciador que se traduzca en una mejor desempeño financiero de la empresa. Señalan que es normalmente existe una gran brecha entre la percepción de los grupos de interés y el desempeño de la empresa.

De la literatura presentada, se puede notar que la percepción de los grupos de interés ayuda a hacer una evaluación tanto de las propuestas teóricas y normativas como de la forma en la que éstas se han estado ejecutando, a la vez que se proponen ajustes que permitan lograr el objetivo definido con una mayor eficacia.

2.3 Los grupos de interés: avances teóricos y conceptos asociados

La Teoría de los Grupos de Interés (TGI) fue propuesta por Robert Edward Freeman en el año 1984 en su libro “Strategic Management: A Stakeholder approach”. Esta teoría propone que la empresa es un conjunto de relaciones entre individuos y grupos que son cruciales para su funcionamiento, los cuales son afectados y afectan las operaciones del negocio (Freudenreich et al., 2020). Es decir, la empresa se encuentra al centro de distintos actores de su entorno como son los proveedores, el gobierno, los accionistas, los clientes y los empleados (Beger, 2020)

Donaldson & Preston (1995) sugiere que la propuesta de Freeman tiene 3 enfoques: descriptivo porque permite una definición de la empresa como un conjunto de relaciones, instrumental porque se espera que una adecuada gestión de los grupos de interés conlleve a un mejor logro de los objetivos de la empresa, y normativo porque define que los grupos son aquellos con legítimo

interés en las actividades de la empresa y que dicho interés y legitimidad parten de sus méritos propios.

Como señala Amis et al. (2020) tradicionalmente la gobernanza ha buscado normar la relación entre los accionistas y el CEO ya que toma como punto de partida la teoría de la agencia. Sin embargo, ha dejado de lado la normativa acerca de la relación entre la empresa y sus múltiples grupos de interés. Es así que actualmente se estaría proponiendo una teoría de gobernanza de los grupos de interés toda vez que se hace más evidente lo difícil que es conciliar los distintos intereses económicos y no económicos de los grupos de interés. En ese sentido, Ruiz-Frau et al. (2019) señalan, a partir de una investigación sobre la preservación del ecosistema de pastos marinos, que el punto ciego de la gobernanza al momento de definir políticas suele ser la percepción de los grupos de interés quienes son los usuarios directos del ecosistema en mención.

Esta teoría que tradicionalmente ha tenido especial interés en las empresas u organizaciones con fines de lucro, también se ha trasladado a otro tipo de organizaciones. Castellini (2014) sugiere que el tercer sector es aquel que está compuesto por actividades y actores institucionales que producen bienes y servicios y que tienen una relevancia pública o colectiva. Algunas características de estas organizaciones es que son sin fines de lucro, naturaleza jurídica privada, consta de estatutos entre los asociados, tiene un componente de voluntariado y cuenta con un funcionamiento con principios democráticos. Es por este motivo que se señala que las organizaciones sin fines de lucro son vitales para la salud de una sociedad democrática.

Sin embargo un tema relevante es la definición de grupos de interés así como la forma de clasificarlos. Miles (2012) señala que uno de los aspectos en los que no se había avanzado era hacia una definición aceptada de grupos de interés y que en ese sentido era un término ambiguo. Frente a esta situación propuso analizarla desde el enfoque de los Conceptos Esencialmente Controvertidos (ECC por las siglas en inglés de Essentially Contested Concepts). Esta definición fue hecha por Gallie (1956) y propone que existen algunas nociones que por su naturaleza son controversiales como el arte, religión, ciencia, democracia y justicia social. Décadas después esta definición se aplicó a otras nociones como responsabilidad social corporativa, liberalismo, amor, poder y desarrollo sostenible (Miles, 2012). En base a los criterios propuestos por Gallie, Miles pudo concluir que efectivamente la noción de grupos de interés es un ECC.

A partir de lo señalado previamente, Miles (2017) realizó una investigación para analizar las principales definiciones que se han usado sobre grupos de interés en artículos de revistas científicas. Encontró 885 definiciones que dan como resultado un total de 20,680 palabras siendo difícil su análisis por alguna herramienta informática teniendo que hacer la categorización de manera manual tomándose como referencia 9 preguntas guía:

1. ¿Quién/qué es el grupo de interés?
2. ¿Cuál es la base de la relación?
3. ¿Cuál es la naturaleza de la relación?
4. ¿Cuál es la forma estructural de la relación?
5. ¿Cuál es la naturaleza del interés?
6. ¿A qué está relacionado dicho interés?
7. ¿Cuál es la naturaleza de la influencia del grupo de interés en la organización?
8. ¿Cuál es la naturaleza de la influencia de la organización en el grupo de interés?
9. ¿Cuál es el objetivo de la relación?

De este análisis, se pudo concluir que las definiciones varían según dos aspectos: el foco del análisis y la perspectiva del que propona la definición (Miles, 2017). Considerando el foco de análisis, se considera el tipo de relación que tiene el grupo de interés con la organización como puede ser a partir de una obligación, un riesgo, un interés particular, el poder o la legitimidad entre otras. En cuanto a la perspectiva del que propone la definición, se evidencia que es fundamentalmente la organización quien propone las definiciones. En menor medida, son los grupos de interés los que proponen una definición.

Otra alternativa es la propuesta por Horschig et al. (2020) en la que hace referencia a cómo categorizar a los grupos de interés basados en dos variables: interés e influencia. Este modelo es más sencillo que el propuesto por Miles. De esta forma se identifican 4 categorías:

Grupos de interés	Alto interés	Bajo interés
Alta influencia	Actores clave	Definidores de contexto
Baja influencia	Sujetos	Multitud

Figura 1. Tipos de grupos de interés en base a interés e influencia

Para el caso de una FDN, los atletas de alto rendimiento son aquellos que conforman las selecciones nacionales que representarán al país en las competencias internacionales. Dichos atletas no cobran un sueldo por representar a sus federaciones nacionales por lo que su participación es voluntaria y motivada por el interés de ser parte de un nivel competitivo más alto que el de su país. De igual manera, los seleccionados son los que tienen el mejor rendimiento deportivo a nivel nacional por lo que no son fácilmente reemplazados. Si deciden no participar, es posible que sean reemplazados por otros atletas que tienen un rendimiento menor que el renunciante.

Es por los dos motivos descritos en el párrafo anterior que los atletas de alto rendimiento son actores clave (alto interés y alta influencia) para una FDN.

Capítulo 3: Gobernanza en el deporte

Antes de entrar a la literatura propia de la gobernanza en el deporte, presentaremos el desarrollo académico que ha tenido el concepto de gobernanza en el sector privado que es el ámbito en el que se desarrolla una FDN, institución analizada en este trabajo (acápite 3.1). Luego se hará una revisión de las principales definiciones de gobernanza deportiva que se han acuñado tanto en la literatura académica como en la literatura profesional (acápite 3.2). Finalmente se hará un resumen de las principales dimensiones que han sido propuestas por distintas instituciones deportivas y no deportivas (acápite 3.3) que nos servirán como punto de partida para el análisis con expertos de FDN.

3.1. Algunos conceptos sobre gobernanza

Como señala Ferkins et al. (2010) si la gestión trata sobre administrar una organización, la gobernanza se trata de hacerlo de la manera adecuada. El concepto de gobernanza se asocia a una organización por lo que se hace necesario definir al tipo de organización al cual haremos referencia para luego presentar el avance teórico que se tiene sobre su aplicación en el ámbito deportivo.

Uno de los enfoques teóricos de mayor aceptación en el ámbito académico que nos permite analizar la forma de actuar una organización es la teoría de la agencia. Tal como lo describe Bryant & Davis (2012), esta teoría propone que el agente, que es elegido por el principal, es responsable de conducir las actividades en beneficio de la organización. Sin embargo, se asume que el agente tiene intereses propios y que no siempre cumple cabalmente el encargo de velar por los intereses de la organización, sobre todo en los casos en los que sus intereses entran en conflicto con los de la organización. Es por este motivo que sugieren que es necesario que se busquen alinear los intereses del agente con los del principal o que el principal monitoree el comportamiento del agente para evitar que en su actuar primen sus intereses sobre los de la organización.

Un concepto que considera la teoría de la agencia para su desarrollo es el de Gobierno Corporativo. Page & Spira (2016) indican que dicho término, gobernanza aplicada al sector empresarial, surgió a mediados del siglo XX con un enfoque de políticas públicas y de negocios, así como de responsabilidad social corporativa. Ya para los primeros años del siglo XXI, el enfoque había cambiado y estaba puesto en la forma de organización de la junta directiva, los ejecutivos y la toma de decisiones. A nivel internacional, en 1999 la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE, 2016) tomó el liderazgo al proponer Principios de Gobierno Corporativo

cuyo objetivo era “...favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible” (p.9).

En el mismo sentido, la OECD indica que “el gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados.” (p.9) Es decir, el gobierno corporativo busca contribuir a un adecuado relacionamiento entre las empresas y sus distintos grupos de interés.

Para el caso de las federaciones nacionales, el agente es la junta directiva en quien el principal (los miembros de la organización) delega la responsabilidad de la conducción de dicha organización.

Sin embargo, la teoría de la agencia no es la única que se ha utilizado para analizar la relación de la junta directiva y su orientación a cumplir los objetivos institucionales. O’boyle (2012) hace un resumen de las principales halladas en la literatura académica: la teoría de la agencia, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría institucional y la teoría de los grupos de interés. Esta última propone un enfoque más integral de la gobernanza en el que la junta directiva no sólo rinde cuentas a sus miembros como lo propone la teoría de la agencia sino también debe considerar los aportes e intereses de grupos que se ven afectados por las decisiones de la organización.

3.2. Estado del arte sobre gobernanza deportiva

Tal como se indicó en la introducción, las investigaciones asociadas a gobernanza deportiva en federaciones deportivas nacionales son escasas. Es importante indicar las investigaciones en gobernanza deportiva cuyo objeto de análisis han sido las federaciones internacionales ya que sirvieron como antecedentes para los trabajos que se realizaron con las organizaciones que son objeto de este trabajo. Aquí podemos indicar las realizadas por ASOIF, GAISF y Play the Game. Este último es el de mayor desarrollo y relevancia para el presente estudio por lo que se desarrollará con mayor profundidad.

La ASOIF, recogiendo la propuesta del Governance Task Force, llevó a cabo una investigación sobre la gobernanza de sus miembros. Con apoyo de la consultora I Trust Sport, ASOIF desarrolló una herramienta de autoevaluación de 50 preguntas que cada federación miembro debía completar. El reporte recoge el resultado de sus 28 miembros sin identificar los resultados de cada uno de

manera independiente. Este trabajo se enfocó en el sustento documentario de cada aspecto más que el comportamiento en sí de la organización por lo que permite tener una primera aproximación al tema. ASOIF cuenta con dos reportes: uno emitido el 2017 (ASOIF, 2017) y el otro emitido el 2018 (ASOIF, 2018).

GAISF, Global Association of International Sport Federations, es una asociación de federaciones internacionales que cubre una mayor cantidad de miembros que ASOIF, y que tiene una iniciativa de Buena Gobernanza. Tomando como referencia la herramienta de ASOIF, GAISF desarrolló una herramienta de 20 preguntas tomando en consideración que no todos tenían el mismo nivel de desarrollo institucional. Los resultados se recogen en el *Review of Governance of International Federations Members of ARISF and AIMS GAISF (2019)*

Tanto los informes de ASOIF y de GAISF son iniciativas de las mismas federaciones internacionales que las conforman. Es decir, hay un interés de las organizaciones deportivas internacionales de autorregularse. Sin embargo, también se podría considerar como un posible sesgo hacia no evidenciar la real situación de las FI, aún cuando el proceso en ambos casos fue conducido por una organización externa que es la consultora I Trust Sport.

La investigación de Play the Game es promovida por actores relacionados al deporte (periodistas, académicos y profesionales del deporte), pero no por el COI, las FI o los CONs. Es por este motivo que algunos ven en este trabajo una probabilidad mayor de obtener resultados que reflejen la realidad de la gobernanza en las organizaciones analizadas.

Play the Game

Alm (2013) señala que desde 1997 Play the Game es un espacio que promueve la gobernanza en el deporte a partir de una plataforma de conferencias y comunicación. Éste es un espacio de reunión de periodistas, académicos y profesionales del deporte que podían presentar y discutir evidencia de corrupción, dopaje, arreglo de partidos y otras formas fraudulentas de comportamiento en el deporte. Es en el marco de este espacio que se desarrolla el Sport Governance Observer (SGO).

La primera edición del SGO fue el 2015 Geeraert (2015) y fue la primera investigación a profundidad sobre la situación de la gobernanza deportiva de federaciones internacionales. Llegó a cubrir 35 federaciones internacionales olímpicas y propone 4 dimensiones: transparencia (transparency), procesos democráticos (democratic process), cuentas y balances (checks and balances), y solidaridad (solidarity).

A partir de los resultados del SGO, Play the Game lanzó el 2017 una investigación a nivel nacional: National Sport Governance Observer (NSGO) Geeraert (2018). Logró un apoyo del Erasmus, programa de apoyo económico para investigaciones de la Unión Europea. La propuesta consistía en evaluar la gobernanza en 8 federaciones deportivas nacionales de países europeos con el fin de describir la situación de la gobernanza en dichos países. Estas organizaciones deportivas debían ser las mismas en los países con la finalidad de realizar análisis comparativos entre los países. Los países en los que se realizó el trabajo de campo fueron: Chipre, Dinamarca, Bélgica, Alemania, Países Bajos, Noruega, Polonia y Rumania como socios oficiales y Brasil y Montenegro como socios externos. Un total de 10 países.

Tomando como base las dimensiones del SGO, el NSGO propone 4 dimensiones: transparencia (transparency), democracia (democracy), rendición de cuentas (accountability), y responsabilidad social (societal responsibility).

Desde el punto de vista académico, Hernandez (2018) realizó una investigación sobre los Principios Básicos Universales de Buena Gobernanza (BUPGG) propuestos por el COI en federaciones deportivas colombianas. El trabajo tuvo como objetivo examinar el conocimiento, la implementación y la percepción sobre los BUPGG por parte de atletas y ejecutivos del deporte elite en Colombia. La muestra consistió en 62 atletas y 30 ejecutivos y buscó comparar las percepciones de ambos grupos. Uno de los resultados más relevantes es que muchos de los atletas (50 del total de 62) no conocían los Principios de Buena Gobernanza.

A partir de las definiciones de gobernanza deportiva encontradas por Dowling, Smith & Leopkey (2018), se tomará la definición de la Australian Sports Commission, ASC, (2012):

Governance is the system by which organisations are directed and managed. It influences how the objectives of the organisation are set and achieved, spells out the rules and procedures for making organisational decisions, and determines the means of optimising and monitoring performance, including how risk is monitored and assessed. (p.2)

La ASC es la agencia responsable de distribuir recursos para las organizaciones deportivas en Australia y en el marco de sus funciones es que propone lineamientos de gobernanza en las organizaciones que reciben fondos públicos para llevar a cabo las actividades deportivas para las que fueron creadas. Al ser el objeto de la presente investigación organizaciones deportivas que

reciben fondos del gobierno peruano como lo son las federaciones nacionales, la definición propuesta es la que permite definir claramente el alcance de lo que se analizará a continuación.

Los principios son aspectos que se deben tomar en consideración al momento de evaluar la gobernanza deportiva desde un punto de vista operativo y no necesariamente académico. Es por este motivo que no cuentan con una definición conceptual para cada principio más si con una forma de evaluación. De los hallazgos encontrados, los principios tienen un carácter prescriptivo sobre lo que la organización debe cumplir al ser parte de una regulación específica.

Al igual que en el caso de las definiciones sobre gobernanza deportiva, no existe un consenso sobre los principios que debe regir la gobernanza en una organización deportiva.

A continuación, presentaremos un resumen de las propuestas más relevantes en las que, aun cuando no hay consenso, se pueden notar puntos en común entre ellas.

Desde el punto de vista académico, Henry & Lee (2004) proponen 7 principios de la gobernanza en el deporte:

1. **Transparencia (Transparency):** Claridad en los procedimientos y toma de decisiones, de manera particular en la asignación de recursos. La responsabilidad de las organizaciones que tienen a su cargo un bien público como el deporte no sólo es la de actuar de una manera justa y transparente sino que tienen que ser vistas como tales. Es en ese sentido, que sus acciones deben ser tan abiertas como sea posible al escrutinio público.
2. **Rendición de cuentas (Accountability):** Las organizaciones deportivas no solo se deben a aquellos que financian sus actividades sino también a todos aquellos que destinan recursos a sus actividades: atletas, entrenadores, padres, seguidores, auspiciadores y otros. En estos casos, la inversión es más emocional que material.
3. **Democracia (Democracy):** Las organizaciones deben permitir en el proceso de la toma de decisiones la representación de los grupos de interés más relevantes como atletas y seguidores así como a los miembros de la misma.
4. **Responsabilidad (Responsibility):** La organización debe ser responsable por su desarrollo sostenible y de su deporte, así como la gestión de los recursos de la comunidad a la que sirven.

5. Equidad (Equity): Se propone que la organización promueva la equidad de género en la participación en la gestión de la misma así como equidad en el trato a los participantes y empleados con discapacidad.
6. Efectividad (Effectiveness): La organización debe contar con un sistema de monitoreo de medidas de efectividad con objetivos medibles y alcanzables.
7. Eficiencia (Efficiency): El logro de los objetivos de la organización se debe dar con el uso eficiente de recursos con los que cuenta.

Esta propuesta, tal como indican los autores, puede aplicar no sólo para organizaciones deportivas sino para cualquier organización orientada al bienestar público. Aun cuando nos permite tener un punto de referencia académico que goza de aceptación de los autores revisados, es importante tomar en cuenta las propuestas de principios de gobernanza de las instituciones que rigen a las organizaciones deportivas que serán objeto de esta investigación tanto a nivel internacional como en el nivel nacional en el que realizan sus actividades.

A manera de resumen

De lo revisado en esta parte, podemos concluir que existen distintas formas de definir la gobernanza deportiva y distintas propuestas de las dimensiones que la componen. Sin embargo, existen ciertos puntos de encuentro entre las propuestas que nos servirá para proponer las herramientas de investigación que se detallarán más adelante.

La investigación de gobernanza deportiva de federaciones deportivas nacionales es un tema de reciente atención y se encuentra en un desarrollo incipiente por lo que el presente trabajo contribuirá a un mejor entendimiento de dicho concepto.

3.3. Dimensiones propuestas por instituciones deportivas

El COI (2008) propuso los Principios Universales Básicos de Buena Gobernanza del Movimiento Deportivo y Olímpico (Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement en inglés) en un documento que se obtuvo como resultado del Seminario sobre Autonomía del Movimiento Deportivo y Olímpico llevado a cabo en febrero de 2008. Es relevante la emisión de este documento toda vez que es la primera referencia que se tiene al respecto por parte de la institución rectora del Movimiento Olímpico a nivel internacional. Posteriormente desarrolló una herramienta que definía estándares mínimos para la implementación de estos

principios en los Comités Olímpicos Nacionales COI (2016) .Los principios propuestos son los siguientes:

1. Visión, Misión y Estrategia (Vision, Mission and Strategy): La visión y los objetivos generales de la organización deben ser definidos y comunicados de manera pública.

Conceptos asociados: visión, misión y estrategia.

2. Estructuras, regulaciones y procesos democráticos (Structures, regulations and democratic processes): Todas las organizaciones deportivas deben basarse en el concepto de membresía de acuerdo a las regulaciones que le apliquen. Pueden ser miembros personas jurídicas o naturales que contribuyan al objetivo de la organización. Las regulaciones asociadas a cada organización deportiva y a los comités que la conforman deben ser claras, transparentes y deberán estar disponibles para el público en general. Además se debe tomar en cuenta que el tamaño de los órganos de gobierno debe adecuarse al tamaño de la organización deportiva y tener claramente definidos sus alcances.

Conceptos asociados: Estructuras, regulación clara, órganos de gobierno representativos, procesos democráticos, atribuciones de cada órgano de gobierno, toma de decisiones, conflicto de intereses, elección y renovación de altos cargos de manera regular, y decisiones y apelaciones.

3. El más alto nivel de competencia, integridad y estándares éticos (Highest level of competence, integrity and ethical standards):

Conceptos asociados: Competencia de los miembros del órgano ejecutivo, poder de firma, gestión, comunicación y coordinación interna, gestión de riesgos, nombramiento de miembros del órgano ejecutivo, y código de ética.

4. Rendición de cuentas, transparencia y control (Accountability, transparency and control):

Conceptos asociados: Rendición de cuentas, procesos y mecanismos, transparencia y comunicación, asuntos financieros, sistema de control interno, educación y capacitación.

5. Solidaridad y Desarrollo (Solidarity and development)

Conceptos asociados: Distribución de recursos, equidad, desarrollo.

6. Participación, cuidado e involucración de atletas (Athletes' involvement, participation and care)

Conceptos asociados: Derecho a participar e involucración de los atletas, protección de los atletas, salud, lucha contra el dopaje, seguros, justicia, juego limpio, educación de atletas, y gestión de la carrera del deportista.

7. Relación armoniosa con los gobiernos mientras se preserva la autonomía (Harmonious relations with governments while preserving autonomy):

Conceptos asociados: Cooperación con gobiernos, coordinación con gobiernos, consulta con gobiernos, autonomía del deporte.

Aun cuando el documento del COI (2016) proponía una autoevaluación para los Comités Olímpicos Nacionales, no se pudo encontrar algún informe que recoja los resultados de dicha autoevaluación.

La ASOIF (2016), asociación de federaciones internacionales que forman parte del programa olímpico, aprobó el reporte del Governance Task Force (GTF) en su reunión anual del 2016. En dicho reporte, proponen los siguientes principios de gobernanza deportiva:

1. Transparencia (Transparency): El documento hace referencia a hacer pública la información de la organización como son los documentos oficiales (estatutos, reglas y regulación), organigrama integral, planes estratégicos, miembros e información básica de cada uno, reportes anuales, informes de los principales eventos, beneficios para los dirigentes elegidos y ejecutivo senior, entre otros.

2. Integridad (Integrity): El documento propone que se incorporen principios éticos y un Código de Ética en los estatutos, reglas claras en contra del conflicto de intereses y del arreglo de resultados (match-fixing). En este sentido, se sugiere cooperar con las autoridades públicas relevantes en los temas de integridad y hacer una adecuada investigación frente a cualquier amenaza de integridad al deporte. La organización deberá respetar los principios de desarrollo sostenible, así como lo relacionado al medioambiente.

3. Democracia (Democracy): La organización debe tener procesos claros de elección del presidente y los miembros de la JD así como de los comités, así como de los requisitos a cumplir, los plazos de vigencia. Es así que se debe promover la participación activa de los grupos de interés clave como los atletas activos tomándose en cuenta que se debe incentivar una representación equitativa de género.

4. Desarrollo deportivo y solidaridad (Sports Development & Solidarity): Se propone que la organización cuente con procesos transparentes de asignación de presupuesto para actividades que no tengan fines comerciales, así como programas y políticas de redistribución para los principales grupos de interés. Las organizaciones deben contar con programas de capacitación de atletas, jueces, entrenadores y ayudar a los atletas durante y después de su carrera deportiva. Asimismo, debe contar con políticas y medidas de responsabilidad social y ambiental que además promuevan el conocimiento de los mismos a través de programas educativos.

5. Mecanismos de control (Control Mechanisms): La organización debe contar con un comité interno de ética con representación independiente y de un comité interno de auditoría que sea independiente de los comités de toma de decisiones y que le reporte directamente a los miembros. En esta línea, se propone que se debe contar con mecanismos de control contable y con un auditor financiero externo. Con respecto a los procedimientos disciplinarios, deben estar claramente definidos, así como permitir la posibilidad de recurrir a la Corte del Arbitraje del Deporte como última instancia. Un punto importante es el relacionado a mantener procesos abiertos de licitaciones para los contratos comerciales y de adquisiciones más relevantes.

Por su parte, la Australian Sports Commission (2012) define 6 principios que se detallan a continuación:

1. Composición de la Junta Directiva, roles y poderes (Board composition, roles and powers): ASC reconoce que pueden haber distintos tipos de organizaciones deportivas por lo que no define una única estructura pero sí define que debe tener una estructura claramente definida con una clara delimitación de los roles y responsabilidades y poderes de la Junta Directiva, el Gerente General o su equivalente como cabeza de la parte

ejecutiva, y los distintos comités involucrados. Se debe buscar que no se dupliquen los poderes de dos comités o personas en la estructura de gobierno de la organización.

2. Procesos de la Junta Directiva (Board processes): Cada JD deberá definir y documentar un grupo de políticas y procedimientos de gobernanza para favorecer una adecuada gestión de la misma. Estos procesos deben reflejar las mejores prácticas y estarán sujetas a revisión periódica.

3. Sistemas de gobernanza (Governance systems): la JD es la responsable final del éxito de la organización que dirige. Es así que debe definir su rol en el cumplimiento de esta responsabilidad.

4. Informe y desempeño de la JD (Board reporting and performance): cada organización debe tener un sistema integral de gestión de informes y desempeño que esté establecido y permita asegurar la eficiencia y efectividad organizacional. Además se debe asegurar la revisión del desempeño de la JD y de cada director de manera individual con el fin de asegurar que están cumpliendo con sus responsabilidades.

5. Informes y relación con los grupos de interés (Stakeholder relationship and reporting): La JD debe asegurar que tiene liderazgo, integridad y buen juicio tomando en cuenta los intereses de la organización como un todo, mostrando responsabilidad hacia sus miembros y los grupos de interés de la organización.

6. Toma de decisiones ética y responsable (Ethical and responsible decision-making): Cada JD deberá promover el comportamiento ético, así como la toma de decisiones ética dentro de la organización que dirige. Las organizaciones requieren personas con integridad y liderazgo para asegurar un adecuado manejo de la reputación de la organización.

Sport England (2018), institución responsable de promover el deporte en Inglaterra, distribuye fondos públicos para distintas organizaciones deportivas y propone los siguientes principios de gobernanza que deben cumplir las instituciones receptoras:

1. Estructura (Structure): la organización debe tener una clara y apropiada estructura de gobernanza liderada por la Junta Directiva. La Junta Directiva debe ser constituida de manera apropiada y deberá operar de manera efectiva.

2. **Personas (People):** la organización debe involucrar a personas con distintas habilidades, conocimiento y experiencia, además debe promover una adecuada diversidad e independencia de tal manera que promueva una toma de decisiones efectivas que ayuden a alcanzar los objetivos de dicha organización.
3. **Comunicaciones (Communication):** la organización debe ser transparente y rendir cuentas, involucrándose de manera efectiva con los grupos de interés y promoviendo la democracia interna.
4. **Estándares y comportamiento (Standards and Conduct):** Las organizaciones deben mantener altos estándares de integridad y participar en evaluaciones regulares y efectivas que les permita la mejora continua.
5. **Políticas y procesos (Policies and Processes):** las organizaciones deben cumplir con todas las leyes y regulaciones que les sean aplicables, así como comprometerse a tener una planificación estratégica financiera responsable y tener los adecuados mecanismos de control y procedimientos de gestión de riesgos.

En el periodo 2011-2014, la Comisión Europea (2013) convoca a un grupo expertos en buena gobernanza para desarrollar una propuesta de Principios de Buena Gobernanza en el Deporte. El resultado es el que se detalla a continuación:

1. Claridad de propósitos/objetivos (Clarity of purposes/objectives)

Conceptos asociados: roles, funciones, objetivos, principios, visión, plan estratégico, estrategia consensuada, monitoreo, vigilancia.

2. Código de Ética (Code of Ethics)

Conceptos asociados: código de ética, reglas básicas de cumplimiento del código.

3. Identificación y roles de los grupos de interés (Stakeholder identification and roles):

Conceptos asociados: Involucración de grupos de interés, estándares mínimos de representación de grupos de interés, compromiso de los grupos de interés, formalización del rol de los grupos de interés.

4. Democracia y estándares mínimos (Democracy and minimum standards):

Conceptos asociados: marco organizacional claro, identificación de órganos de toma de decisiones, identificación de regulación de procedimiento, roles y derechos de los miembros de la organización y de los grupos de interés, principios democráticos mínimos para la toma de decisiones.

5. Delegación y comités (Delegation and committees):

Conceptos asociados: delegación de tareas a miembros y grupos de interés, selección de comités técnicos o de expertos, composición de los comités.

6. Gestión (Management): La gestión de la organización está dada no sólo por la JD sino también por la parte ejecutiva (Gerente General o su equivalente). Se debe promover la buena gobernanza a todo nivel de la organización.

Conceptos asociados: Documentos oficiales, definición clara de roles, independencia de los miembros de la JD, promoción de la diversidad y equidad, límites en los periodos de gestión, políticas de conflictos de intereses, penalidades y procesos claros para la destitución de miembros de la JD por mala conducta.

7. Procedimientos disciplinarios (Judicial/disciplinary procedures)

Conceptos asociados: Marco disciplinario adecuado, Código disciplinario independiente, imparcialidad de los jueces, experiencias y destrezas de los jueces, juicio justo, marco de apelación apropiado.

8. Inclusividad y participación de los jóvenes (Inclusivity and youth engagement):

Conceptos asociados: enfoque inclusivo, estrategia inclusiva, compromiso con los jóvenes.

9. Estatutos, reglas y regulación (Statutes, rules and regulation):

Conceptos asociados: disponibilidad de los estatutos, reglas y regulación, consulta para los cambios en los estatutos, reglas y regulación.

10. Rendición de cuentas y transparencia (Accountability and transparency)

Conceptos asociados: vigilancia y rendición de cuentas de la toma de decisiones, estados financieros, indicadores de desempeño, medidas de control interno, información financiera, distribución de los fondos, confidencialidad, comunicación interna y externa,

La Comisión Europea (2011) señala que “si bien no es posible definir un único modelo de gobernanza en el deporte europeo aplicable a todas las disciplinas, y aunque las diferencias nacionales, la Comisión considera que existen principios interrelacionados que caracterizan la gobernanza en el deporte a nivel europeo, como la autonomía, dentro de los límites legales, la democracia, la transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones y la integralidad en la representación de las partes interesadas.” Esta afirmación sobre la no existencia de un único modelo de gobernanza en el deporte se cumple no sólo en el ámbito europeo sino también a nivel mundial. Sin embargo, es de resaltar que dicha afirmación propone algunos principios que se deben considerar.

Por su lado, el Plan Kazan (UNESCO, 2017) afirma en relación con la gobernanza que “entre las características más importantes cabe destacar la rendición de cuentas eficaz, la transparencia de las instituciones, la capacidad de respuesta y los procedimientos inclusivos a todos los niveles (meta 16.6), en especial las operaciones internas, el control de deportistas y la gobernanza de los acontecimientos deportivos.”

Es importante comentar la propuesta que tiene al respecto Action for Good Governance in International Sport Organizations (AGGIS) en el marco de las Acciones Preparatorias para el Deporte de la Comunidad Europea y que contó con financiamiento de dicha institución supranacional. Play the Game (2013) resume las conclusiones del informe final proponiendo 4 principios:

1. Transparencia y comunicación pública (Transparency and public communication):

Conceptos asociados: Transparencia, rendición de cuentas, comunicación pública, escrutinio público, bien público.

2. Procesos democráticos (Democratic process):

Conceptos asociados: Autonomía, procesos democráticos dentro de la organización, regulación interna, procesos disciplinarios, participación de los grupos de interés, procesos electorarios, límites en los periodos de gestión, proceso de elección para grandes eventos deportivos, código de conducta.

3. Controles y balances (Check and balances):

Conceptos asociados: control interno, separación de poderes.

4. Solidaridad (Solidarity):

Conceptos asociados: Responsabilidad social, responsabilidad ambiental, responsabilidad ética, valores del deporte, deporte como bien público, responsabilidad frente a fondos públicos recibidos.

Como se puede notar de la literatura revisada, se definen distintos principios para la gobernanza lo que permite flexibilidad al momento de definir la herramienta a usar. Sin embargo, se hace necesario definir los conceptos asociados que le darán el sustento teórico a la misma.

Capítulo 4: Desempeño de una federación deportiva nacional

La literatura relacionada al desempeño de una federación deportiva nacional es escasa. Es por ese motivo que desarrollaremos algunos conceptos generales para evaluar el desempeño de una empresa (acápito 4.1) como punto de referencia para el presente trabajo toda vez que es el concepto al cual más se le ha prestado atención académica y práctica. Sin embargo, al momento de hablar de una organización cuyas características y fines son distintos a los de una empresa, es necesario que se le preste una atención particular desde lo académico (acápito 4.2). Finalmente, se analizarán algunos casos de desempeño de una FI (acápito 4.3) ya que al ser el ente rector de su deporte a nivel mundial, se esperaría que las FDN trasladen parte de estos objetivos a su ámbito de acción.

4.1. Algunos antecedentes sobre el desempeño de una empresa

Antes de abordar el desempeño de una organización, se hace necesario definir los modelos de organización que existen. En la literatura revisada, la organización que tiene un consolidado desarrollo académico es la empresa (firm en inglés). A inicios del siglo XX, el economista Ronald Coase propuso la teoría de la empresa, en donde la empresa busca hacer más eficiente la interacción en el mercado a partir de la reducción de los costos de transacción entre los compradores y vendedores (Rosa, 2018). Es decir, la empresa reducía el número de transacciones (contratos) que los compradores debían hacer para atender sus necesidades. Para que esta eficiencia se pueda llevar a cabo de manera adecuada es clave de la gestión del gerente quienes son los que finalmente toman las decisiones. Hart (2011) sostiene que el desempeño del gerente se mide a partir de la maximización de beneficios el cual es el objetivo que persigue la empresa según esta teoría.

A partir de esta clásica definición de empresa es que se ha desarrollado el concepto de desempeño de la empresa (firm performance). Este concepto ha sido de gran interés por parte de los académicos y del sector empresarial lo que ha llevado a que esté asociado a distintos conceptos. Tradicionalmente se ha identificado el desempeño de la empresa al desempeño financiero de la empresa y se han utilizado distintos indicadores financieros para evaluar dicho desempeño. Esto es consistente con la definición aceptada académicamente que el objeto de la empresa es la maximización de beneficios según recoge Hart (2011).

Feng, Morgan & Rego (2015) toman el ROA de corto plazo y TSR de largo plazo como los indicadores del desempeño en 612 empresas en Estados Unidos entre el periodo que va de 1993 y 2008.

Sin embargo, Miller, Washburn & Glick (2013) hicieron una revisión en revistas académicas acerca del uso de una definición de desempeño de la empresa y fueron escasas (23 de 290 artículos) los que tenían una definición formal o explicación acerca de la naturaleza del desempeño de la firma. Además, proponen tres enfoques conceptuales a partir de los cuales analizar la naturaleza del desempeño empresarial. Estos enfoques consideran dimensiones tanto objetivas (por ejemplo, retorno sobre inversión o rentabilidad a corto plazo) como subjetivas (por ejemplo, la percepción sobre el rendimiento futuro). Es decir, los enfoques más modernos de desempeño empresarial consideran más de un indicador para medirlo e inclusive incorporan indicadores subjetivos para su determinación.

La medición del desempeño de una empresa a partir de la percepción de sus clientes es un enfoque que va cobrando relevancia, de manera particular en el sector servicios. San Martín et al. (2012) realizaron una encuesta a empresas españolas en la que se evalúa el impacto de distintos aspectos en la percepción del desempeño del comercio móvil (mobile-commerce). Por otro lado, (Wirtz & Mattila, 2001) señalan que los indicadores objetivos de desempeño de una empresa no cuentan con una evaluación propiamente mientras que los indicadores subjetivos están más orientados a evaluar el valor que genera la organización. Es por este motivo que se necesitan combinar ambos tipos de indicadores para tener un análisis más completo del desempeño de la empresa. Este análisis es consistente con lo propuesto por Burton, Sheather, Roberts (2003) quienes señalan que aun cuando el desempeño se puede medir objetivamente, estos resultados no necesariamente reflejan la forma en la que los clientes perciben ese desempeño.

Mattila & Wirtz (2001) hacen una precisión relevante en referencia al contexto en el que se evalúa el desempeño percibido. En la medida que es una evaluación subjetiva, el resultado depende del contexto en el que se evalúe. Una medida objetiva como por ejemplo el tiempo de viaje puede tener distintas evaluaciones dependiendo del sistema de valoración con la que cuente el individuo que lo evalúa. Este aspecto no invalida el desempeño percibido, sino que nos permite delimitar su alcance para la presente investigación.

4.2. Desempeño de una organización

Lo descrito previamente se aplica para una empresa, pero no para una organización sin fines de lucro como lo son las federaciones nacionales. Hart (2011) señala que, tomando como base lo propuesto por Daniel Spulber, la teoría de la empresa considera a la misma como una institución de transacción cuyos objetivos difieren de los de sus propietarios. Sin embargo, esta condición no se cumple en el caso de organizaciones sin fines de lucro ya que los objetivos de la institución son los mismos de los miembros que la conforman. Esta perspectiva nos permite esbozar un argumento por el que los distintos tipos de evaluación del desempeño de una empresa descrito líneas arriba no aplicaría para las federaciones nacionales en su condición de organización sin fines de lucro.

Tomando como referencia la teoría de los grupos de interés, Harrison & Wicks (2013) propusieron un indicador de desempeño a partir de lo que los grupos de interés consideran de valor en su relación con la empresa. Este indicador considera la utilidad percibida en cuanto a los bienes y servicios que reciben, la justicia organizacional de la empresa, la afiliación con la empresa, y los costos de oportunidad asociados a dicha empresa.

Por el lado del sector público, Van Ryzin & Charbonneau (2010) señalan que una forma común de medir el desempeño de gobiernos locales o agencias públicas en Estados Unidos y algunos países de Europa es a partir de encuestas de percepción del servicio brindado a los ciudadanos. Jung & Kim (2014) hicieron también una investigación donde analizaron la percepción del desempeño de organizaciones públicas y organizaciones sin fines de lucro de Georgia e Illinois. La encuesta se realizó de manera virtual a funcionarios de dichas instituciones. Es interesante el aporte sobre la comparación que hacen entre las mediciones objetivas y subjetivas de desempeño. Aun cuando las mediciones objetivas son de mayor aceptación, las mediciones subjetivas permiten incorporar elementos que por su naturaleza no son económicas o cuya medición cuantitativa implica un enfoque reducido del aspecto a analizar.

4.3. Desempeño de una FI

A continuación presentaremos las distintas formas en las que las FI presentan sus resultados a partir de las memorias anuales que se encuentran en sus páginas web oficiales.

El 26 de febrero del 2016 en un congreso extraordinario, la FIFA (2019) aprobó reformas de los estatutos previa elección de Gianni Infantino como Presidente. En dicho reporte mencionan logros a alcanzar para un mejor desempeño por las distintas organizaciones durante el periodo 2016-2019, desde entonces se han implementado numerosos proyectos e iniciativas en torno al fútbol como las siguientes:

1. Crecimiento del juego (Growth the game): Se ha cuadruplicado el apoyo e inversión de la FIFA a las 211 asociaciones y seis confederaciones, debido a que anteriormente no se había invertido tanto en el desarrollo del fútbol para todas las edades.
2. Mejorar la experiencia (Enhance the experience): Este reporte menciona que el Mundial Rusia 2018, tuvo goles, infraestructura, un ambiente agradable denominado como el mejor de la historia visto por más de 3,500 millones de espectadores en todo el mundo. Además, después de dos años, se aprobó el Video Assitant Referee (VAR) siendo un elemento básico para el fútbol competitivo.
3. Construir una institución más fuerte (Build a stronger institution): Tras el caos institucional del 2015, las reformas de gobernanza dieron lugar a una organización más transparente, estructurada y abierta. Tras estos años, la FIFA ha logrado desempeñar un papel en la Sociedad civil al interactuar con los gobiernos y países de todo el mundo.
4. Transparencia y gobernanza (Governance and transparency): La cohesión de los principios de un buen gobierno es importante para el cumplimiento de los objetivos estatutarios de la FIFA. En el 2019, la FIFA logró grandes avances tras un compromiso constante del estado, la buena gobernanza y transparencia.
5. Finanzas 2019 (2019 Financials): Los estados financieros se consolidan sobre una base de costo histórico. Algunas cifras no se pueden comparar año tras año, en particular los ingresos y gastos, es por ello que se analiza considerando el ciclo de 4 años.

World Athletics (2019), órgano de gobierno del atletismo a nivel mundial, publicó su reporte anual del año 2019 en el que presentaba cuatro años de reformas en todos los niveles del deporte implementadas por las FDN, Asociaciones regionales, Consejo y Oficina Central.

Sebastian Coe menciona que una prioridad al asumir la presidencia era comprender la compleja historia financiera de la organización. Es por ello que, en diciembre del 2017 nombró a Vineesh Kochhar como nuevo Director Financiero brindando así a la institución una persona calificada y

experimentada que tras 3 años se puede afirmar unas cuentas sólidas financieras con una reserva de efectivo de US \$34,3 millones al 31 de diciembre del 2019. Las operaciones llevadas a cabo durante su periodo se detallan a continuación:

1. La implementación de reformas de gobernanza proporciona una base sólida para el crecimiento: Buscaba tener claro los roles y responsabilidades de la Junta Ejecutiva y el Consejo, así como transparencia en la toma de decisiones y los lugares adecuados para los debates.
2. Inversión sólida en integridad, atletas y desarrollo: La Junta Directiva y el Consejo acordó en priorizar la inversión en el desarrollo de los atletas y la protección de la integridad del deporte a través de la Unidad de Integración del Atletismo o en inglés *Athletics Integrity Unit* (AIU) administrada de manera independiente.
3. La creación de competiciones innovadoras y desafiantes para que los atletas compitan y para que los aficionados las vean sigue siendo fundamental para la organización: Respecto al desempeño Deportivo, se llevaron a cabo tres eventos de la Serie Mundial de Atletismo en el 2019, facilitando a los atletas las mejores instalaciones para competir donde se establecieron cinco récords mundiales y seis récords de campeonatos en el Mundial de Atletismo en Doha.
4. Estados Financieros auditados: Presentación del consolidado de los estados financieros, los diferentes tipos de riesgos financieros y su impacto se detallan en este documento.

World Rugby (2019), a través de su Anuario 2019 busca recapitular todos los eventos realizados en este deporte, evidenciando un compromiso para reducir las lesiones en todos los niveles, garantizar que el rugby sea relevante y atractivo para los jóvenes con el objetivo de construir un deporte más equitativo, fuerte, sostenible y con una gobernanza sólida, equitativa y dinámica. Dicho documento se resume en 7 principios:

1. Informar:

Conceptos asociados: Organizador de la RWC Seven 2022, pruebas de leyes en busca de prevenir las lesiones, gobernanza, transmisiones del seven, progresos en el rugby femenino y la comisión de atletas del rugby.

2. RWC 2019:

Conceptos asociados: Reseñas del torneo, transmisiones, análisis de juego, redes sociales y más allá del impacto (Impact Beyond) en referencia a los 1,8 millones de nuevos participantes para el rugby en Asia.

3. Inspirar:

Conceptos asociados: Camino al RWC 2021, reseñas de torneos, el alto rendimiento evidenciando mejoras significativas en las naciones del Tier 2 y el incremento de las academias de este nivel, Desarrollo de oficiales de partido y “Rugby para todos” a través de acciones tangibles con la colaboración entre los socios y World Rugby

4. Participar:

Conceptos asociados: Participación global del rugby impulsada por la financiación record a través del Programa de Desarrollo de World Rugby, ingresar en el Rugby (Get into Rugby) a través del impacto internacional siendo un indicador la retención de jugadores, espíritu de rugby donde hace referencia al apoyo de las metas del desarrollo sostenible de la ONU y las asociaciones regionales

5. Educar:

Conceptos asociados: Velar por el bienestar del atleta a través de una estrategia de prevención de lesiones que paga dividendos (ACTIVATE), rincón de investigaciones en búsqueda de un mejor mantenimiento de la superficie del césped y equipamiento de los deportistas, capacitación y educación con el objetivo de evitar actos de corrupción, integridad y disciplina

6. Celebrar:

Conceptos asociados: Premios World Rugby, salón de la fama, lo destacado del 2019 y las redes sociales y digitales

7. Finanzas:

Conceptos asociados: La elaboración anual de las cuentas financieras consolidadas recientes del ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2018.

Por su lado, la Federación Mundial de Bádminton a través de su reporte anual BWF (2019) presentó 6 secciones que comprenden el resumen durante el period 2019:

1. Dentro de BWF: El Consejo, los comités y comisiones durante el 2019 han implementado una serie de regulaciones y proyectos para fortalecer la BWF, el deporte y para-deporte.
2. Campeonatos y torneos: El organismo hizo historia con la primera clasificación simultánea del Campeonato Mundial BWF y el Campeonato Mundial BWF para badminton en Basilea.
3. Participación de los Fans: La marca Bádminton cobró vida tras el buen desempeño de los deportistas de élite, esto generó una mayor presencia digital y generar un mayor acercamiento entre los deportistas y los fanáticos.
4. Desarrollo Global del Bádminton: BWF continúa sobresaliendo en la investigación del deporte a través de programas holísticos con el objetivo de salvaguardar el futuro del deporte.
5. Integridad deportiva: Aumentan los estándares de integridad en el badminton para garantizar competencias libres de dopaje y que no exista manipulación de partidos.
6. Finanzas: Durante el año fiscal se obtuvo ingresos más altos de lo esperado debido a los acuerdos por transmisión y transmisión, así como gastos prudentes.

Asimismo, BWF (n.d.) tiene como objetivo principal regular y desarrollar el deporte a nivel mundial. Esta institución ha identificado 5 formas claves para lograr sus objetivos:

1. Entretenimiento (Entertainment): Emocionar e involucrar a los fanáticos por medio de actuaciones de clase mundial. Brindar a este grupo de interés historias, pasiones a través de las plataformas digitales con el fin de posicionar el badminton en el mercado global del entretenimiento deportivo.
2. Participación (Participation): Aumentar la participación en bádminton y para bádminton enfocado en la juventud a través de un nivel recreativo y de competencia.
3. Atletas (Athletes): Brindar un entorno adecuado de entrenamientos y competencias para los atletas de alto rendimiento.
4. Asociaciones (Partnerships): EL desarrollo de relaciones internacionales y estratégicas que aporten nuevos recursos, experiencia para la implementación de nuevos programas efectivos.

5. Creación de capacidad (Capacity building): Desarrollar la capacidad para gobernar y administrar el Bádminton a través de la implementación de estrategias con un trabajo en conjunto con las Asociaciones miembros y Confederaciones Continentales.

World Taekwondo (2019), la Federación Mundial de Taekwondo (WT) es responsable del desarrollo, crecimiento y administración de este deporte en todo el mundo. buscando liderar el deporte más inclusivo y accesible mezclando lo tradicional y moderno a través de una base sólida. Para el ciclo 2017-2021 detalla 3 prioridades estratégicas:

1. Agregar valor al Movimiento Olímpico: WT ha alineado sus políticas y prácticas con las del COI mejorando sus indicadores claves, redes sociales y gobernanza. Asimismo, busca defender los valores Olímpicos como la educación, inclusión, amistad, solidaridad y juego limpio a través de la promoción del deporte.
2. Desarrollo de eventos: World Taekwondo trabaja con los comités organizadores para garantizar eventos sostenibles y rentables. Asimismo, busca asegurar un calendario coordinado que permita una buena participación en todos los niveles.
3. Desarrollo de asociaciones miembro: El órgano rector reconoce que el Desarrollo de las asociaciones miembro es fundamental, para tener eventos más fuertes a través de capacitaciones a los principales grupos de interés compartiendo las mejores practicas y disponibilidad de herramientas.

IOC (2019), El Comité Olímpico Internacional celebró sus 125 años el 23 de junio del 2019 y para conmemorar ese momento histórico presentó su reporte anual que incluía fotografías de la organización y las actividades durante el 2019 que se resumen de la siguiente manera:

1. Liderando el Movimiento: Con el COI a la cabeza, el Movimiento Olímpico tiene como objetivo construir un mundo mejor a través del deporte siendo la Carta Olímpica quien establece los principios del Olimpismo.
2. Celebrando los Juegos Olímpicos: La evolución de la Agenda Olímpica 2020 generó cambios importantes con respect a los anfitriones, ofreciendo una mayor flexibilidad y asociación entre países para una mayor sostenibilidad.
3. Apoyar y proteger a los deportistas limpios: A través de los 21 programas mundiales de Solidaridad Olímpica brindan asistencia técnica, financiera y administrativa a los CONs, siete de estos programas están enfocados en apoyar a un número de atletas.

Una de las prioridades del COI es la lucha contra el dopaje, es por ello que tiene una política de tolerancia cero frente al responsable que se suministre productos antidopaje.

4. Promover el Olimpismo en la Sociedad: Durante el 2019, el COI trabajó en conjunto con sus socios, agencias de las Naciones Unidas (ONU) y organizaciones no gubernamentales para utilizar al deporte como un vehículo para el desarrollo de la sociedad y promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.
5. Estados Financieros: Las fuentes de ingresos del COI se financian en su totalidad con fondos privados, esta es impulsada por patrocinadores y emisoras que generan fuentes de ingreso para garantizar la sostenibilidad del Movimiento Olímpico.

Capítulo 5: Metodología

La primera parte de este capítulo detallará el tipo de estudio propuesto así como el diseño del mismo (acápite 5.1). Luego se definirán las etapas de la investigación considerando las fuentes de datos que se usarán así como las herramientas de recolección de información (acápite 5.2.). En el acápite 5.3. se especificarán las herramientas de procesamientos de datos para cada una de las etapas propuestas. Otro aspecto que se presentará será el relacionado al universo o población a analizar, la muestra y las variables a analizar (acápite 5.4).

5.1. Tipo de estudio y diseño de la investigación.

5.1.a. Tipo de estudio

Dado el escaso grado de avance teórico para las variables propuestas y en base a las limitadas investigaciones previas asociadas a las mismas, el tipo de estudio que se desarrollará en la presente investigación es mixto. En base a lo revisado, se hace necesario un tipo de estudio que combine una etapa de consulta a expertos que permita definir con una mayor claridad las dimensiones asociadas a las variables a analizar, gobernanza deportiva y desempeño, en el contexto de una FDN. Los estudios revisados son realizados en su mayoría en el contexto de FI por lo que la validación de las dimensiones propuestas en investigaciones previas ayudará a la elaboración de un cuestionario que responda, de una manera adecuada, al contexto peruano en el que los deportistas de alto rendimiento se desenvuelven.

El método mixto aplicado a los negocios y a la gestión va ganando espacio dentro de la investigación académica. Como señalan Cameron & Molina-Azorin (2011) a partir de un análisis hecho de los artículos publicados en revistas académicas especializadas, el método mixto presenta un crecimiento en las investigaciones aplicadas en las ciencias sociales y ciencias del comportamiento. De manera particular, en el ámbito de los negocios como marketing y negocios internacionales, el método mixto cuenta con una participación de 14% en los artículos de las revistas seleccionadas como *Journal of Marketing o International Business Review*.

Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p.534).

El método mixto permite responder a los objetivos propuestos para la presente investigación. Para responder al OE 1 relacionado a la identificación de dimensiones de las variables a analizar, se utilizará el método cualitativo. Para el OE 2 relacionado a la percepción de los atletas de alto rendimiento, se utilizará el método cuantitativo el cual nos permitirá describir la percepción que tienen los atletas sobre las variables propuestas. Para el OE 3, se utilizará un método cuantitativo que nos permita evaluar si existe correlación entre la gobernanza deportiva y el desempeño. Con referencia a la selección del método cualitativo para el OE 1, los autores señalan que se recomienda este método cuando lo que se analiza ha sido poco explorado en un grupo social determinado (Hernandez-Sampieri et al, 2014). En base a lo indicado preliminarmente, tanto la gobernanza deportiva como el desempeño de una FDN no han sido investigadas a profundidad en los estudios previos que se relacionan a una FDN por lo que este método nos ayudaría a definir las dimensiones que generan mayor valor para el segmento a analizar.

Con respecto al método cuantitativo, la selección de este método para el análisis de las variables por parte de los atletas de alto rendimiento nos permitirá llegar al objetivo general de esta investigación que es el análisis de la relación de las variables gobernanza deportiva y desempeño de una FDN a partir de la percepción de los atletas de alto rendimiento. La rigurosidad del método cuantitativo nos permitirá llegar a conclusiones sólidas con respecto a las variables propuestas.

Una de las justificaciones del uso del método mixto es el propuesto por Hernández Sampieri et al. (2014) sobre la credibilidad. Dadas la limitada literatura académica comentada líneas arriba, es importante que la presente investigación cuente con la credibilidad necesaria por parte no sólo del ámbito académico sino también del sector deportivo, de tal manera que refleje lo que estaría sucediendo en el contexto peruano.

5.1.b. Diseño de la investigación

El diseño propuesto es del tipo secuencial. Hernández Sampieri et al. (2014) señala que “en una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método.” (p.547)

Dadas los objetivos del presente trabajo, el método cuantitativo tendrá mayor peso en el desarrollo que el método cualitativo ya que de los 3 OE, un (1) OE está asociado al método cualitativo mientras que dos (2) OE están asociados al método cuantitativo. Además, el OG está asociado al

análisis de las variables en la medida que describen una situación particular en una determinada FDN.

La secuencia propuesta inicia con el método cualitativo para luego dar paso al método cuantitativo. De acuerdo con lo propuesto por el autor, utilizaremos el Diseño Exploratorio Secuencial, DEXPLOS. Este diseño “implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos.” (p.551)

Tomaremos la modalidad derivativa de DEXPLOS descrita por Hernández Sampieri et al (2014) en la que señala que las etapas son como siguen:

1. Recabar datos cualitativos y analizarlos (obtener categorías y temas, así como segmentos específicos de contenido que los respalden e ilustren).
2. Utilizar los resultados para construir un instrumento cuantitativo (los temas o categorías emergentes pueden concebirse como las variables y los segmentos de contenido que ejemplifican las categorías pueden adaptarse como ítems y escalas, o generarse reactivos para cada categoría). De forma alternativa, se buscan instrumentos que puedan ser modificados para que concuerden con los temas y frases encontradas durante la etapa cualitativa.
3. Administrar el instrumento a una muestra probabilística de una población para validarlo. (p.551)

A continuación, describiremos el diseño para cada método que se usará:

a. Método cualitativo

Hernández Sampieri et al. (2014) señala que, a diferencia del método cuantitativo, el cualitativo no tiene un diseño predeterminado y que se adecúa a las circunstancias de la investigación que se lleva a cabo. En este sentido, cada investigación es un diseño en sí mismo. Sin embargo, es posible identificar tipos de diseño cualitativo como: la teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseños de investigación-acción y estudios de caso cualitativos. Debemos notar que el límite entre cada uno de estos tipos no está claramente definido por lo que es posible que sea posible abordar un tema de investigación desde más de un tipo de diseño propuesto.

El diseño que se considerará en este trabajo es del tipo teoría fundamentada. Como señala Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo “...es especialmente útil cuando las teorías disponibles no explican el fenómeno o planteamiento del problema, o bien, cuando no cubren a los participantes, contexto o muestra de interés.” (p.473) Siendo la FDN una unidad de análisis poco desarrollada en la literatura académica, este diseño nos permitirá identificar las dimensiones que componen el concepto de gobernanza deportiva y desempeño para una organización de este tipo.

b. Método cuantitativo

Para la presente investigación consideraremos un diseño de tipo no experimental para el método cuantitativo. Hernández Sampieri et al. (2014) afirma que:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p.149)

Para la presente investigación no se considera la intervención de ninguna de las variables ni de sus dimensiones. El objetivo es medir las variables propuestas tal como se dan alrededor de las federaciones deportivas nacionales.

Además, debemos precisar que este trabajo será de tipo transeccional. “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 151). La investigación se realizará entre abril y junio de 2020 pero se recogerá la información sólo en una oportunidad.

El diseño propuesto también contempla que será no sólo no experimental transeccional, sino que serán descriptivo para el OE 2 y correlacional para el OE 3.

Hernández Sampieri et al. (2014) refieren con referencia al diseño descriptivo que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información

de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.80)

Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

El diseño descriptivo nos permitirá obtener lograr el OE 2 relacionado a las dimensiones de la gobernanza deportiva y el desempeño de la organización deportiva por parte de los grupos de interés.

Para el objetivo específico 3 que busca medir la relación entre gobernanza deportiva y desempeño se ha considerado el diseño correlacional-causal. “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 81)

Es importante precisar que “la investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.” (Hernández Sampieri et al, 2014, p. 83). Es por este motivo que se eligió este diseño para este objetivo específico que tiene relación directa con el OG de la investigación.

5.2. Etapas de la investigación: Fuentes de datos y herramientas de recolección

A continuación, se describirán las fuentes de datos que se usarán para la presente investigación, así como el proceso de definición de las herramientas de recolección y de procesamiento de datos.

5.2.a. Análisis de la literatura académica sobre gobernanza y desempeño

Como se pudo notar en los capítulos previos, la literatura académica y de gestión relacionada a las variables gobernanza y desempeño es diversa pero no toma en cuenta las particularidades de la FDN. Sin embargo, lo que se ha avanzado hasta ahora servirá para definir estos conceptos en el marco de una FDN.

El objetivo del análisis de la literatura es identificar aquellas dimensiones que son propuestas por las distintas organizaciones y por la academia con el fin de contrastarlas con la experiencia de los expertos del siguiente paso.

5.2.b. Entrevistas a profundidad a dirigentes de FDN

La herramienta de recolección de datos que usaremos en el marco del método cualitativo elegido para este OE es el de la entrevista. La entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri et al, 2014, p. 403). Esta permite tener una visión más amplia a través de las experiencias, conocimientos y explicaciones causales del grupo de entrevistados (López & Salas, 2009) Además, entre otras ventajas como “la posibilidad de centrarse en un objetivo determinado, no someter a limitaciones espacio-temporales, así como una observación propia y ajena” Díaz-Bravo et al. (2013)

Se usará un esquema de entrevista semiestructurada ya que, de acuerdo con lo señalado por los autores, permite definir una serie de preguntas y guías, pero le da al entrevistador de incorporar otras preguntas que considere necesario para precisar alguna idea u obtener más información que ayude al entendimiento del tema analizado.

Es importante indicar que dadas las restricciones que se manejan en el Perú dada la coyuntura por el COVID 19, la entrevista se realizará de manera virtual.

Para la formulación de la entrevista que se adjunta en el anexo 1.a, se siguió la estructura que se presenta a continuación:

1. Breve introducción para contextualizar la entrevista identificando dos partes: una para la variable gobernanza deportiva y otra para la variable desempeño.

Primera parte

2. Selección, por parte del experto, de hasta 5 dimensiones de un grupo de 10 dimensiones encontradas en la revisión bibliográfica que en opinión del experto son las que se deben considerar en la gestión de una FDN en Perú.
3. Explorar las razones o argumentos de los expertos para la selección hecha en el punto anterior.

4. Preguntar si hubiese alguna otra dimensión que se debe considerar para la gobernanza deportiva de una FDN en Perú.

Segunda Parte

5. Solicitar que el experto confirme si las dimensiones propuestas para la variable desempeño son las adecuadas para una FDN en Perú.

6. Explorar las razones o argumentos de los expertos para la selección hecha en el punto anterior.

7. Preguntas si hubiese alguna otra dimensión que se debe considerar para el desempeño de una FDN en Perú.

Además, se considerarán los siguientes pasos para la etapa de planificación de las entrevistas en base a lo sugerido por los autores:

1. Tomar contacto vía telefónica con la persona a entrevistar para explicarle el motivo de la entrevista y que nos dé su conformidad para agendar el día y hora de la reunión virtual.

2. Una vez confirmado, se agendará la reunión vía Zoom y se le enviará al entrevistado para que tenga la confirmación de la cita.

3. El mismo día de la entrevista, pero antes de la hora definida, se mandará un mensaje de recordatorio al entrevistado.

4. La sesión virtual se llevará a cabo a través de la plataforma Zoom y será grabada para su posterior análisis.

5. Se contará con un ambiente adecuado y con una buena conectividad al internet que eviten que la entrevista se dé de manera idónea.

Durante la entrevista se tomarán en consideración los siguientes aspectos

1. Tener la cámara activa para que el entrevistado pueda ver el interés que tenemos en dicha sesión.

2. La sesión se realizará desde una laptop. De manera excepcional, se llevará a cabo desde un iPad.

3. Se verificará que la sesión está siendo grabada para un posterior análisis.

Para el diseño de la guía de los temas se han considerado los 3 aspectos propuestos por los autores: práctico, ética y teórico. En cuanto al aspecto práctico, se han planteado preguntas que mantengan el interés del entrevistado y que no se extienda por más de 30 minutos. Al elegir expertos en los temas propuestos, en todos los casos han tenido alguna experiencia relevante en materia de gestión o dirigencia deportiva por lo que el tema ético se evidenciará en el hecho que la información será usada sólo para fines académicos y de investigación. Por último, los aspectos teóricos revisados en el capítulo anterior permitirán esbozar de una manera más precisa las preguntas que nos lleven a identificar las dimensiones de las variables analizadas.

Se plantea la encuesta a expertos como una forma de identificar, a partir de la experiencia y conocimiento que dichos profesionales tienen de la gestión deportiva en Perú, aquellas dimensiones que son las más relevantes para el ámbito peruano de las variables propuestas. Como propone Hernández Sampieri et al (2014), la entrevista a expertos es una reunión para el intercambio de información entre el entrevistador y el experto que permita la construcción del concepto y sus dimensiones.

5.2.c. Encuestas a atletas de alto rendimiento

Al ser el método propuesto para este trabajo uno del tipo mixto, a partir de los resultados de la entrevista a expertos se desarrollará una herramienta que será aplicada al grupo que conforma la unidad de análisis propuesta que son los atletas de alto rendimiento.

Para medir la percepción de los atletas de alto rendimiento sobre la gobernanza deportiva y el desempeño de una FDN, haremos uso de un cuestionario con la escala de Likert. Esta técnica permite obtener datos de manera eficaz y rápida (Casas Anguita et al., 2003). Por otro lado, según señalan los autores, esta escala es propuesta en la forma de afirmación donde se espera que los entrevistados tengan una reacción con lo cual se estaría evaluando una actitud frente a un determinado enunciado. Recogiendo lo propuesto por Hernández-Sampieri et al (2014), "... cuando las afirmaciones son positivas se califican comúnmente de la siguiente manera: (5) Muy de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo, y (1) Muy en desacuerdo" (p.240).

El procedimiento será el siguiente:

1. Explicar el motivo de la investigación a la Junta Directiva de la FDN seleccionada para contar con su aprobación.
2. Contactar al jefe de unidad técnica de la federación para tomar contacto con los atletas de alto rendimiento.
3. Enviar el cuestionario de manera virtual a los atletas de alto rendimiento.
4. Hacer seguimiento para que los atletas seleccionados completen el cuestionario.

El cuestionario se dividirá en dos partes: una relacionada a la gestión deportiva y el otro relacionado al desempeño de una FDN. El número de ítems por cada parte dependerá del resultado de la entrevista a expertos del punto anterior.

A continuación, un esquema de la operacionalización de las variables la cual se plasmará en el cuestionario a desarrollar:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Gobernanza Deportiva (variable 1)	Dimensión 1.1	Indicador 1	Pregunta 1
	Dimensión 1.2	Indicador 2	Pregunta 2
	Dimensión 1.n	Indicador n	Pregunta n
Desempeño (variable 2)	Dimensión 2.1	Indicador 1	Pregunta n + 1
	Dimensión 2.2	Indicador 2	Pregunta n + 2
	Dimensión 2.m	Indicador m	Pregunta n + m

Figura 2. Esquema para el cuestionario de los atletas

5.3. Herramientas de procesamiento de los datos.

La presente investigación utilizará herramientas del entorno Windows: Microsoft Teams, Microsoft Stream, Microsoft Word, Microsoft Forms y Microsoft Excel para el procesamiento de datos.

En el caso de la revisión literaria, se usará el Microsoft Excel que permitirá elaborar cuadros que resuman los principales hallazgos para las dimensiones de las variables analizadas.

Para las entrevistas a profundidad, utilizaremos Microsoft Teams para la realización de las mismas. Los videos de las entrevistas se graban en Microsoft Stream en el cual permite su revisión y posterior transcripción. Microsoft Stream propone una traducción automática de las entrevistas, pero no es de una calidad adecuada para el análisis por lo que recurriremos a escribir la transcripción en Microsoft Word. Teniendo las entrevistas ya transcritas, usaremos el Microsoft Word para encontrar aquellos comentarios que los expertos dieron sobre las dimensiones para cada variable.

A partir del análisis hecho, cada dimensión estará compuesta de una o más afirmaciones en base a lo dicho por los expertos. Tanto para la validación de las afirmaciones, así como para la realización de las encuestas, se utilizará Microsoft Forms. Este software permite exportar la información en un archivo que se utilizará en Microsoft Excel.

Para el análisis estadístico de los resultados de las encuestas se utilizará Microsoft Excel.

5.4. Universo, muestra y variables por analizar

Universo:

El total de atletas de alto rendimiento que representaron al Perú en los Juegos Panamericanos de Lima 2019 fue 592 en 39 deportes.

Para el presente trabajo se considerarán los términos universo o población, según define Hernandez-Sampieri et al (2014), al “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” (p.174). También se señala que es importante situar a las poblaciones en base a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

Con respecto a la población para el método cualitativo, no existe información acerca del número de expertos que cumplirían con la definición propuesta.

En referencia a la población para el método cuantitativo estará determinada por la cantidad de atletas que cumplan con lo definido y estará sujeto a lo que reporte cada FDN.

A continuación, un resumen de lo comentado líneas arriba:

Método	Unidad de análisis	Universo o Población
Método cualitativo: Entrevista a profundidad	Expertos peruanos con 4 años o más de experiencia en gestión de una FDN.	No determinado
Método cuantitativo: Cuestionario estructurado	Atletas de alto rendimiento de una FDN que participaron en los Juegos Panamericanos Lima 2019.	592

Figura 3. Resumen del método cualitativo y cuantitativo para la investigación

Muestra:

De igual manera que para el universo, se tomará una muestra distinta para cada método de investigación. La muestra es un subgrupo de la población según lo señala Hernández-Sampieri et al (2014). De igual manera el autor indica que pocas veces es posible medir a todo el universo o población, por lo que se selecciona una muestra que sea representativa de la población.

Para el caso del método cualitativo, se tomará el tipo de muestra llamada de expertos como se propuso en el punto anterior. Según Hernández-Sampieri et al (2014) “estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios”. (p.387)

Para el caso de la definición de la muestra en un método cuantitativo, se definen dos tipos: probabilísticas y no probabilística. “Las muestras probabilísticas requieren dos procedimientos básicos: 1) la determinación del tamaño de la muestra y 2) la selección aleatoria de los elementos

muestrales” (p.187). Por otro lado, “las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal” (p.189).

Para la presente investigación el tipo de muestreo será no probabilístico o dirigido. Si bien es cierto que este tipo de muestreo no permite la generalización de los resultados a la población de donde se tomó la muestra, es importante señalar que éste no es el objetivo del trabajo. Como señala Hernández Sampieri et al. (2014), la ventaja de este muestreo no es la generalización sino la posibilidad de llegar a aquellos casos que le ofrecen mayor valor a la investigación.

Variables:

De acuerdo con lo revisado en las líneas previas, las variables a analizar son la gobernanza deportiva y el desempeño. Ambas variables servirán para el análisis de una FDN tomándose como referencia la percepción que los atletas de alto rendimiento tienen sobre la forma en la que dichas variables se manifiestan en la organización a la cual pertenecen.

Al ser una investigación de método mixto, se propondrá una matriz de operacionalización de la variable como resultado de la etapa cualitativa la cual busca definir el marco conceptual con el que se trabajará en la etapa cuantitativa.

Capítulo 6: Resultados

Los resultados se presentarán de acuerdo al diseño propuesto que es secuencial siendo los resultados de la etapa cualitativa los que se presentarán primer y luego los resultados de la etapa cuantitativa. Además, esta secuencia está relacionada con los Objetivos Específicos definidos para el presente trabajo. En el acápite 6.1. presentaremos el análisis hecho de la literatura relacionada a gobernanza y desempeño con el fin de hacer una propuesta que sintetice los principales aspectos de los hallazgos. A partir de esta propuesta sintética, se procederá a su validación por parte de expertos a través de entrevistas semi-estructuradas (OE 1) y a la elaboración de un cuestionario que permita medir la percepción de las variables propuestas y sus dimensiones (acápite 6.2). Finalmente, luego de validada la encuesta, se mostrarán los resultados de la aplicación al grupo seleccionado tanto desde el enfoque descriptivo (OE 2) como desde el enfoque correlacional (OE 3).

6.1. Análisis de la literatura relacionada a gobernanza y desempeño

A partir de la literatura presentada en los capítulos 3 (gobernanza) y 4 (desempeño), se buscará analizar los aportes que pueden tener para la presente investigación considerando los siguientes aspectos:

- Dimensiones: analizar los aspectos propuestos por cada fuente consultada y hacer una propuesta que sirva de punto de partida para las encuestas a profundidad.
- Grupos de interés a los que están dirigidos.
- Herramientas de evaluación utilizadas en cada caso.

6.1.a. Análisis de la literatura relacionada a gobernanza

Tomando como referencia lo descrito en el capítulo 3 sobre la gobernanza en el deporte, presentamos a continuación un cuadro resumen de los hallazgos:

Henry & Lee (2004)	Australian Sports Commission (2012)	Comisión Europea (2013)	Play the Game (2015)	COI (2016)	ASOIF (2016)	Sport England (2018)
Transparency	Board composition, roles and powers	Clarity of purposes/objectives	Transparency	Vision, Mission and Strategy	Transparency	Structure
Accountability	Board processes	Code of Ethics	Democratic Process	Structures, regulations and democratic processes	Integrity	People
Democracy	Governance systems	Stakeholder identification and roles	Check and balances	Highest level of competence, integrity and ethical standards	Democracy	Communication
Responsibility	Board reporting and performance	Democracy and minimum standards	Solidarity	Accountability, transparency and control	Sports Development & Solidarity	Standards and Conduct
Equity	Stakeholder relationship and reporting	Delegation and committees		Solidarity and development	Control Mechanisms	Policies and Processes
Effectiveness	Ethical and responsible decision-making	Management		Athletes' involvement, participation and care		
Efficiency		Judicial/disciplinary procedures		Harmonious relations with governments while preserving autonomy		
		Inclusivity and youth engagement				
		Statutes, rules and regulation				

Figura 4. Dimensiones de gobernanza por propuesta

Como se puede notar, no existe una forma estándar de abordar el tema de la gobernanza en el deporte. Sin embargo, a partir de este cuadro es que propondremos las siguientes dimensiones que agrupan los conceptos presentados en la Figura 4.

Transparencia	Transparencia, comunicación pública, rendición de cuentas.
Regulación	Estatutos, definición de reglas, definición de roles, regulación interna, toma de decisiones.
Gestión	Planeamiento estratégico, definición de políticas y procedimientos, eficiencia, eficacia.
Desarrollo y Equidad	Desarrollo deportivo, involucrar a los jóvenes, género, inclusividad.
Democracia	Procesos democráticos, definición de órganos de gobierno (Junta Directiva, Comités), límite de periodos de altos cargos.
Comportamiento ético	Código de ética, procedimientos disciplinarios, integridad, política sobre conflicto de intereses.
Mecanismos de control	Control interno, auditoría externa, gestión del riesgo.
Grupos de interés	Relacionamiento con gobiernos, roles de los grupos de interés, involucración de los atletas en las decisiones.

Figura 5. Propuesta de dimensiones para gobernanza

Con respecto a los grupos de interés a los que está dirigidos cada propuesta, presentamos un cuadro resumen:

Henry & Lee (2004)	Organizaciones deportivas en general
Australian Sports Commission (2012)	Organizaciones deportivas en Australia
Comisión Europea (2013)	Organizaciones deportivas en la Comunidad Europea
Play the Game (2015)	Federaciones Internacionales
COI (2016)	Comités Olímpicos Nacionales
ASOIF (2016)	Federaciones Internacionales
Sport England (2018)	Organizaciones deportivas en Inglaterra

Figura 6. Grupos de interés a los que está dirigido

Como se puede notar, los grupos de interés a los que están dirigidas las propuestas son diversos tanto en alcance como en los fines que persiguen.

Con respecto a las herramientas de evaluación, presentamos a continuación un cuadro resumen:

Henry & Lee (2004)	No tiene
Australian Sports Commission (2012)	No tiene
Comisión Europea (2013)	No tiene
Play the Game (2015)	Tiene herramienta de evaluación
COI (2016)	No tiene
ASOIF (2016)	Tiene herramienta de evaluación
Sport England (2018)	No tiene

Figura 7. Herramienta de evaluación

Se puede evidenciar que la mayoría de las propuestas (6 de 8) no cuentan con una herramienta de evaluación de las dimensiones que proponen. Sólo dos propuestas tienen herramientas de evaluación: ASOIF y Play the Game. Por un lado ASOIF tiene una metodología de autoevaluación supervisada por una institución ajena a la organización con miras a evitar sesgos, mientras que Play the Game tiene una metodología en la que involucra a la organización analizada pero es conducida enteramente por una organización que es ajena a las organizaciones analizadas.

6.1.b. Análisis de la literatura relacionada a desempeño

Tomando como referencia lo descrito en el capítulo 4 sobre el desempeño en las federaciones deportivas internacionales, presentamos a continuación un cuadro resumen de los hallazgos:

FIFA (2019)	World Athletics (2019)	World Rugby (2019)	IOC (2019)	BWF (2019)	World Taekwondo (2019)
Crecimiento de juego	Reporte operacional	Informar	Liderando el Movimiento Olímpico	Dentro de BWF	Agregar valor al Movimiento Olímpico
Mejorar la experiencia	La implementación de gobernanza proporciona una base sólida para el crecimiento	RWC 2019	Celebrando los juegos Olímpicos	Campeonatos y torneos	
Construir una institución más fuerte		Inspirar	Apoyar y proteger a deportistas limpios	Participación de los fans	Desarrollo de eventos
Transparencia y gobernanza	Inversión sólida en integridad, atletas y desarrollo	Participar		Promover el olimpismo en la sociedad	Desarrollo global del bádminton
Finanzas		Educar	Integridad deportiva		
	La creación de competiciones innovadoras y desafiantes	Celebrar	Estados financieros	Finanzas	
	Reporte financiero	Finanzas			
	Estados financieros auditados				

Figura 8. Dimensiones de desempeño por propuesta

Como se puede notar, no existe una forma estándar de presentar los resultados de la gestión de una federación deportiva internacional. Sin embargo, a partir del resumen podemos proponer las siguientes dimensiones que agrupan los conceptos presentados en la Figura 8.

Desempeño Administrativo	Finanzas, Construir una institución mas fuerte, Transparencia, Gobernanza, Implementación de gobernanza proporciona una base sólida para el crecimiento, Estados financieros auditados, Informar, Apoyar y proteger a deportistas limpios, Desarrollo de asociaciones miembros, Inversión sólida en integridad, atletas y desarrollo
Desempeño Deportivo	Crecimiento de juego, Campeonatos y torneos, Integridad deportiva, Desarrollo global del deporte, Inspirar, Participar, Educar, Celebrar, Desarrollo de eventos, Agregar valor al Movimiento Olímpico

Figura 9. Propuesta de dimensiones para desempeño

Con respecto a los grupos de interés a los que está dirigidos cada propuesta, podemos señalar que cada FI tiene a sus propios grupos de interés como son las federaciones deportivas nacionales y sus deportistas a nivel internacional. Sin embargo, hay que indicar que aun cuando estas FI hicieron pública su información, no se pudo observar que se tenga el mismo estándar en los miembros que la componen que son las FDN.

Con referencia a las herramientas de evaluación, se puede notar claramente un estándar en cuánto a la información financiera que se presenta. La definición de presupuestos y el porcentaje de ejecución, así como los principales Estados Financieros como son el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas es la información que suele encontrarse en los reportes revisados. Para las otras dimensiones no se evidencia un estándar en dichos reportes.

6.2. Entrevistas a profundidad sobre las dimensiones de las variables analizadas

Para esta etapa de la investigación se entrevistaron 8 expertos en la gestión de una FDN. El perfil considerado para la selección de los expertos es el que se detalla:

- Experiencia directa en la gestión de una FDN cuya FI es reconocida por el COI (miembro de una Junta Directiva): mínimo 4 años.
- Experiencia relacionada con la gestión de una FDN (miembro de comisión, cuerpo técnico, club afiliado a la FDN, miembro del COP o del IPD, u otro): mínimo 2 años.

Además, se consideró oportuno consultar si el entrevistado formó parte una selección nacional. No es un requisito indispensable pero sí recomendable.

Los expertos a quienes les realizamos las entrevistas a profundidad son los siguientes:

Tabla 1. *Perfil de los expertos entrevistados*

Nombre	Federación	Experiencia Directa	Experiencia indirecta	Seleccionado nacional
Sebastián Suito	Muay Thai	Cumple	Cumple	No cumple
Marisa Matsuda	Softbol	Cumple	Cumple	Cumple
Gianni Delucchi	Hockey	Cumple	Cumple	Cumple
Gustavo Matus	Ciclismo	Cumple	Cumple	Cumple
Maser Madueño	Rugby	Cumple	Cumple	Cumple
Francisco Boza	Tiro	Cumple	Cumple	Cumple
Eduardo Tabini	Natación	Cumple	Cumple	No cumple
Carlos Manuel Lazarte	Motonaútica	Cumple	Cumple	Cumple

6.2.a. Resultados sobre dimensiones de gobernanza

Transparencia (transparencia, comunicación pública, rendición de cuentas)

Carlos Manuel Lazarte comentó que “Equidad, transparencia, por nombrar algunos de los factores que creo que son claves, o sea quieres tener en una organización deportiva, la voz de todos o por lo menos de todos los actores y las partes interesadas”.

Por su lado, Eduardo Tabini señaló que “Hay algunos de los mecanismos de control supongo que un poco transparencia. Ósea la auditoría, la rendición de cuentas es lo que lleva al control interno y la auditoría externa y la gestión del riesgo”.

Por otro lado, Francisco Boza comentó que “... Si definimos los procesos o las políticas para lograr objetivos, objetivos deportivos es uno y objetivos de procesos, transparencia, sobre todo transparencia económica, sobre todo nuestras gestiones dependen de fondos públicos, entonces, este, aprender a delegar.” Asimismo, señaló que, “Transparencia en la gestión de fondos, ya sean públicos o privados, en la gestión de cumplir con los objetivos planteados por (ya sea) el ente rector o el Comité Olímpico o la Federación Internacional”.

Gianni Delucchi explicó que en un Federación “tiene que haber transparencia de todas maneras, creo que es uno de los principales, para poder llevarte súper bien tanto con tu Junta directiva, como con la entidad pública la cual te ayuda o con tus mismos clubes de base”.

Además, Gustavo Mattus comentó que “La transparencia, si bien no es lo mejor este desde el punto de vista de la gestión, la transparencia es total y absolutamente necesaria. ¿Por qué razón? Porque si comienzas a esconder las cosas y comienzas a no querer darle información si comienzas a todo eso, lo que generas es un serio lío con tu, con tus bases, o sea una Federación no es una compañía, no tiene, no tiene, tiene que darle siempre cuentas a las bases. Entonces, la transparencia nos permite darles cuentas a las bases y que se sepa lo que estamos haciendo, los números están a disposición de todo el mundo y ahí los pueden ver, si quieren ver las facturas, véanlas, o sea, esa transparencia es necesaria y es indispensable, pero es un dolor de cabeza”. También indicó que, “la transparencia la haces, pero puedes hacerla mal si es que la gestión no es la adecuada, ¿no? ... y el control interno es parte de generar las reglas de transparencia”

“Te lo voy a repetir una y otra vez porque considero que es fundamental. Esa transparencia es fundamental, en el caso una Federación, es fundamental. Una vez que puedes hacer eso, ¿cuál es tu segundo medidor? Cómo comienzan a hacer tus políticas deportivas, ¿no es cierto? Entonces tú política deportiva es la otra”.

Por su parte, Marisa Matsuda también señaló que “Importante es la transparencia, porque las federaciones son subvencionadas por dinero del Gobierno, esto de todas maneras es importantísimo, que una Federación tenga que rendir bien sus cuentas ... Se ha medido, en nuestro caso, no sé si en todas, pero nuestro caso ha sido en el trabajo, (Esto) si vamos a hablar de números, todo está en transparencia y en la página del IPD, así que no hay ningún problema.

Maser Madueño comentó que, “Todas las reuniones de Junta directiva deberían estar grabadas o deberían estar en un libro de actas y éstas deberían ser públicas para sus miembros base, de tal forma de que se lleve con la mayor transparencia y el desenvolvimiento de una Federación y sus tomas de decisiones dentro de su competencia deben también estar dentro de un marco que sea transparente para sus miembros base. De tal forma que cuando cualquier persona quiera saber hacia dónde está caminando tu Federación. Pues pueda tener acceso al libro de actas, pueda tener acceso a la Junta.”.

Sebastián Suito señaló que “La transparencia es trascendental, principalmente por la rendición de cuentas aquí en el Perú. La rendición de cuentas por parte de las federaciones es algo que no se da a un nivel deseado en el nivel de actividades en el nivel presupuestario. (Te digo más) Una de las percepciones del Ministerio de Economía es que cuando entra la plata, en las federaciones la plata

se diluye. No se sabe qué pasa y peor porque al final no se muestran resultados. La pregunta es, ¿si yo invierto tanto en la Federación cuál es el resultado?, por lo menos tráeme medallas. Entonces ahí la transparencia y principalmente la parte de transparencia en la rendición de cuentas es trascendental”.

Democracia (Procesos democráticos, definición de órganos de gobierno como Junta Directiva y Comités, límite de periodos de altos cargos)

Gianni Delucchi mencionó que, “Si tienes una buena gestión, tiene que ser una democracia, definitivamente el comportamiento ético, va desde el presidente de la Federación hasta la persona que te hace mantenimiento de limpieza de nuestra infraestructura deportiva”.

Gustavo Mattus mencionó que, “La democracia es muy muy importante también, porque si no tienes, si no hablas con tus bases para que estén de acuerdo con lo que haces, siempre vas a tener un dolor de cabeza, a pesar de que la democracia te da el dolor de cabeza de que tienes los opositores que se oponen, no importa que tú estés bien o estés mal, ellos se oponen porque se oponen porque les caes mal, ¿no es cierto? O en su mayoría los opositores, es lo que yo he tenido como experiencia, el opositor no es que se oponga a ti, por lo que tú haces, sino que lo que quiere es conseguir un beneficio particular para su entorno, el cual, gracias a la gestión, a la regulación y al comportamiento ético, la Federación no les está permitiendo que salgan con su gusto porque a ellos les parece, ¿no es cierto? Pero la democracia también es absolutamente necesario, o sea, si no pides opinión, eh, a las finales puedes ser hasta acusado, ¿no? De, de cómo se llama esta cuestión de autoridad, exceso de autoridad”. Mejoras en la gestión deportiva en base a democracia de los entrenadores.

Mientras que Sebastián Suito mencionó que, “Una democracia es trascendental las leyes y las normas, porque las leyes y las normas son las reglas del juego monopolio. Son las reglas de los juegos para todos los ciudadanos, lo que se llama el estado de derecho, cierto tienes unas reglas que son las leyes y las normas que te dicen cómo comportarte y si no te comportas de cierta manera, sabes cuáles van a ser exactamente las consecuencias”.

Regulación (Estatutos, definición de reglas, definición de roles, regulación interna, toma de decisiones)

Carlos Manuel Lazarte mencionó que, “Yo creo que la regulación intenta encaminar ciertos aspectos que la gente no tiene claramente identificados como éticos o atléticos, entonces estos mecanismos de control, esta regulación, este comportamiento ético va un poco de la mano”.

Gustavo Mattus señaló que, “La regulación tienes, sí, todo esto es necesario y lo considero las regulaciones como una parte de la gestión. Tú en la gestión tienes todo el planeamiento estratégico, de decisiones, políticas, procedimientos, eficiencia, etc., lo cual tienes que regularlo a través de reglamentos ¿no es cierto? O sea, tú tienes que poner reglamentos, tienes que poner reglas, tienes que poner cosas que tienen que haber.

Sebastián Suito mencionó que, “Entonces la regulación es muy importante porque, como hemos conversado un inicio, si bien son entidades privadas reciben fondos públicos y deben de tener el mismo escrutinio que sí tiene cuando están manejando el fondo público cualquier entidad del Estado.

Comportamiento ético (Código de ética, procedimientos disciplinarios, integridad, política sobre conflicto de intereses)

Carlos Manuel Lazarte mencionó que, “para mí, si la ética fuera tan clara y los valores de este, universales y la moral de las personas sea muy clara realmente no necesitarías regular nada”.

Gustavo Mattus mencionó que, “El comportamiento ético es necesario, necesitas tu control de esto, ¿por qué? Porque los deportistas, los familiares de deportistas y los clubes que persiguen sus intereses propios siempre van a intentar hacer las cosas de manera no ética. Entonces es totalmente necesario también, si trabajar sin un comportamiento ético, vas a tener demasiados problemas de comportamiento”.

Marisa Matsuda referente a los aspectos de gobernanza mencionó que, “Comportamiento ético de todas maneras porque tú estás manejando deportistas y no necesariamente son adultos todos. Tienes la responsabilidad de guiar, desde adolescentes hasta, si fuera una Federación ya de alto rendimiento en sí, uno más trabaja con mayores ¿no? Pero una Federación prácticamente que se está desarrollando como el nuestro (Sóftbol) a partir del 2014, con mayor fuerza el comportamiento ético de todas maneras.

Por su parte Sebastián Suits señaló que, “En orden, comportamiento ético y democracia tienen que ir de la mano, entonces yo en realidad regulación, comportamiento ético, los subsumiría dentro de democracia”.

Gestión (Planeamiento estratégico, definición de políticas y procedimientos, eficiencia, eficacia).

Carlos Manuel Lazarte mencionó que, “La gestión, de repente yo eficiencia y eficacia, mucho lo resaltaría porque para mí algo que no es sostenible en el tiempo, desde un punto de vista sobre todo económico, para mí sigue siendo algo que, que eventualmente va a fallar”.

Por su lado, Gianni Delucchi dijo que, “Si no tienes una buena gestión, prácticamente no sacas adelante un deporte de ninguna manera. En el caso de nosotros, la gestión, yo como presidente; en los últimos dos periodos y el cual termina este año básicamente se ha basado en eso, la gestión que nosotros hicimos ante la entidad que regula el deporte a nivel nacional, porque si bien es cierto toda la gestión que hicimos con ellos, nos llevó a aumentar el presupuesto de nosotros en bastante, desde el 2011 o 2012 que prácticamente hacíamos eso ... Porque si tienes una buena gestión, tiene una buena transferencia, una buena regulación, un buen desarrollo y equidad. Si tienes una buena gestión, tiene que ser una democracia, definitivamente el comportamiento ético, va desde el presidente de la Federación hasta la persona que te hace mantenimiento de limpieza de nuestra infraestructura deportiva. Hasta los padres de familia, los mismos atletas, hermanos, familiares de todos los deportes, los mismos fans”.

Gustavo Mattus mencionó que, “Tú en la gestión tienes todo el planeamiento estratégico, de decisiones, políticas, procedimientos, eficiencia, etc., lo cual tienes que regularlo a través de reglamentos ¿no es cierto? O sea, tú tienes que poner reglamentos, tienes que poner reglas, tienes que poner cosas que tienen que haber ... Sin una gestión adecuada, no puede existir la regulación ni la ética ni la democracia. Bueno, la transparencia la haces, pero puedes hacerla mal si es que la gestión no es la adecuada”.

Por su lado Marisa Matsuda explicó que, “Entonces el Gobierno, el IPD también nos mide en la parte administrativa, una cosa de gestión, otra de la parte administrativa y la otra, los logros deportivos”.

Sebastián Suito mencionó “Un desempeño tiene que estar vinculado al tema de gestión, al tema administrativo de gestión. Tiene que estar vinculado al tema deportivo, ahí estamos todos bastante claro y ... a los logros de desarrollo de los deportistas”.

Sin embargo, Francisco Boza señaló que, “Lo administrativo no puede ser el que mida el desempeño de gestión, no hay forma, por qué hay deportes que no han logrado ni una medalla en los Panamericanos, deporte que en Panamericanos 2015 lograron medallas, ese mismo deporte 2011 pelearon la de oro, ese mismo deporte 2009 ganaron medallas en los Panamericanos”.

Mecanismos de control (Control interno, auditoría externa, gestión del riesgo)

Gianni Delucchi mencionó que, “Los mecanismos de control, si bien es cierto, hablas del control interno y auditoría externa. Siempre lo vas a utilizar cuando no hay una buena gestión. Para ver si en realidad se realizaron estos gastos (todo esto) y al final te das cuenta cuando vas a hacer una auditoría o si te va a ver, ..., en el caso de nosotros, tenemos un mecanismo de control con el gobierno porque definitivamente el gobierno nos da bastante plata, bastante dinero”.

Por su lado, Gustavo Mattus señaló que, “Mecanismos de control, control interno, auditoría externa, gestión del riesgo. Eso, el control interno es parte de generar las reglas de transparencia. La auditoría externa en realidad usamos solamente cuando entramos, después no lo usamos. Este tipo de mecanismos de control, ¿qué es lo que te da? Tienes un problema, ¿con qué lo pagas? Si tú quieres auditoría externa, necesitas dinero para pagar auditorías externas ... Nosotros en particular, los mecanismos de control los tenemos en un segundo plano, excepto lo que es control interno de cuentas, porque tiene que estar adelante de todo durante la gestión”.

Desarrollo y equidad (Desarrollo deportivo, involucrar a los jóvenes, género, inclusividad)

Francisco Boza mencionó que, “El único que sí que hay que lograr, que yo te decía que es difícil es la equidad, desarrollo y equidad de género sobre todo ¿no? Ese es en nuestro deporte, es creo yo la más complicada sobre todo donde todos teníamos una mujer en nuestro directorio y por chamba se ha tenido que ir fuera del país, y es un lujo que la hemos perdido, pero va a regresar en la siguiente Junta Directiva en 4 años ¿no? Pero está con temas, y buscar mujeres de clubes de base bien difícil ¿no? Porque tú no le puedes decir al presidente de un club “oye mándame una mujer, oye no, yo te mando el que yo quiero” ¿no? Al que yo te propongo. Entonces todavía en la

equidad de género creo yo que, en nuestro medio, al menos en nuestro deporte, estamos zapateando, pero sí estamos en las comisiones, involucramos tanto a los hombres y a las mujeres”.

Por su lado, Gustavo Mattus señaló que, “Desarrollo y equidad. Bueno, desarrollo de equidad, todo tiene que ser neutral y absolutamente. Hay una cosa que yo digo siempre: a mí no me importa si eres hombre, si eres mujer, si eres blanco, si eres amarillo, si eres negro, a qué club perteneces, ni si me caes bien o no me caes bien, en nuestro caso usamos tiempo y marca porque es lo que nosotros medimos.

Mientras que Maser Madueño mencionó que, “Hay un tema interesante que es un tema moderno, que es el desarrollo y equidad, que muchos clubes y muchas federaciones no lo tienen incorporado y creo que para que una Federación sea moderna, me parece que debería considerarse porque en el caso del involucramiento de jóvenes. Lo que permite es que la experiencia se gane antes, y no tengas que estar luego recibiendo nueva Junta directiva que no tengan experiencia en el manejo de una organización”.

Grupos de interés (Relacionamiento con gobiernos, roles de los grupos de interés, involucración de los atletas en las decisiones)

Carlos Manuel Lazarte mencionó que, “Entonces ese balance difícil de lograr incorporar a todos, pero al mismo tiempo ser eficiente, ser eficaz y que todos los grupos de interés formen parte y que el manejo obviamente de la información, los recursos y la toma de decisiones sea transparente ... Los grupos de interés como habíamos hablado pueden ser internos, pueden ser externos desde entrenadores o atletas que son como el corazón del movimiento deportivo. Todo el movimiento habla que lo principal es el atleta, es el competidor, es que el participa porque el deporte es para todos. Y se entiende de que en una federación es competitivo o más arriba ¿no? Pero hablamos de primero ese componente, ese grupo de interés, esa parte interesada”.

Asimismo, enfatizó que, “Para mí el atleta es el grupo de interés por excelencia que debiera toda federación deportiva nacional e internacional, todo comité olímpico en general, toda organización solamente deportiva este, tener. Esos son los reyes de todo este asunto y a veces son, son difíciles ¿no? El deportista no es, no es necesariamente una persona fácil, pero para mí es el principal grupo de interés”.

Por su lado, Gustavo Mattus respecto al grupo de interés más importante para una Federación mencionó también que, “El atleta, porque si yo no tengo contento al atleta, si yo no le doy lo que el atleta necesita a las finales, todo lo que estamos hablando, ¿a qué va? Las necesidades del atleta, que si bien no lo dejo decidir, lo escucho mañana y tarde, entonces yo lo tengo que escuchar todo el tiempo y tengo que analizar todo el tiempo ¿por qué? Porque el rendimiento del atleta va a estar junto con su comodidad, con llevarlo para adelante al atleta. Sin embargo, Sebastián Suito hizo incapié que, “Al deportista no lo podemos ver como una herramienta porque es un ser humano. No comprenderlo así, se transforma en una herramienta para conseguir medallas y Federación consiga más plata. Que la Federación consiga más visión y tal. El deportista tiene que ser un objetivo de desarrollo”.

Por otro lado, Francisco Boza mencionó que, “Yo creo que el más importante para nosotros hoy es el grupo de interés de los privados ¿no? Conseguir los sponsors es una oportunidad, yo siempre he dicho la crisis, la pandemia, pero uno tiene que ser un poco frío y decir “ya bueno, ya viene la pandemia, nos tenemos que reestructurar”, pero la crisis siempre genera oportunidades. Y tienes siempre dos caminos: o eliges el tratar de salir y empujar, la famosa resiliencia, o te quedas viendo el tema de que pasó la ola ¿no? O te quedaste abrumado.

Por último, Maser Madueño comentó que, “Los Stakeholders son los Clubes, una Federación se conforma por los clubes. Entonces tus Stakeholders principales son sus clubes. Tema es que nuestro país tiene una configuración de qué tiene un diagnóstico, es decir, nuestros clubes no son clubes sociales deportivos que se configuran a través de un espacio físico donde se generan una serie de valores como el sentido de pertenencia, como la integración. Acá realmente somos Clubes de papel, están vinculados por whatsapp no y no tienes ni siquiera a dirigentes que te enseñen el camino”.

6.2.b. Resultados sobre dimensiones de desempeño

Desempeño administrativo

Marisa Matsuda mencionó que, “En el 2019, el IPD midió la entrega del presupuesto, esta se dio en tres partes: el 70% en las dos primeras, estas partes eran las que te iban a dar sí o sí, el 30% siguiente era según tu desempeño a la hora de ejecutar o este que, sí en el momento de ejecutar a la hora de ejecutar quiere decir que la documentación ingresaba este en la fecha correcta y las rendiciones, igual. Entonces, en ese desempeño ellos tenían sus valores y al mes de junio o julio,

no recuerdo bien, ellos decían: ejecutaste al 100%, al 90%, etc. Entonces ahí vimos que esto realmente ya no se medía solamente a nivel medallas.

Por otro lado, Maser Madueño afirmó que, “Una Federación, te mide por resultados deportivos y eso es lo que más importa, pero como es una organización, una empresa (entre comillas), pues debe tener contabilidad al día, debe tener resultados financieros, debe tener otros indicadores de la parte administrativa que tú tienes que también rendirlo. Lo que pasa es que pienso que son diferentes dimensiones, en la parte administrativa que se rinden los clubes, que se rinden de la internacional, que se rinde al IPD para que te sigan dando fondos, para que sea todo bien transparente, bien manejado”.

Francisco Boza mencionó que, “(Siendo fríos) sin salir del IPD, cómo medir el desempeño, siendo creativos y tratar de lograr la auto sostenibilidad, primero de la parte administrativa de nuestro deporte. Sería el mundo ideal y creo que se puede lograr. A nosotros nos quitaron presupuesto. ¿Por qué? Porque presentamos 3 días tarde una revisión de cuentas por error de no, por querer ser, tú das los fondos antes al deportista y el deportista no es responsable de darte la rendición de cuentas a tiempo. Por nuestra responsabilidad interna, porque se fue a trabajar a provincias y llegó días tarde, tres días tarde a la rendición de cuentas”. Sin embargo, también comentó que, “Lo administrativo no puede ser el que te mida el desempeño de gestión, no hay forma, porque hay deportes que no han logrado ni una medalla en los Panamericanos”.

Por su lado, Gianni Delucchi comentó que, “Te voy a hablar del IPD (básicamente). Cuando nosotros presentamos el plan anual, por ejemplo, yo he presentado el plan anual del 2021, hace 3 o 4 meses. Tenemos que poner cual es misión, cuál es la visión, objetivos generales y todo eso y pones los indicadores. Nosotros, por ejemplo, el próximo año queremos llegar a 18 clubes de bases. Si nosotros no llegamos a 18 clubes de base, quiere decir que no estamos cumpliendo con estos indicadores, no estamos cumpliendo con el desempeño de la Federación ni de la Junta directiva, queremos llegar a 3000 jugadores más. Tienes que guiarte por los indicadores. Por indicadores que tú mismo te pones, si yo me pongo los indicadores, yo tengo que haber cumplido esos indicadores”.

Desempeño deportivo

Carlos Manuel Lazarte mencionó que, “El Movimiento Olímpico sabe que hay un montón de formas de medir el desempeño de un país y el desempeño del deporte ... No es perfecta, pero una forma de medirlo, es decir, cuántos peruanos me llevas a los Juegos Olímpicos como finalmente las reglas de juego van subiendo para todos los países y el deporte olímpico le da cuotas, asignación de cuotas a los países con marcas A marcas B en los deportes marca y tiempo”.

Por su lado, Eduardo Tabinni afirmó que, “El punto central de los deportistas que van, por ejemplo, a un sudamericano, un mundial es que mejoren sus tiempos. Ósea tratan los récords nacionales. Nosotros premiamos a las personas que baten los récords nacionales. Se les da una propina, llamémosla así. Entonces ese es una forma de medir el rendimiento del deportista y también es el desarrollo, por ejemplo, en natación artística, o si hubiera nado sincronizado y ahora en los juegos Panamericanos”.

Francisco Boza mencionó que, “El éxito hoy en día lo medimos con medallas mundiales o medallas olímpicas, y Colombia es el mejor ejemplo. En el año 1996, 0 medallas en Atlanta 96, hicieron su plan de 12 años, mira lo que lograron el 2004, 8 años después en Atenas, después en Beijing y ya es historia”.

Además, Gianni Delucchi comentó que, “Aparte uno de los puntos que siempre está de la mano, si la Federación cumplió con sus objetivos y cuánto se desarrolló el deporte en el 2020, por ejemplo, o en el 2019. Siempre va a estar relacionado con el desarrollo del deporte, porque yo lo paso todos los años, todos los años son las principales críticas que nosotros tenemos al respecto. Si es que hemos aumentados jugadores o no, cuántos atletas menores de 9,11 o 13 años tenemos ahora, cuántos colegios nuevos hay y todo eso. Básicamente por eso se ve desarrollo universo y presupuesto. Asimismo, enfatizó que, yo no voy a medir el trabajo de una Federación por las medallas. Porque para llegar a tener medallas debo tener atletas de alto rendimiento”.

Maser Madueño comentó que, “De lado deportivo, tú puedes tener una organización perfecta en la parte administrativa rindiendo al IPD, rindiendo a todo el mundo, pero si tus resultados deportivos son un desastre y no le ganas a nadie entonces no sirve como directiva. Más difícil de una organización deportiva, es que independientemente de tus resultados administrativos, tu deportivo tiene que ser positivo. Uno es el desarrollo, el incremento de participación, no solamente en una competencia de Primera División, te estoy hablando de los Grass Rush, es decir, sobre todo el crecimiento a nivel infantil, tú no puedes tener un deporte que se proyecta en el futuro con éxito,

si tú no tienes un desarrollo infantil importante, porque cualquier empresa que quiera invertir contigo pensando en un largo plazo te va a preguntar de frente sobre tus brazos, es decir, si tienes una competencia infantil relevante. Entonces, cómo mides tú desarrollo, tú lo mides en la cantidad de participantes en todas las categorías, a los 8, 10, 12, 14, 16, 18 y si hay una hay un desarrollo y además hay una competencia a nivel escolar, a nivel municipal eso es muy relevante.

Además, la otra está vinculada con el tema de educación, cuántas capacitaciones hiciste en el arbitraje, en qué nivel de arbitraje, cuantas capacitaciones hiciste en el tema de entrenadores, cuantos entrenadores han hecho el World Rugby 1,2 o 3.

Por último, también tiene que ver el tema de dirigentes, los dirigentes tienen que saber tu trabajo y también los tienes que Capacitarse. Esa es la educación, ya te hablé de desarrollo, ya te hablé de la competencia y después tienes que ver el tema de tus de jugadores de tu selección. ¿Cuántos chicos tienes? y eso es por jugador, ¿Qué fuerza tiene? ¿Qué velocidad tiene? ¿Qué potencia tiene por puesto?”

6.2.c. Afirmaciones sobre las dimensiones para ser validadas por expertos para el cuestionario

El objetivo de la investigación es la percepción de los atletas de alto rendimiento frente a la gobernanza y desempeño de su FDN. Para alcanzar este objetivo es necesario formular afirmaciones basadas en los hallazgos tanto de la revisión literaria como de las entrevistas a profundidad con expertos. Estas afirmaciones serán evaluadas en un cuestionario por parte del grupo objetivo seleccionado.

Luego de analizar las características de las variables definidas para este trabajo en la literatura y tomando en cuenta las entrevistas a expertos, se formularon las siguientes afirmaciones para su validación por parte de un grupo de expertos:

Transparencia	Item 1	Mi federación comunica en su página web oficial las actividades que realiza así como publica los principales documentos de gestión.
	Item 2	Mi federación rinde cuentas de los recursos que recibe por parte del sector público (IPD) y privado (auspiciadores, otros)
Democracia	Item 3	Mi federación cuenta con procesos democráticos claros para la elección de sus órganos de gobierno como son la Junta Directiva y comisiones.

Regulación	Item 4	Mi federación tiene claramente definidos los roles de cada órgano de gobierno: junta directiva, comisiones y otros.
Mecanismos de Control	Item 5	Mi federación cuenta con mecanismos de control administrativo como una comisión de control interno y auditoría externa.
Comportamiento Ético	Item 6	Mi federación cuenta con un Código de Ética el cual es de conocimiento de los que lo conformamos.
	Item 7	Mi federación cuenta con procesos disciplinarios bien establecidos.
Gestión	Item 8	Mi federación cuenta con una misión, visión y objetivos estratégicos la cual es publicada en su página web.
	Item 9	Mi federación cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos a los cuales podemos acceder.
Desarrollo y Equidad	Item 10	Mi federación cuenta con un programa de desarrollo que incluye cursos y talleres para atletas, entrenadores, jueces y dirigentes.
	Item 11	Mi federación promueve la equidad de género y la no discriminación tanto a nivel deportivo como de gestión.
Relación con grupos de interés	Item 12	Mi federación tiene una buena relación con el IPD y otras instituciones públicas.
	Item 13	Mi federación tiene una buena relación con los padres de familia, proveedores, auspiciadores, y otros grupos con los que se relaciona.

Figura 10. Items propuestos para cada dimensión de la variable Gobernanza.

Desempeño administrativo	Item 15	En el último año, mi federación ha gastado la totalidad del presupuesto asignado por el IPD.
	Item 16	En el último año, mi federación ha cumplido con presentar la documentación requerida por el IPD y otras instituciones reguladoras.
	Item 17	En el último año, mi federación ha generado más ingresos propios que en el año anterior.
Desempeño Deportivo	Item 18	En el último año, mi federación ha obtenido logros deportivos internacionales en competencias oficiales.
	Item 19	En el último año, mi federación ha logrado que más personas practiquen nuestro deporte tanto a nivel competitivo como a nivel recreativo.

	Item 20	En el último año, mi federación ha logrado que tengamos más entrenadores, preparadores físico, entrenadores entre otros profesionales que estén involucrados en el desarrollo de mi deporte.
	Item 21	En el último año, mi federación ha participado activamente en las actividades de las organizaciones internacionales a las que pertenece.

Figura 11. Items propuestos para cada dimensión de la variable Desempeño.

Estas afirmaciones son las que se considerarán para la siguiente etapa de la investigación que es la cuantitativa. El cuestionario para validación podrá ser encontrado en el Anexo 1.c.

6.3. Encuestas a atletas de alto rendimiento

El primer paso antes de proceder a aplicar el cuestionario en el grupo objetivo propuesto es la validación. Tal como se describió en el acápite 6.1. y 6.2., las afirmaciones que se proponen están basadas en la literatura desarrollada sobre gobernanza y desempeño y además cuentan con la opinión y precisión por parte de expertos en gestión de una FDN. De acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2014) esto correspondería a una validación de constructo. En esa misma línea, el autor señala que es posible que se presente una situación en la que el instrumento se vuelve inadecuado al “... utilizar un lenguaje muy elevado para los sujetos respondientes, no tomar en cuenta diferencias de género, edad, conocimientos, memoria, nivel ocupacional y educativo, motivación para contestar, capacidades de conceptualización y otras diferencias en los participantes” (p. 205)

VALIDACIÓN

Es por este motivo que con miras a tener una herramienta que sea adecuada y de fácil entendimiento para los atletas de alto rendimiento, se procedió a hacer una validación del cuestionario con un grupo similar. Se eligieron 17 deportistas que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Haber participado en un campeonato nacional de mayores de su deporte.
- Haber sido seleccionado nacional representando al Perú en un torneo internacional.

A partir de las afirmaciones del acápite anterior, se propuso un cuestionario con una escala de Likert como se detalla. Los valores que se indican a la derecha servirán para hacer los cálculos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 2. Escala de Likert

No conozco sobre el tema	0
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

A continuación, los comentarios sobre los ítems del 1 al 13 sobre gobernanza:

1	La capacitación es importante para toda persona que esté expuesta a toma de decisiones, lamentablemente la Federación de vóleybol ha estado últimamente tomando decisiones que no favorecen el vóleybol nacional.
2	Las preguntas están muy claras y bien definidas. No presente ninguna duda ante las respectivas preguntas.
3	La de misión y visión, tal vez en el ámbito deportivo se llamen de igual forma, en mis 6 años de seleccionada nacional nunca lo he escuchado así. Tal vez sea algo de solo mi selección Tennis de mesa
4	En la 11 puse "muy desacuerdo" porque me refería al tema de planificaciones de competencias en relación a los entrenamientos, no eh recibido información. Solo se que entrenamos para un sudamericano que ahora ya sabemos que se canceló por la coyuntura pero eso es todo y mucho menos está publicado en la página web. Luego puse una respuesta neutral porque los trámites y esas cosas "lo dicen" si vas a la oficina o preguntas (tal vez) pero debe estar en la página del ipd, puede ser.
5	Deberian ser un poco mas transparentes con los deportistas y darles mas beneficios como suplementacion
6
7	CONSIDERO QUE SON ADECUADAS

8	Creo que muchas preguntas sobre la gestión Interna de la federación, que mayormente los deportistas suelen no conocer. Probablemente son preguntas más enfocadas para los clubes, asociaciones o jefes de equipo que en su mayoría son quienes tratan estos temas con la federación,
9	Si son entendibles, pero no todos están tan al día sobre las gestiones que realiza su federación o la información que está en las páginas web.
10	las afirmaciones son entendibles
11	La federación se está adaptando a la fuerza debido a los buenos resultados deportivos y lo que cambiaría es que invertiría más en canchas para los clubes profesionales, no hay infraestructura
12	están bien
13	Muchas de los temas tocados no son de conocimiento de los deportistas de la federación a la que pertenezco
14	Si se entiende
15	transparencia y tener a todas las disciplinas por igual
16	Esta todo bien
17	Preguntas más dirigidas a cómo se siente el deportista por el trato, transparencia y otros puntos de su federación, en lugar de lo que hace o no hace la misma.

Figura 12. Comentarios de la validación de los ítems de la variable Gobernanza

En general, se puede afirmar que los expertos consultados están de acuerdo con la forma en la que se han propuesto las afirmaciones. Algunos dan opinión sobre los temas abordados (1, 4, 5, 11, 15 y 17) pero al no ser éste el objetivo de la evaluación, no se tomará en cuenta en esta etapa. Sin embargo, se le debe prestar atención a los comentarios 3, 8, 9 y 13 los cuales motivan un análisis especial.

El comentario 3 hace referencia a que los atletas de alto rendimiento no están familiarizados con los términos “misión” y “visión”. Es por este motivo que se decidió sacar ambas palabras y dejar “objetivos estratégicos” que es un concepto con el que están más familiarizados. Con este cambio no se estaría afectando el sentido de la afirmación.

Con las afirmaciones 8, 9 y 13 en las que se hace referencia al poco conocimiento que los atletas tienen sobre los temas administrativos de su FDN, podríamos señalar que es una hipótesis de dichos expertos pero que no son hipótesis que se formulan en este trabajo. Sin embargo, es importante que se tome en consideración como un tema posterior a analizar.

A continuación, presentaremos los comentarios sobre las afirmaciones de la variable desempeño:

1	Ningún comentario adicional al que ya hice.
2	Todas las preguntas están muy claras y fáciles de comprender.
3	Todo claro
4	Las competencias nacionales cada vez son más grandes y eso es porque se promueve la esgrima. La federación ah hecho un buen trabajo ahí.
5	Se tiene poca competencia internacional
6	...
7	CONSIDERO QUE SI SON ADECUADAS Y ENETDNIBLES
8	Respecto a la pregunta 16.2 y 16.3 la federación no cuenta con programas de iniciación. Son los Clubes quienes los ofrecen. La mayoría de los Clubes estan adscritos a la Federación.
9	Sobre el desempeño administrativo no sé si se habrá invertido lo que se tenía planeado o no, esa información no es tan fácil de conseguir.
10	las afirmaciones son entendibles
11	Los resultados deportivos han forzado a mejorar las cosas en la federacion ya que por los resultados han generado mayores ingresos
12	.
13	Esta bien

14	Si se entienden
15	ok
16	Si
17	Están bien

Figura 13. Comentarios de la validación de los ítems de la variable Desempeño

Así como en el caso de gobernanza, podemos señalar que hay una aceptación de la forma en la que las afirmaciones han sido redactadas. Sin embargo, a partir de los comentarios se han afinado algunas redacciones para un mejor entendimiento de los enunciados.

El cuestionario revisado y que se aplicará a los atletas de alto rendimiento es el que se detalla en el Anexo 2.a.

CONFIABILIDAD

Para evaluar el nivel de confiabilidad de los cuestionarios realizados a los deportistas, se utilizó el método Cronbach que a través del coeficiente alfa permite conocer el nivel de precisión y validez del instrumento para este estudio. En este caso, el coeficiente alfa de Cronbach es 0.894. Según George y Mallery (2003) se puede afirmar que el instrumento de medición es muy bueno, dado que su aproximación a la unidad evidencia una mayor validez.

Tabla 3. *Análisis de confiabilidad*

<i>Cronbach</i>	
α	0.894
Número de ítems	20
Suma varianzas	47.051
Varianza Total	312.185

Habiendo analizado tanto la validez como la confiabilidad del instrumento, procederemos a presentar los resultados para los estadísticos definidos.

Cabe señalar que para la categorización de los resultados que resulten del promedio de los valores de cada ítem, se utilizará la siguiente escala:

Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
0-1	1-2	2-3	3-4	4-5

Figura 14. Escala para resultados de encuestas

Esta escala mide el grado en el que los atletas están de acuerdo con la afirmación propuesta.

6.3.a. Descripción de la muestra de atletas de alto rendimiento

La muestra obtenida para el presente estudio estuvo compuesta por 151 atletas de alto rendimiento. Es pertinente señalar que se recibieron 152 respuestas, pero como parte de la revisión de la información, una atleta no cumplía con el criterio de haber participado en los Juegos Panamericanos Lima 2019 por lo que se tuvo que dejar de lado sus respuestas.

La muestra correspondió a 13 federaciones según el detalle que se presenta:

Tabla 4. *Atletas de alto rendimiento según Federación*

Federación	Total	Porcentaje
Fed. A	3	2.0%
Fed. B	4	2.6%
Fed. C	5	3.3%
Fed. D	6	4.0%
Fed. E	7	4.6%
Fed. F	7	4.6%
Fed. G	8	5.3%
Fed. H	13	8.6%
Fed. I	14	9.3%
Fed. J	16	10.6%
Fed. K	17	11.3%
Fed. L	20	13.2%
Fed. M	31	20.5%
Total general	151	100%

Fueron 80 mujeres y 71 hombres los que participaron de la encuesta según el siguiente cuadro.

Tabla 5. *Atletas de alto rendimiento según género*

Género	Total	Porcentaje
Femenino	80	53%
Masculino	71	47%
Total general	151	100%

En base al rango de edades de la muestra, se definieron 6 grupos los cuales se presentan a continuación:

Tabla 6. *Atletas de alto rendimiento según rango de edad*

Rango de edades	Porcentaje
12-17 años	2.0%
18-23 años	53.0%
24-29 años	35.1%
30-35 años	6.6%
36-41 años	2.0%
42-47 años	1.3%
Total general	100.0%

6.3.b. Percepción sobre la gobernanza de una FDN (8 dimensiones, 13 ítems)

El resultado agregado de la variable Gobernanza se obtiene a partir de la sumatoria de los valores que tienen para cada uno de los 13 ítems que lo componen. Es así como se tiene que los valores mínimo y máximo son 4 y 65 respectivamente. En la siguiente tabla se presentan estos resultados, así como el promedio en dos escalas: de 0 a 65 y de 0 a 5 según se haya tomado la sumatoria de los ítems o el promedio de los mismos.

Tabla 3. *Resultado total de la variable Gobernanza*

Variable	Gobernanza
min	4
max	65
prom (0-65)	41.046
prom (0-5)	3.157

A continuación, presentaremos el promedio por cada uno de los ítems que componen la variable Gobernanza además se utilizará la escala señalada en la figura 15.

GOBERNANZA	Transparencia	item 1	3.48
		item 2	2.62
	Democracia	item 3	3.15
	Regulación	item 4	3.26
	Mecanismo de control	item 5	2.28
	Comportamiento ético	item 6	3.17
		item 7	3.42
	Gestión	item 8	2.99
		item 9	2.87
	Desarrollo y Equidad	item 10	3.52
		item 11	3.74
	Relación con grupos de interés	item 12	3.30
		item 13	3.26
	PROMEDIO	item 14	3.16

Figura 15. *Promedios de la variable Gobernanza según ítem*

Al ser la hipótesis propuesta para la variable Gobernanza que al menos el 40% de los atletas de alto rendimiento están de acuerdo con las afirmaciones de ésta, trasladaremos esta misma hipótesis para cada uno de los ítems que la componen.

Con un grado de confianza del 95%, el resultado del Z crítico es 1.64 para todas las pruebas de hipótesis que hagamos a continuación.

Dimensión Transparencia

Esta dimensión está compuesta de 2 ítems. A continuación, presentaremos los resultados para cada ítem por separado.

Item 1: Mi federación comunica en su página web oficial las actividades que realiza, así como publica los principales documentos de gestión.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 4. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Transparencia - ítem 1*

Mi federación comunica en su página web oficial las actividades que realiza así como publica los principales documentos de gestión	Porcentaje
No conozco sobre este tema	6.0%
Muy en desacuerdo	4.6%
En desacuerdo	10.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15.9%
De acuerdo	40.4%
Muy de acuerdo	22.5%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.48

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.48 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 1.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 1})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 1})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 5.75, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la Federación comunica en su página web oficial las actividades que realiza, así como publicar los principales documentos de gestión.

Item 2: Mi federación rinde cuentas de los recursos que recibe por parte del sector público (IPD) y privado (auspiciadores, otros)

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 5. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Transparencia - ítem 2*

Mi federación rinde cuentas de los recursos que recibe por parte del sector público (IPD) y privado (auspiciadores, otros)	Porcentaje
No conozco sobre este tema	16.1%
Muy en desacuerdo	7.6%
En desacuerdo	13.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20.3%
De acuerdo	31.8%
Muy de acuerdo	10.4%
Promedio (en escala de 0 a 5)	2.62

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 2.62 lo cual evidenciaría un grado moderado de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 2.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 2})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem2})} > 0.4$$

El resultado de la prueba de hipótesis es -0.40, valor suficiente para aceptar la hipótesis nula. Por lo tanto, podemos afirmar que menos del 40% de los atletas asegura que su Federación rinde cuentas de los recursos que recibe por parte del sector público (IPD) y privado (auspiciadores y otros).

Dimensión Democracia

Esta dimensión está compuesta de 1 ítem. A continuación, los resultados obtenidos:

Item 3: Mi federación cuenta con procesos democráticos claros para la elección de sus órganos como son la Junta Directiva y comisiones.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 6. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Democracia - ítem 3*

Mi federación cuenta con procesos democráticos claros para la elección de sus órganos de gobierno como son la Junta Directiva y comisiones.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	14.1%
Muy en desacuerdo	2.9%
En desacuerdo	6.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22.1%
De acuerdo	36.7%
Muy de acuerdo	18.3%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.15

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.15 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 3

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{item } 3)} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{item } 3)} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 3.75, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación cuenta con procesos democráticos claros para la elección de sus órganos de gobierno como son la Junta Directiva y comisiones.

Dimensión Regulación

Esta dimensión está compuesta de 1 ítem. A continuación, los resultados obtenidos:

Item 3: Mi federación tiene claramente definidos los roles de cada órgano de gobierno: junta directiva, comisiones y otros.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 7. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Regulación - ítem 4*

Mi federación tiene claramente definidos los roles de cada órgano de gobierno: junta directiva, comisiones y otros.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	11.2%
Muy en desacuerdo	3.8%
En desacuerdo	8.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16.7%
De acuerdo	42.5%
Muy de acuerdo	17.5%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.26

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.26 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 4.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{item } 4)} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{item } 4)} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 4.58, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, se puede afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación tiene claramente definidos los roles de cada órgano de gobierno: junta directiva, comisiones y otros.

Dimensión Mecanismos de control

Esta dimensión está compuesta de 1 ítem. A continuación, los resultados obtenidos:

Ítem 5: Mi federación comunica en su página web oficial las actividades que realiza, así como publica los principales documentos de gestión.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 8. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Mecanismo de Control - ítem 5*

Mi federación cuenta con mecanismos de control administrativo como una comisión de control interno y auditoría externa.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	29.8%
Muy en desacuerdo	4.9%
En desacuerdo	7.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16.3%
De acuerdo	28.7%
Muy de acuerdo	12.7%
Promedio (en escala de 0 a 5)	2.28

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 2.28 lo cual evidenciaría un grado moderado de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 5.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 5})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem5})} > 0.4$$

El resultado de la prueba de hipótesis es -0.90, valor suficiente para aceptar la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede afirmar que menos del 40% de los atletas asegura que su federación cuenta con mecanismo de control administrativos como una comisión de control interno y auditoría externa.

Dimensión Comportamiento Ético

Esta dimensión está compuesta de 2 ítems. A continuación, los resultados obtenidos:

Item 6: Mi federación cuenta con Código de Ética el cual es el conocimiento de los que conformamos.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 9. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Comportamiento Ético - ítem 6*

Mi federación cuenta con un Código de Ética el cual es de conocimiento de los que lo conformamos.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	12.9%
Muy en desacuerdo	5.8%
En desacuerdo	6.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16.3%
De acuerdo	37.4%
Muy de acuerdo	20.7%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.17

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.17 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 6.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 6})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 6})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 4.42, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación cuenta con Código de Ética el cual es de conocimiento de los que lo conforman.

Item 7: Mi federación cuenta con procesos disciplinarios bien establecidos.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 10. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Comportamiento Ético - ítem 7*

Mi federación cuenta con procesos disciplinarios bien establecidos.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	4.3%
Muy en desacuerdo	4.4%
En desacuerdo	6.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21.7%
De acuerdo	44.5%
Muy de acuerdo	18.7%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.42

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.42 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 7.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 7})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 7})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 5.25, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación cuenta con procesos disciplinarios bien establecidos.

Dimensión Gestión

Esta dimensión está compuesta de 2 ítems. A continuación, los resultados obtenidos:

Ítem 8: Mi federación cuenta con objetivos estratégicos los cuales son publicados en su página web.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 11. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Gestión - ítem 8*

Mi federación cuenta con objetivos estratégicos los cuales son publicados en su página web.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	8.8%
Muy en desacuerdo	7.2%
En desacuerdo	16.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15.6%
De acuerdo	31.7%
Muy de acuerdo	19.7%
Promedio (en escala de 0 a 5)	2.99

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 2.99 lo cual evidenciaría un grado moderado de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 8.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 8})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 8})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 1.43, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación cuenta con objetivos estratégicos los cuales son publicados en su página web.

Item 9: Mi federación cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos a los cuales podemos acceder.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 12. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Gestión - ítem 9*

Mi federación cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos a los cuales podemos acceder.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	11.8%
Muy en desacuerdo	6.6%
En desacuerdo	13.1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24.4%
De acuerdo	28.0%
Muy de acuerdo	16.1%
Promedio (en escala de 0 a 5)	2.87

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 2.87 lo cual un grado moderado de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 9.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{item } 9)} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{item } 9)} > 0.4$$

El resultado de la prueba de hipótesis es 0.60, valor suficiente para aceptar la hipótesis nula. Por lo tanto, podemos afirmar que menos del 40% de los atletas asegura que su federación cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos a los cuales podemos acceder.

Dimensión Desarrollo y Equidad

Esta dimensión está compuesta de 2 ítems. A continuación, los resultados obtenidos:

Item 10: Mi federación cuenta con un programa de desarrollo que incluye cursos y talleres para atletas, entrenadores, jueces y dirigentes.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 13. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Desarrollo y Equidad - ítem 10*

Mi federación cuenta con un programa de desarrollo que incluye cursos y talleres para atletas, entrenadores, jueces y dirigentes.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	4.4%
Muy en desacuerdo	5.8%
En desacuerdo	6.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10.5%
De acuerdo	50.3%
Muy de acuerdo	22.3%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.52

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.52 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 10.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{item } 10)} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{item } 10)} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 6.91, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación cuenta con un programa de Desarrollo que incluye cursos y talleres para atletas, entrenadores, jueces y dirigentes.

Item 11: Mi federación promueve la equidad de género y la no discriminación tanto a nivel deportivo como de gestión.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 14. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Desarrollo y Equidad - ítem 11*

Mi federación promueve la equidad de género y la no discriminación tanto a nivel deportivo como de gestión.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	3.7%
Muy en desacuerdo	4.5%
En desacuerdo	5.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12.9%
De acuerdo	35.4%
Muy de acuerdo	38.1%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.74

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.74 lo cual un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 11.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{item 11})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{item 11})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 7.24, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación promueve la equidad de género y la no discriminación a nivel deportivo como de gestión.

Dimensión Relación con grupos de interés

Esta dimensión está compuesta de 2 ítems. A continuación, los resultados obtenidos:

Item 12: Mi federación tiene una buena relación con el IPD y otras instituciones públicas.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 15. *Variable Gobernanza Resultados de dimensión Relación con Grupo de Interés - ítem 12*

Mi federación tiene una buena relación con el IPD y otras instituciones públicas.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	10.0%
Muy en desacuerdo	4.3%
En desacuerdo	4.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16.3%
De acuerdo	46.0%
Muy de acuerdo	18.8%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.30

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.30 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 12.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{item } 12)} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{item } 12)} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 5.25, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación tienen una buena relación con el IPD y otras instituciones públicas.

Item 13: Mi federación tiene una buena relación con los padres de familia, proveedores, auspiciadores, y otros grupos con los que se relaciona.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 16. *Variable Gobernanza. Resultados de dimensión Relación con Grupo de Interés - ítem 13*

Mi federación tiene una buena relación con los padres de familia, proveedores, auspiciadores, y otros grupos con los que se relaciona.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	7.3%
Muy en desacuerdo	3.4%
En desacuerdo	8.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25.4%
De acuerdo	34.3%
Muy de acuerdo	21.2%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.26

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.26 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 13.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{item } 13)} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{item } 13)} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 2.76, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que su federación tiene una buena relación con los padres de familia, proveedores, auspiciadores y otros grupos con los que se relaciona.

6.3.c. Percepción sobre el desempeño de una FDN (2 dimensiones, 7 ítems)

El resultado agregado de la variable Desempeño se obtiene a partir de la sumatoria de los valores que tienen para cada uno de los 7 ítems que lo componen. Es así como se tiene que los valores mínimo y máximo son 0 y 35 respectivamente. En la siguiente tabla se presentan estos resultados, así como el promedio en dos escalas: de 0 a 35 y de 0 a 5 según se haya tomado la sumatoria de los ítems o el promedio de los mismos.

Tabla 17. *Resultado total de la variable Desempeño*

Variable	Desempeño
min	0
max	35
prom (0-65)	19.927
prom (0-5)	2.847

A continuación, presentaremos el promedio por cada uno de los ítems que componen la variable Desempeño además se utilizará la escala señalada en la figura 14.

DESEMPEÑO	Desempeño Administrativo	ítem 15	1.58
		ítem 16	2.18
		ítem 17	1.54
	Desempeño Deportivo	ítem 18	4.09
		ítem 19	3.61
		ítem 20	3.28
		ítem 21	3.65
	PROMEDIO	ítem 22	2.85

Figura 16. Promedios de la variable Desempeño según ítem

Dimensión Desempeño Administrativo

Esta dimensión está compuesta de 3 ítems. A continuación, los resultados obtenidos:

Ítem 15: En el último año, mi federación ha gastado la totalidad del presupuesto asignado por el IPD

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 18. Variable Desempeño. Resultados de Dimensión Desempeño administrativo - ítem 15

En el último año, mi federación ha gastado la totalidad del presupuesto asignado por el IPD.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	48.8%
Muy en desacuerdo	5.5%
En desacuerdo	11.5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10.9%
De acuerdo	16.0%
Muy de acuerdo	7.3%
Promedio (en escala de 0 a 5)	1.58

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 1.58 lo cual evidenciaría un grado bajo de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 15.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 15})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 15})} > 0.4$$

El resultado de la prueba de hipótesis es -4.72, valor suficiente para aceptar la hipótesis nula. Por lo tanto, podemos afirmar que menos o igual del 40% de los atletas aseguran que su federación ha gastado la totalidad del presupuesto asignado por el IPD.

Item 16: En el último año, mi federación ha cumplido con presentar la documentación requerida por el IPD y otras instituciones reguladoras

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 19. *Variable Desempeño. Resultados de Dimensión Desempeño administrativo - ítem 16*

En el último año, mi federación ha cumplido con presentar la documentación requerida por el IPD y otras instituciones reguladoras.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	38.5%
Muy en desacuerdo	5.0%
En desacuerdo	3.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25.4%
De acuerdo	20.7%
Muy de acuerdo	7.0%
Promedio (en escala de 0 a 5)	2.18

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 2.18 lo cual evidenciaría un grado moderado de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 16.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 16})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 16})} > 0.4$$

El resultado de la prueba de hipótesis es -2.06, valor suficiente para aceptar la hipótesis nula. Por lo tanto, podemos afirmar que menos o igual del 40% de los atletas aseguran que su federación ha cumplido con presentar documentación requerida por el IPD y otras instituciones reguladoras.

Item 17: En el último año, mi federación ha generado más ingresos propios que en el año anterior

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 20. *Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Administrativo - ítem 17*

En el último año, mi federación ha generado más ingresos propios que en el año anterior.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	46.7%
Muy en desacuerdo	9.5%
En desacuerdo	3.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18.0%
De acuerdo	10.5%
Muy de acuerdo	12.1%
Promedio (en escala de 0 a 5)	1.54

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 1.54 lo cual evidenciaría un grado bajo de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 17.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 17})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 17})} > 0.4$$

El resultado de la prueba de hipótesis es -5.55, valor suficiente para aceptar la hipótesis nula. Por lo tanto, podemos afirmar que menos o igual del 40% de los atletas aseguran que su federación ha generado más ingresos propios que en el año anterior.

Dimensión Desempeño Deportivo

Esta dimensión está compuesta de 4 ítems. A continuación, los resultados obtenidos:

Ítem 18: En el último año, mi federación ha obtenido logros deportivos internacionales en competencias

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 21. *Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Deportivo - ítem 18*

En el último año, mi federación ha obtenido logros deportivos internacionales en competencias oficiales.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	0.9%
Muy en desacuerdo	3.1%
En desacuerdo	6.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6.2%
De acuerdo	33.9%
Muy de acuerdo	49.7%
Promedio (en escala de 0 a 5)	4.09

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 4.09 lo cual evidenciaría un grado muy alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 18.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 18})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 18})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 10.07, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación ha obtenido logros deportivos internacionales en competencias oficiales.

Item 15: En el último año, mi federación ha logrado que más personas practiquemos nuestro deporte tanto a nivel competitivo como a nivel recreativo

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 22. *Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Deportivo - ítem 19*

En el último año, mi federación ha logrado que más personas practiquen nuestro deporte tanto a nivel competitivo como a nivel recreativo.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	4.9%
Muy en desacuerdo	7.6%
En desacuerdo	7.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13.2%
De acuerdo	34.8%
Muy de acuerdo	31.9%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.61

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.61 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 19.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 19})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 19})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 6.58, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los

atletas están de acuerdo que la federación la logrado que más personas practiquen su deporte tanto a nivel competitivo como a nivel recreativo.

Item 20: En el último año, mi federación ha logrado que tengamos más entrenadores, preparadores físicos, entre otros profesionales que estén involucrados en el desarrollo de mi deporte.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 23. *Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Deportivo - ítem 20*

En el último año, mi federación ha logrado que tengamos más entrenadores, preparadores físico, entrenadores entre otros profesionales que estén involucrados en el desarrollo de mi deporte.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	1.2%
Muy en desacuerdo	11.4%
En desacuerdo	14.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19.6%
De acuerdo	34.7%
Muy de acuerdo	18.6%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.28

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.28 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 20.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 20})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 20})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 2.92, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación ha logrado que tengan más entrenadores, preparadores físicos, entre otros profesionales que estén involucrados en el desarrollo de su deporte.

Item 21: En el último año, mi federación ha participado activamente en las actividades de las organizaciones internacionales a las que pertenece.

Los resultados de las encuestas en forma porcentual para este ítem se detallan en la tabla que sigue:

Tabla 24. *Variable Desempeño. Resultados de dimensión Desempeño Deportivo - ítem 21*

En el último año, mi federación ha participado activamente en las actividades de las organizaciones internacionales a las que pertenece.	Porcentaje
No conozco sobre este tema	4.7%
Muy en desacuerdo	2.7%
En desacuerdo	2.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17.2%
De acuerdo	39.5%
Muy de acuerdo	33.1%
Promedio (en escala de 0 a 5)	3.65

El promedio de las encuestas en una escala de 0 a 5 es 3.65 lo cual evidenciaría un grado alto de estar de acuerdo con la afirmación del ítem 21.

Para hacer la prueba correspondiente, se definieron las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_{(\text{ítem 21})} \leq 0.4$$

$$H_1: p_{(\text{ítem 21})} > 0.4$$

El resultado obtenido del valor Z para la proporción es 6.91, valor suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, podemos afirmar que más del 40% de los atletas están de acuerdo que la federación ha participado activamente en las actividades de las organizaciones internacionales a las que pertenece.

6.3. Análisis de la relación entre la percepción de la gobernanza y del desempeño de una FDN

Es importante conocer si la información obtenida de los cuestionarios presenta una distribución normal, para ello se aplicó la prueba Kolmogórov-Smirnov que permite verificar los grados de concordancia entre la distribución del conjunto de datos y una distribución teórica específica.

Por un lado, la variable Gobernanza muestra un valor de 0.20 siendo mayor a un nivel de significancia de 0.05, indicativo de que existe un riesgo del 5% de que los datos no presentan una distribución normal; por lo tanto, la variable tiene una distribución normal. Por otro lado, la variable Desempeño con un valor de 0.002 se puede concluir que no presenta una distribución normal. (Tabla 30.)

Tabla 25. *Prueba de Normalidad (variable Gobernanza y Desempeño)*

Kolmogorov - Smirnov			
Variables	Estadístico	gl	Sig.
Gobernanza	0.052	152	.200*
Desempeño	0.096	152	0.002

Nota: (*) Esto es un límite inferior de la significancia verdadera

Para comprender, de otra manera, la distribución normal de las variables se realizó una representación gráfica a través de un diagrama de barras donde se puede visualizar para “Gobernanza” un desplazamiento de una curva de asimetría positiva (Figura 1.); mientras que en la variable “Desempeño”, una asimetría negativa (Figura 2.)

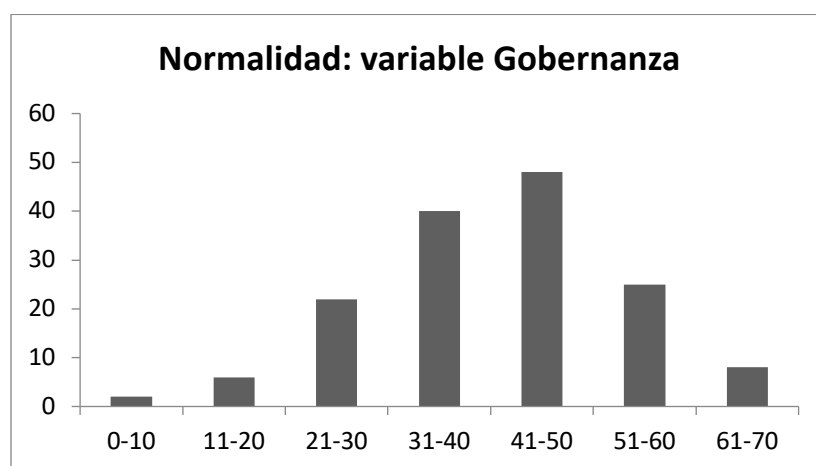


Figura 17. Distribución normal de la variable Gobernanza

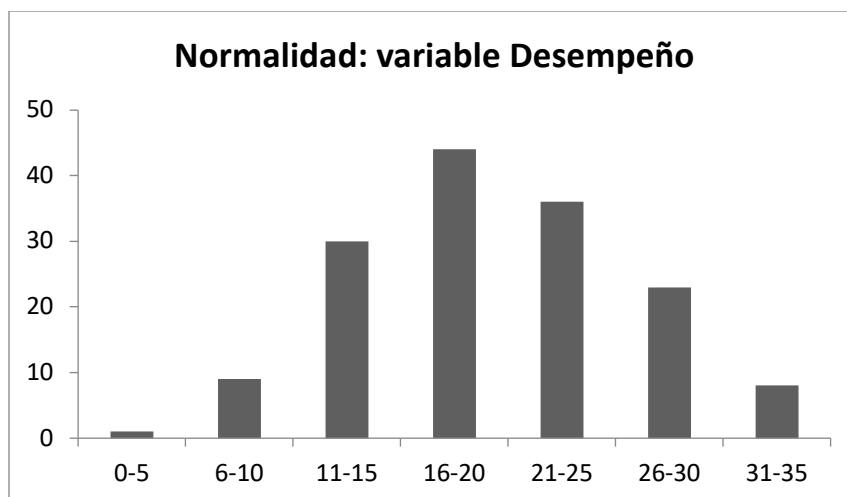


Figura 18. Distribución no normal de la variable Desempeño

Para determinar el coeficiente de correlación entre las variables examinadas, se tomará en cuenta la prueba Normalidad (Tabla 30.). Como consecuencia, al obtener como resultado una distribución normal y no normal, se aplicará la Prueba Rho de Spearman o también conocido como *de rangos ordenados*, ya que no es requisito de que ambas variables sean normales, tal como señala Laguna (2014)

Pérez (2008) afirma que existe una correlación moderada cuando se ubica entre los rangos ± 0.5 a ± 0.69 ; por ello, según la prueba realizada, el coeficiente de correlación para Gobernanza y Desempeño es 0.662 siendo indicativo una asociación entre ambas variables. (Tabla 31).

Tabla 26. Prueba Rho de Spearman (Variable Gobernanza y Desempeño)

		Gobernanza	Desempeño
Rho de Spearman	Gobernanza		
	Coeficiente de Correlación	1.000	0.662
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	152	152
	Desempeño		
	Coeficiente de Correlación	0.662	1.000
Sig. (bilateral)	0.000		
N	152	152	

Asimismo, para visualizar de manera gráfica, la relación existente entre las variables Gobernanza y Desempeño, se llevó a cabo un diagrama de correlación (Figura XX.), donde se puede

visualizar algunos puntos cerca de la línea con una pendiente hacia arriba, “indicativo de que existe una relación positiva; es decir, cuando una variable crece la otra también tiene tendencia a crecer” Laguna (2014)

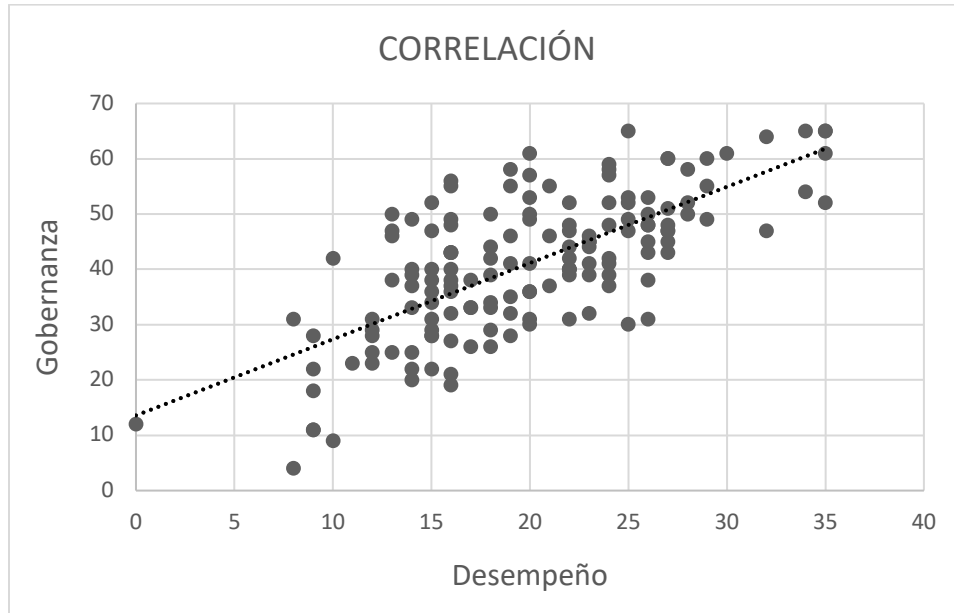


Figura 19. Diagrama de Correlación de las variables Gobernanza y Desempeño

Capítulo 7: Conclusiones

A partir de los resultados de la etapa cualitativa se puede concluir que, para los expertos consultados, las dimensiones que se presentan en la literatura para la gobernanza y desempeño en distintos tipos de organizaciones deportivas internacionales pueden ser consideradas para una federación deportiva nacional (FDN). Aún cuando no existe un consenso entre las definiciones y dimensiones revisadas para ambas variables, sí es posible encontrar aspectos comunes entre ellas pero con distinto nivel de relevancia. Por lo general, las definiciones y dimensiones están hechas por instituciones que regulan o influyen de alguna forma en el actuar de la organización deportiva que es objeto de análisis.

Pero tal vez un aspecto a resaltar es que en la mayoría de los casos no existe una herramienta de evaluación de las dimensiones definidas, quedando en una propuesta meramente enunciativa sin posibilidad de verificación práctica. En los casos que se presenta una herramienta de evaluación, éstas han sido diseñadas de acuerdo a las necesidades propias de la institución proponente teniendo una limitada capacidad de aplicación en otros ámbitos.

Otro aspecto a considerar de la etapa cualitativa es que, a diferencia de la gobernanza, no se ha encontrado un marco conceptual para el desempeño de una organización deportiva. Las referencias que se tienen es a distintos aspectos de desempeño pero no se identifica claramente un marco teórico detrás de ellos.

Por lo expuesto en los párrafos previos, la consulta a expertos en temas de gestión de una FDN se hizo relevante para la selección de dimensiones de las variables en mención así como para la formulación de las afirmaciones que fueron incorporadas en el cuestionario que sirvió de herramienta para la etapa cuantitativa.

Una contribución de la presente investigación es la definición de ambas variables que contemplen los aspectos propios de una FDN con miras a tener un punto de referencia para futuras investigaciones. A partir de lo revisado, se puede proponer que la gobernanza en este tipo de organización se define como la gestión transparente y con mecanismos de control en la que se cuenta con una regulación clara que, respetando los procesos democráticos y teniendo en cuenta un adecuado comportamiento ético, promueve la equidad, el desarrollo y una valiosa relación con los grupos de interés. Por lado del desempeño de una FDN podemos definirla como los aspectos de gestión que permiten que la organización cumpla con sus objetivos deportivos asegurando la

permanencia y vigencia de la misma en el tiempo. Ambas definiciones propuestas recogen las dimensiones y los aspectos identificados en la etapa cualitativa.

Habiendo formulado como hipótesis que por lo menos 40% de los atletas estaban de acuerdo con las afirmaciones de cada variable, se obtuvieron resultados diversos. En el caso de la gobernanza, en 10 de los 13 items que la componen se puede afirmar que 40% o más de los atletas estaban de acuerdo con la afirmación. Esto significa que en un 77% de las afirmaciones, se cumplía la hipótesis propuesta. En los restantes 3 items, había evidencia suficiente para rechazar dicha hipótesis por lo que se puede afirmar que menos del 40% de los atletas estaban de acuerdo con estas afirmaciones. Es de resaltar también el alto porcentaje, 29.8%, de atletas que no conocen los mecanismos de control de la organización a la que pertenecen.

En el caso de desempeño se puede afirmar que en las 3 afirmaciones que componen el desempeño administrativo, menos del 40% de los atletas estuvieron de acuerdo con ellas. En dichas afirmaciones sobre ejecución presupuestal (item 15), cumplimiento de procedimientos gubernamentales (item 16) y la generación de ingresos propios (item 17), el mayor porcentaje de respuestas las obtuvo “No conozco este tema” con resultados de 48.8%, 39.5% y 46.7% respectivamente. Sin embargo, para las 4 afirmaciones del desempeño deportivo se puede afirmar que más del 40% de los atletas estaban de acuerdo con las mismas. Estos resultados evidenciarían que los atletas de alto rendimiento están más informados de los resultados deportivos que de los resultados administrativos de la organización a la que pertenecen.

Del análisis de correlación de ambas variables tomando en consideración la percepción de los atletas, podemos afirmar que existe una correlación positiva moderada. Es decir que se puede esperar que aquellos que tienen una buena percepción sobre la gobernanza en sus FDN también tengan una buena percepción del desempeño de sus instituciones. Sin embargo, a partir de los resultados obtenidos en la etapa descriptiva descrita previamente, es posible que se obtengan distintos resultados de correlación entre las dimensiones de cada variable. Este enfoque al no ser parte del alcance del presente estudio, puede ser considerado en una futura investigación.

La metodología mixta permitió enriquecer la investigación ya que aseguró que se tenga una adecuada definición de las dimensiones a usar, así como la posibilidad de su validación en una investigación cuantitativa. Además permitió esbozar definiciones que responda mejor a las características de una organización nacional como lo es la FDN.

En general, podemos concluir que la presente investigación contribuyó a un mejor entendimiento de las variables gobernanza y desempeño a partir de la percepción de un grupo de interés relevante para la FDN como son los atletas de alto rendimiento.

Recomendaciones

Se hace necesario un mayor entendimiento de rol que la FDN tiene dentro de un determinado país como organización perteneciente al Movimiento Olímpico y como institución rectora de su deporte en el ámbito nacional.

Considerar la opinión o percepción de un grupo de interés permite complementar el análisis de cualquier aspecto relacionado a la gestión de una organización con lo cual se recomienda que se incorpore este aspecto en futuras investigaciones.

Cuando se tiene un aspecto poco desarrollado en el ámbito académico, la investigación mixta permite abordar el tema desde una doble perspectiva, cualitativa y cuantitativa, lo que ayuda a una mejor comprensión del fenómeno analizado.

Futuras líneas de investigación

- Percepción de gobernanza y desempeño de otros grupos de interés.
- Gobernanza y desempeño de una FDN con un enfoque regional.
- Desempeño de FDN como parte del desempeño de una FI.
- Involucración de los atletas de alto rendimiento sobre aspectos de gestión de su FDN.
- Rol del estado en la gobernanza de una FDN.
- Percepción de los miembros de una FDN sobre el desempeño de la misma.

Referencias bibliográficas

- Amis, J., Barney, J., Mahoney, J. T., & Wang, H. (2020). Why we need a theory of stakeholder governance-and why this is a hard problem. In *Academy of Management Review* (Vol. 45, Issue 3, pp. 499–503). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMR.2020.0181>
- Annual Report 2019*. (n.d.). Retrieved February 17, 2021, from <https://annualreport.bwfbadminton.com/2019/1-1/>
- ASOIF. (2017). *First Review of IF Governance 2017 ASOIF General Assembly First review of IF governance for the General Assembly Contents*.
- ASOIF. (2018). *ASOIF International Federation Governance Project Examples of Good Governance Practice*. <http://www.uci.ch/inside-uci/about/annual-reports/>
- Australian Sports Commission. (2012). *Sports Governance Principles*.
- Beger, G. A. (2020). HOW ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AFFECTS SOCIAL RESPONSIBILITY: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND CONCEPTUAL FRAMEWORK FROM THE PERSPECTIVE OF STAKEHOLDER THEORY. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 10(1), 1–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3940452>
- Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., & Pugliese, D. (1997). The Selective Perception of Managers Revisited. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 40, Issue 3). <https://about.jstor.org/terms>
- Bryant, P., & Davis, C. (2012). REGULATED CHANGE EFFECTS ON BOARDS OF DIRECTORS: A LOOK AT AGENCY THEORY AND RESOURCE DEPENDENCY THEORY. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 11, Issue 2).
- Burton, S. ; Sheather, S. ; & Roberts, J. (2003). Reality or perception? The effect of actual and perceived performance. In *Journal of Service Research : JSR* (Vol. 5, Issue 4).
- BWF. (n.d.). *Activities | BWF Corporate*. Retrieved February 16, 2021, from <https://corporate.bwfbadminton.com/about/activities/>
- Cameron, R., & Molina-Azorin, J. F. (2011). The acceptance of mixed methods in business and management research. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 256–271.

<https://doi.org/10.1108/19348831111149204>

- Caro Montero, E. (2019). El reporte de investigación en Psicología Organizacional : rigor y dimensión ética en la exposición de los resultados . The research report on Organizational Psychology : rigor and ethical dimension in the presentation of results . *Folletos Gerenciales, 1*, 46–56.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador Donado Campos, J. J., & Casas Anguita, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Castellini, M. (2014). Stakeholder Theory and Strategic Management in Third Sector: An Analysis on Italian Cooperative Associations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116*, 4498–4504. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.974>
- COI. (2008). *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*. https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/_layouts/15/onedrive.aspx?originalPath=aHR0cHM6Ly9sYXVyZWV0ZWxhdGFtYnltbXkuc2hhcmVwb2ludC5jb20vOmY6L2cvcGVyc29uYWVwvcmF1bF9yb3NhbGVzX3VwY19wZS9FdW02bnhLb2xfTkxpZV9Mb2ZWcTJnc0JLMktFTmdOW
- COI. (2016). *CONSOLIDATED MINIMUM REQUIREMENTS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE BASIC PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE FOR NOCS THEME 1: Vision, Mission and Strategy*.
- Comisión Europea. (2011). *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES*.
- Comisión Europea. (2013). *XG GG – Deliverable 2: principles of good governance in sport*. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf
- Comitê Olímpico do Brasil. (n.d.). *Participación de Brasil en los Juegos*. Retrieved March 7, 2021, from <https://www.cob.org.br/pt/cob/time-brasil/brasil-nos-jogos/participacoes>

- Comité Olímpico Internacional. (n.d.). *Ancient Greek Olympics - the first Olympic Games in Greece*. Olympic.Org. Retrieved February 4, 2021, from <https://www.olympic.org/ancient-olympic-games>
- Comité Olímpico Internacional. (2020). *Carta olímpica*.
- Ley 28036 - *Ley de promoción y desarrollo del deporte*, (2003) (testimony of Congreso de la República del Perú).
- Ley 29544 - Ley que modifica artículos de la Ley 28036, El Peruano 32 (2010).
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105154/_29544_-_18-09-2012_04_16_11_-_LEY_29544.pdf
- Dhaoui, A. (2015). What Does Matter in Economy Today: When Human Psychology Drives Financial Markets. *Arab Economic and Business Journal*, 10(1), 39–47.
<https://doi.org/10.1016/j.aebj.2014.12.002>
- Dhurup, M. (2012). Customer perceptions of salient image elements in commercial health and fitness centre choice. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 1(1), 109–122.
http://reference.sabinet.co.za/webx/access/electronic_journals/ajpherd/ajpherd_v18_suppl_1_a9.pdf
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med*, 2(7), 162–167. www.elsevier.es
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts , Evidence , and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
<https://www.jstor.org/stable/258887>
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520–529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). *Governance in Sport: A Scoping Review*.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1),

31–41.

Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance. In *Source: Journal of Marketing* (Vol. 79, Issue 5).

Ferkins, L., McDonald, G., & Shilbury, D. (2010). A model for improving board performance: The case of a national sport organisation. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 601–621. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.601>

FIFA. (2019). *Grow the game*.

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>

GAISF. (2019). *Review of Governance of International Federation members of ARISF and AIMS*. [https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00 Doctorado DAN/0 Tesis/c. Documentos/GAISF 2019 Review of Governance of IF.pdf?CT=1612241560611&OR=ItemsView](https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00%20Doctorado%20DAN/0%20Tesis/c. Documentos/GAISF%202019%20Review%20of%20Governance%20of%20IF.pdf?CT=1612241560611&OR=ItemsView)

Gallie, W. B. (1956). Essentially Contested Concepts. *Meeting of the Aristotelian Society*, 167–198.

Gede Mahatma, I., Bakti, Y., Rakhmawati, T., Sumaedi, S., Widiarti, T., Yarmen, M., & Astrini, N. J. (2020). ScienceDirect ScienceDirect Public transport users' WOM: an integration model of the theory of planned behavior, customer satisfaction theory, and personal norm theory. *Transportation Research Procedia*, 48, 3365–3379. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.08.117>

Geeraert, A. (2015). *Sport Governance Observer 2015*. [https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00 Doctorado DAN/0 Tesis/c. Documentos/Geeraert \(2015\) Sport Governance Observer 2015.pdf?CT=1612243534567&OR=ItemsView](https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00%20Doctorado%20DAN/0%20Tesis/c. Documentos/Geeraert%20(2015)%20Sport%20Governance%20Observer%202015.pdf?CT=1612243534567&OR=ItemsView)

Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer*. [https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00 Doctorado DAN/0 Tesis/c.](https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00%20Doctorado%20DAN/0%20Tesis/c.)

Documentos/Geeraert (2018) NSGO Final
report.pdf?CT=1612244040745&OR=ItemsView

Grubb, E. L., & Hupp, G. (1968). Perception of Self, Generalized Stereotypes, and Brand Selection. In *Source: Journal of Marketing Research* (Vol. 5, Issue 1).

Harrison, J., & Wicks, A. (2013). *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*.
[https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00Doctorado DAN/0 Tesis/c. Documentos/Harrison & Wicks \(2013\) Stakeholder theory, value, and firm performance.pdf?CT=1612252201793&OR=ItemsView](https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00Doctorado DAN/0 Tesis/c. Documentos/Harrison & Wicks (2013) Stakeholder theory, value, and firm performance.pdf?CT=1612252201793&OR=ItemsView)

Hart, O. (2011). American Economic Association Thinking about the Firm: A Review of Daniel Spulber's The Theory of the Firm. In *Source: Journal of Economic Literature* (Vol. 49, Issue 1).

Henry, I., & Lee, P.-C. (n.d.). *Chapter 2: Governance and Ethics*.

Hernandez, M. (2018). *Basic Universal Principles of Good Governance in the Olympic and Sports Movement: Perceptions of Athletes and Executives in the Elite Sport in Colombia*.
Basic Universal Principles of Good Governance in the Olympic and Sports Movement: Perceptions of Athletes and Executives in the Elite Sport in Colombia View project.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25183.51362>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). Mc Graw Hill.

Horschig, T., Schaubach, K., Sutor, C., & Thrän, D. (2020a). Stakeholder perceptions about sustainability governance in the German biogas sector. *Energy, Sustainability and Society*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13705-020-00270-5>

Horschig, T., Schaubach, K., Sutor, C., & Thrän, D. (2020b). Stakeholder perceptions about sustainability governance in the German biogas sector. *Energy, Sustainability and Society*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13705-020-00270-5>

Huizinga, J. (1944). *Homo Ludens*.

Inoue, C., & Forneris, T. (2015). The role of Special Olympics in promoting social inclusion: An examination of stakeholder perceptions. *Journal of Sport for Development*, 3(5), 23–34.

<https://jsfd.org/2015/12/14/the-role-of-special-olympics-in-promoting-social-inclusion-an-examination-of-stakeholder-perceptions/>

IOC. (2019). *IOC Annual Report 2019*.

Isa, S. M. (2012). Corporate Social Responsibility: What can we Learn from the Stakeholders? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 327–337.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.130>

Jennings, A. (2015). *FIFA: la caída del imperio* (1st ed.). Aguilar.

Jones, C. W., & Byon, K. K. (2016). Central actors in the live sport event context: a sport spectator value perception model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(1), 58–81. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0080>

Kellison, T. B., & Mondello, M. J. (2012). Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, 15(4), 500–512. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.01.005>

Laguna, C. (2014). *CORRELACIÓN Y REGRESIÓN LINEAL Autor: Clara Laguna 4.1 INTRODUCCIÓN*.

Lastra, R., Bell, P., & Bond, C. (2018). Sports betting and the integrity of Australian sport: Athletes' and non-athletes' perceptions of betting-motivated corruption in sport. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 52, 185–198.
<https://doi.org/10.1016/j.ijlcrj.2017.11.005>

Lazim, R. M., & Misni, A. (2016). Public Perceptions towards Tree Risk Management in Subang Jaya Municipality, Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 222, 881–889.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.210>

Lea, S. E. G. (2015). Decision and Choice: Economic Psychology. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 886–891). Elsevier Inc.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.43029-1>

León, A. (2019). Básquet en Lima 2019: ¿por qué Perú no tiene equipo y ha dejado en el olvido este deporte? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/somos/historias/lima-2019-basquet-peru-equipo-dejado-deporte-olvido-ecpm-noticia-642877-noticia/>

- Lewkow, L. (2014). Aspectos sociológicos del concepto de percepción en la teoría de sistemas sociales. *Revista Del Magister En Análisis Sistemico Aplicado a La Sociedad*.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=311231757003>
- Lima 2019. (n.d.). *Pan American Games*. Retrieved February 13, 2021, from
<https://www.lima2019.pe/en/lima-2019/pan-american-games>
- López, F., & Salas, H. (2009). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN ADMINISTRACIÓN
 QUALITATIVE RESEARCH IN BUSINESS STUDIES. In *La Investigación Cualitativa en Administración Cinta Moebio* (Vol. 35). www.moebio.uchile.cl/35/lopez.html128
- Loučanová, E., Paluš, H., Bálíková, K., Dzian, M., Slašťanová, N., & Šálka, J. (2020). Stakeholders' perceptions of the innovation trends in the slovak forestry and forest-based sectors. *Journal of Business Economics and Management*, 21(6), 1610–1627.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13503>
- Mary Harvey. (2020). Why athlete rights should be at the core of sport. *Human Rights Defender*, 9–12.
- Mattila, A., & Wirtz, J. (2001). *Perceived Performance-A Direct Causal Antecedent of Customer Satisfaction? Impact of Display of Anger @ the Service Encounter View project Teaching Resources for Services Marketing & Management View project*.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-17320-7_71
- McDonald, H., & Sherry, E. (2010). Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective. *Journal of Sport Management*, 24, 524–543.
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused? *Source: Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1274-1>
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Miller, C., Washburn, N., & Glick, W. (2013). *2013 INFORMS PERSPECTIVE The Myth of Firm Performance*. <https://about.jstor.org/terms>
- Ministerio de Deportes de Colombia. (n.d.). *Ciclo Olímpico*.

https://www.mindeporte.gov.co/coldeportes/eventos_programas_institucionales/inicio/ciclo_olimpico

O'boyle, I. (2012). CORPORATE GOVERNANCE APPLICABILITY AND THEORIES WITHIN NOT-FOR-PROFIT SPORT MANAGEMENT. In *Corporate Ownership & Control* (Vol. 9, Issue 2).

OCDE. (2016). G20/OCDE Principios de Gobierno Corporativo. In *G20/OCDE Principios de Gobierno Corporativo*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Özleblebici, Z., & Çetin, Ş. (2015). The Role of Managerial Perception within Strategic Management: An Exploratory Overview of the Literature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 296–305. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.099>

Page, M., & Spira, L. F. (2016). Corporate governance as custodianship of the business model. *Journal of Management and Governance*, 20(2), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9343-7>

Panam Sports. (n.d.). *About Panam Sports*. Panam Sports. Retrieved March 7, 2021, from <https://www.panamsports.net/about-panamsports/>

Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. In *Source: Journal of Marketing* (Vol. 50, Issue 4).

Peloza, J., Loock, M., Cerruti, J., & Muyot, M. (2012). Sustainability: How stakeholder perceptions differ from company reality. *California Management Review*, 55(1), 74–97.

Pérez, E. H. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*.

Play the Game. (2013). *Action for Good Governance in International Sports Organisations*. www.aggis.euplaythegame.org

Powell, T. C., Lovallo, D., & Caringal, C. (2006). Causal Ambiguity, Management Perception, and Firm Performance. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 31, Issue 1). <https://about.jstor.org/terms>

Prell, C., Reed, M., Racin, L., & Hubacek, K. (2010). Competing structure, competing views: The role of formal and informal social structures in shaping stakeholder perceptions. *Ecology and Society*, 15(4). <https://doi.org/10.5751/ES-03652-150434>

- Pullman, M., & Wikoff, R. (2017). Institutional sustainable purchasing priorities: Stakeholder perceptions vs environmental reality. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(2), 162–181. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2014-0348>
- Rabe, N. S., Osman, M. M., & Bachok, S. (2016). An Assessment of Stakeholder Perception on the Development of Iskandar Malaysia: Review of Process and Procedure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 222, 644–658. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.221>
- Rani, N. A. A., Baharum, M. R., Akbar, A. R. N., & Nawawi, A. H. (2015). Perception of Maintenance Management Strategy on Healthcare Facilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 272–281. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.037>
- Romano, J. (2020, June 28). Los abusos en la gimnasia USA: “¿A ti también te hace esto? Sí.” *Marca*. <https://www.marca.com/otros-deportes/2020/06/28/5ef78dc5ca4741002c8b456e.html>
- Rosa, J. J. (2018). Information and the Production of Management in a Theory of the Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 25(1), 31–45. <https://doi.org/10.1080/13571516.2017.1390082>
- Ruiz-Frau, A., Krause, T., & Marbà, N. (2019). In the blind-spot of governance – Stakeholder perceptions on seagrasses to guide the management of an important ecosystem services provider. *Science of the Total Environment*, 688, 1081–1091. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.06.324>
- San Martín, S., Lopez-Catalan, B., & Ramón-Jerónimo, M. (2012). Factors determining firms’ perceived performance of mobile commerce. *Industrial Management & Data Systems*, 112. <https://doi.org/10.1108/02635571211238536>
- Sport England. (2018). *A CODE FOR SPORTS GOVERNANCE Contents*.
- Su Jung, C., & Eun Kim, S. (2014). STRUCTURE AND PERCEIVED PERFORMANCE IN PUBLIC ORGANIZATIONS. *Public Management Review*, 16, 620–642. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.743>
- Sulaiman, F. C., Hasan, R., & Jamaluddin, E. R. (2016). Users Perception of Public Low Income Housing Management in Kuala Lumpur. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 234,

326–335. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.10.249>

The Association of Summer Olympic International Federation (ASOIF). (2016). *ASOIF Governance Task Force Report (2016)*.

https://www.asoif.com/sites/default/files/download/asoif_governance_task_force_report.pdf

The Olympic Studies Centre. (2018). *El Movimiento Olímpico , el COI y los Juegos Olímpicos*.

UNESCO. (2017). *Plan de acción Kazán*. [https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00 Doctorado DAN/0 Tesis/c.Documentos/UNESCO MINEPS Plan Kazan 2017.pdf?CT=1612249721702&OR=ItemsView](https://laureatelatambr-my.sharepoint.com/personal/raul_rosales_upc_pe/Documents/00%20Doctorado%20DAN/0%20Tesis/c.Documentos/UNESCO%20MINEPS%20Plan%20Kazan%202017.pdf?CT=1612249721702&OR=ItemsView)

United States Olympic & Paralympic Committee. (n.d.). *Games*. Retrieved March 7, 2021, from <https://www.teamusa.org/Media/Games>

Valdivia Fuenzalida, J. A. (2018). ¿PARA QUÉ SIRVE LA HISTORIA DE LA FILOSOFÍA? A PROPÓSITO DE LA TEORÍA DE LA PERCEPCIÓN DE JOHN R. SEARLE. *PENSAMIENTO*, 74, 945–962.

Van Ryzin, G. G., And', A., & Charbonneau, A. (2010). *PUBLIC SERVICE USE AND PERCEIVED PERFORMANCE: AN EMPIRICAL NOTE ON THE NATURE OF THE RELATIONSHIP*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01820.x>

Weber, E. U., & Hsee, C. (1998). Cross-Cultural Differences in Risk Perception, but Cross-Cultural Similarities in Attitudes towards Perceived Risk. In *Source: Management Science* (Vol. 44, Issue 9).

Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1986). *What Is an Attractive Industry?* 32(10), 1223–1230. <https://www.jstor.org/stable/2631696>

Wirtz, J., & Mattila, A. (2001). Exploring the Role of Alternative Perceived Performance Measures and Needs-Congruency in the Consumer Satisfaction Process. *Journal of Consumer Psychology*, 11(3), 181–192. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1103_04

World Athletics. (n.d.). *World Athletics publishes Annual Report | PRESS-RELEASES | World Athletics*. Retrieved February 14, 2021, from <https://www.worldathletics.org/news/press-releases/annual-report-accounts-2019>

World Rugby. (2020). *World Rugby Anuario 2019*.

<http://publications.worldrugby.org/yearinreview2019/es/2-1>

World Taekwondo. (n.d.). *Vision, mission, strategy*. Retrieved February 16, 2021, from

<http://www.worldtaekwondo.org/about-wt/about.html>

Zerlang, M. (2015). Entertainment. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 669–674). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.95015-3>

Zhou, F., Mou, J., Su, Q., & Jim Wu, Y. C. (2020). How does consumers' Perception of Sports Stars' Personal Brand Promote Consumers' brand love? A mediation model of global brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102012.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102012>

Anexos

Anexo 1. Recursos utilizados y resultados de la etapa cualitativa

Anexo 1.a. Guía de entrevistas

Guía de entrevista a experto sobre gobernanza y desempeño de una FDN

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Género:

Profesión:

Deportista de selección nacional:

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN):

I. Introducción

Propósito: identificar dimensiones de gobernanza y de desempeño de una FDN

Participantes elegidos: personas con experiencia relacionada a la gestión de una FDN sea de manera directa o indirecta

Utilización de los datos: solo con fines académicos.

Características de la entrevista: Confidencialidad, duración aproximada.

II. Sobre gobernanza en una FDN

1. ¿Qué es la gobernanza de una FDN?
2. ¿Qué aspectos se deben considerar al momento de evaluar la gobernanza de una FDN?
3. De los siguientes aspectos, ¿cuáles consideras que podrían dejarse de lado al momento de evaluar la gobernanza de una FDN?
4. Consideras que hay algún aspecto no considerado y que se debe considerar para la gobernanza de una FDN.

III. Sobre el desempeño (performance) de una FDN

5. ¿Qué debemos entender por el desempeño de una FDN?
 6. ¿Qué aspectos se deben considerar al momento de evaluar el desempeño de una FDN?
- ¿Cuál es el grupo de interés más importante para una FDN?

Dé las gracias e insista en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

Anexo 1.b. Entrevistas a expertos

Fecha: 28 de septiembre del 2020

Hora: 4 pm

Lugar: Microsoft teams

Entrevistador: Raúl Rosales

Entrevistado: Carlos Manuel Lazarte

Género: Masculino

Profesión: Ingeniería Industrial

Deportista de selección nacional: Hockey sobre césped y Motonáutica

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN): 25 años

<p>00:02 Raúl</p>	<p>Ya, perfecto, no hay ningún problema. Bueno, nuevamente Carlos Manuel muchas gracias por acompañarme en esta entrevista que hago en el marco del Doctorado en Administración de Negocios sobre la gobernanza y el desempeño de una Federación Deportiva Nacional. Para efectos del inicio y luego hacer un perfil de los expertos que me están acompañando, voy a hacerte algunas preguntas relacionadas a tu experiencia como gestor en una Federación Deportiva Nacional y tu experiencia deportiva. Primero, ¿cuántos años de experiencia tienes siendo parte de una Junta Directiva o en las acciones de una Federación Nacional?</p>
<p>00:40 Carlos Manuel</p>	<p>Raúl, ¿cómo estás? Más bien gracias por la invitación a participar y ayudarte con esta tesis de tu título de Doctorado. Como ya lo comenté contigo anteriormente, yo participé con una disciplina deportiva que es la disciplina de hockey sobre césped, una disciplina olímpica desde hace mucho tiempo atrás, cuando era bastante joven. Por esa escasez que hay a veces de personas en la dirigencia, o había, hoy en día de repente hay un poco más, y que me propició que yo siendo todavía deportista calificado, fuera a su vez también dirigente y apoyase a la, al desarrollo de esta, de esta disciplina deportiva en el Perú.</p>
<p>01:21 Carlos Manuel</p>	<p>En ese momento no era propiamente dicha una Federación Deportiva Nacional. La ley general del deporte en ese momento contemplaba un estado intermedio que se llamaban comisiones nacionales, y tanto en el hockey como eventualmente en la motonáutica, dos Federaciones que yo he pertenecido en el tiempo. Participé en la parte dirigencial de estas comisiones nacionales, eran como por así decir Federaciones en formación. Contamos tiempo desde ahí, yo debo acumular por lo menos unos 25 años de experiencia en la dirigencia deportiva nacional.</p>
<p>01:54 Raúl</p>	<p>Perfecto. Algo comentaste, pero ¿formaste parte de alguna selección nacional?</p>
<p>02:02 Carlos Manuel</p>	<p>Sí, justamente fui seleccionado nacional en 2 disciplinas deportivas, cosa curiosa. Participé también en una tercera disciplina, este, pero si me preguntas a mí con honestidad de realmente deporte de alto rendimiento y muy competitivo, los tuve en 2 disciplinas deportivas: en el hockey sobre césped, que fui parte seleccionado nacional por muchos años atrás, por muchos años pero fue varios años atrás ¿ya? Participé en varios campeonatos sudamericanos, en una Copa América y en Juegos</p>

	<p>suramericanos, en Juegos Odesur y tuve la suerte con ese seleccionado nacional de ganar varias medallas de bronce y una medalla de plata, un segundo lugar en un clasificatorio a la Copa América. En ese, ese es probablemente uno de mis recuerdos más bonitos como deportista porque el deporte colectivo tiene una viveza muy especial que solo la aprende el que hace equipo, entrena con un equipo y finalmente alcanza un objetivo que es grupal y no es un objetivo individual. Claro.</p>
<p>03:03 Carlos Manuel</p>	<p>Al mismo tiempo, este, participé bastante de las motos acuáticas, las motos acuáticas son una disciplina, lo que se le conoce como motonáutica, la motonáutica engloba de alguna manera todos los deportes motorizados sobre el agua, pueden ser en el mar, pueden ser en río, en algunas otras condiciones. Y las motos acuáticas estuve compitiendo por muchos años en realidad, inclusive cuando fui a estudiar en el extranjero lo hice muy cercano de donde era la meca de las motos acuáticas. Así que participé en el circuito profesional, logré tener un 8vo puesto a nivel mundial en un año calendario, o sea que estuve rankeado número 8 en el mundo en la categoría más importante y también quedé en dos campeonatos que se disputaron, que son la modalidad digamos no de circuito de carrera sino de, digamos, equivalente a un campo travesía, equivalente a un Rally Dakar, de larga distancia que en las motos acuáticas se le conoce como Endurance. Tuve dos campeonatos en la primera fórmula, la F1 en que quedé en 5to lugar. Este, obviamente de la máxima categoría ¿no? Porque ha habido muchas personas que participan en campeonatos que les va bien, pero no necesariamente han sido en la máxima categoría competitiva. Así que tuve esa suerte y puedo con orgullo tener algunas Copas en mi casa, algunas medallas de buenos puestos en las categorías absolutas de esos dos deportes ¿no? El hockey sobre césped y este, las motos acuáticas.</p>
<p>04:32 Raúl</p>	<p>Perfecto, buenísimo y como último aspecto antes de entrar ya a los temas propiamente de la entrevista es ¿cuál es tu profesión?</p>
<p>04:41 Carlos Manuel</p>	<p>Yo soy ingeniero industrial de la Universidad de Lima y seguí dos maestrías y un posgrado en el extranjero. Un MBA que todo el mundo acá conoce, una maestría en negocios y un MIM que es una maestría en negocios internacionales, y adicionalmente, seguí una especialización en empresariado. Así es que también hice mi parte académica, me tocó e hice ese esfuerzo también.</p>
<p>05:10 Raúl</p>	<p>Perfecto, buenísimo. Ya, a ver, primero te hago un poco la introducción antes de ver los dos, estos dos conceptos que te había comentado ¿no? Primero, el objetivo de la investigación es poder identificar aquellas dimensiones, aquellos aspectos de que se deben tomar en cuenta para la gobernanza y el desempeño o la evaluación de la gobernanza y la evaluación de desempeño de una Federación Nacional. De acuerdo.</p>
<p>5:36 Raúl</p>	<p>Yo he elegido a personas con experiencia relacionada a la gestión de una Federación Nacional ¿no? Ya sea de una manera directa o indirecta, porque considero importante que recojamos la experiencia previa ¿no? Nosotros, muchos de nosotros somos académicos y solamente académicos, pero la experiencia de gente que ha estado en campo, gestionando a la institución es muy valiosa para poder definir estas dimensiones ¿no? En la información es con fines netamente académicos, hay un tema de confidencialidad donde va, tu nombre no va a salir, pero sí el perfil digamos para un poco para darle sustento a por qué hemos elegido a tal o cual experto. La idea es que ¿no? Como te comenté, no pase de 25 minutos, 30 a lo más en total, ¿sí? La</p>

	entrevista va a tener dos partes: una sobre gobernanza, que tenemos unas 3, 4 preguntas y después ya ir a la parte del desempeño ¿no?
06:35 Raúl	Empecemos con la primera, lo primero que tendría que preguntarte es, ¿qué debemos entender nosotros por gobernanza de una Federación Nacional? Es como el concepto que se tiene de gobierno corporativo, de gobernanza con el sector público. ¿Qué se debe entender por gobernanza en una Federación Nacional?
06:56 Carlos Manuel	De buen gobierno corporativo ¿no? Este, a ver, claro, suponiendo que es buena la gobernanza, porque podría no ser buena. Pero hablando de la gobernanza de un punto de vista positivo, a ver, yo veo en la gobernanza esa forma, ese modelo de administrar, gestionar o tomar decisiones en una organización, en este caso una organización deportiva, que busque primero ciertas condiciones. Por ejemplo: pluralidad, participación ¿no? Equidad, transparencia, este, por nombrar algunos de los factores que creo que son claves, o sea quieres tener en una organización deportiva, la voz de todos o por lo menos de todos los actores y las partes interesadas, quieres tener transparencia en el manejo, uso de los recursos, este, y en los procesos de toma de decisiones.
07:46 Carlos Manuel	Quieres tener participación, pero también plural, no solamente que estén todos, las personas interesadas, pero que haya cierta pluralidad porque además estamos hablando que hay algunas partes interesadas que a veces parecen no ser tan importantes, pero pueden serlo: el público, la prensa, por nombrar algunos grupos de interés que de repente no lo enfoca el dirigente y que son claves para el desarrollo deportivo. Quieres equidad, sobre todo equidades en términos de género, algunos deportes tienen más de una disciplina entonces también buscas que todas las disciplinas tengan una representación.
08:20 Carlos Manuel	Lógicamente partes interesadas como le podríamos llamar clientes internos, hay jueces, hay árbitros, hay oficiales, no solamente son los atletas y los entrenadores los que tienen que gobernar y finalmente si logramos, aunque difícil, porque es un reto grande, tener pluralidad, participación, equidad, etcétera, etcétera, etcétera. Un manejo transparente, abierto, bastante público, los recursos, donde logres incorporar a todas las partes interesadas. Tienes que hacer esto de una manera eficaz y eficiente, ¿no es así? No te vas a tirar la plata por la ventana porque las federaciones deportivas lo último que tienen son recursos, este, y no vas a plantear un esquema tan complejo en la, en la toma de decisiones que finalmente no describe la Federación Deportiva en ninguna parte.
09:13 Carlos Manuel	Entonces ese balance difícil de lograr incorporar a todos, pero al mismo tiempo ser eficiente, ser eficaz y que todos los grupos de interés formen parte y que el manejo obviamente de la información, los recursos y la toma de decisiones sea transparente ¿no? Un reto grande en realidad creo, ¿no? para cualquier organización deportiva más aún para una organización deportiva peruana.
09:34 Raúl	Claro. Sí, mira, de hecho, como tú dices, es un problema o una situación compleja, inclusive lo complejo es para describirlo ¿no? Porque lo que voy a compartir contigo ahora son algunos de los aspectos de las dimensiones que tienen o que he podido encontrar en algunas literaturas, que he podido ir revisando ¿no? Aquí vas a poder ver

	que tenemos, bueno es un resumen, ¿no? Son 8 categorías y dentro de cada categoría hay algunas palabras claves ¿no? Pero te cuento un poco de donde viene esto, ¿no?
10:14 Raúl	Cuando hace uno la revisión previa, encuentra que hay distintos autores. Tienes un Henry & Lee que son académicos norteamericanos que proponen unas dimensiones, tienes la ASOIF que esta, es la Asociación de Federaciones Internacionales de los Juegos Olímpicos de verano, tienes el COI, tienes la Comisión de Deportes de Australia, Sport England que es como el IPD digamos de Inglaterra, la Comisión Europea, Play The Game que es una ONG que también analizó el tema de gobernanza. Entonces todos estos digamos este, actores o instituciones proponen que se tomen en consideración dimensiones. No todos coinciden en las mismas, pero digamos esto es un resumen de todos. O sea, aquí está todo ¿no? Y algunos les dan más peso a algunos temas, otros le dan más peso a otros, pero en resumen esto es en orden de prioridad y de peso. Solamente es un resumen digamos de lo que se ha podido encontrar.
11:11 Raúl	Y la pregunta que me gustaría hacerte es, de estas dimensiones o de estos aspectos, ¿cuáles consideras tú que no aplicarían para una federación nacional? Porque por algún motivo ¿no? Porque te digo, esto se ha hecho pensando en una federación internacional, pensando en el gobierno, pero no necesariamente en una federación nacional. Entonces la pregunta sería si hay alguno de estos aspectos que para una federación nacional en el caso peruano, tú dirías no es relevante o no se debería tomar en cuenta.
11:51 Carlos Manuel	No, o sea yo te diría que lamentablemente esas 8, esos 8 aspectos que están acá de alguna manera propuestos, creo que son 8 aspectos que debieran ser parte la gestión de cualquier federación deportiva nacional. Yo no veo ninguna, por pequeña que fuera la federación deportiva, uno puede pensar que no va a tener un planeamiento estratégico ¿no? Intentando pensar en algo que de repente en el corto plazo una federación pequeña no deba de darle tanto peso ¿no? Pero si uno se pone a pensar los aspectos regulatorios de control, este, que finalmente reportan este, autoridades que en algunos casos en el Perú son subvenciones económicas de fondos públicos, la ética, yo, para mí la ética si fuera tan clara y los valores este, universales y la moral de las personas sea muy clara realmente no necesitarías regular nada.
12:46 Carlos Manuel	Yo creo que la regulación intenta encaminar ciertos aspectos que la gente no tiene claramente identificados como éticos o atléticos, entonces estos mecanismos de control, esta regulación, este comportamiento ético va un poco de la mano. Y si tú realmente quieres gestionar bien las cosas y quieres involucrar a todos los grupos de interés, pensar en procesos no democráticos complejos, este como te digo este, este término que es muy importante, la inclusión digamos de todas las personas, el deporte como un derecho universal, un derecho de todos ¿no?
13:22 Carlos Manuel	Yo te diría Raúl que no pensaría quien sabe podríamos priorizarlas de alguna forma, dependiendo del estado en el que esté en desarrollo una federación deportiva en el Perú. Podíamos priorizar de alguna manera esto. Pero creo que son 8 parámetros que difícilmente podríamos descartar alguno este, hablando de la gobernanza de una organización deportiva nacional, creo que todos son válidos.

13:48 Raúl	Perfecto, perfecto. Y trataba yo de recordar lo que tú habías descrito anteriormente con esto y te preguntaría, ¿ves algún tema que tú hayas comentado o que consideres importante y que no esté en este esquema?
14:07 Carlos Manuel	Yo diría que lo que no veo acá es el cierre que yo le di a lo que te comentaba yo, que es la eficiencia y efectividad, ¿no? Cómo hacer para, ah bueno tienes ahí en gestión, correcto. Tú ves este, la gestión, de repente yo eficiencia eficacia, mucho lo resaltaría porque para mí algo que no es sostenible en el tiempo, desde un punto de vista sobre todo económico, para mí sigue siendo algo que, que eventualmente va a fallar. Yo soy una persona que, si bien se ha adecuado a distintas cosas en la vida, nunca dejó su lado empresarial. De hecho, como te comentaba yo seguí un diplomado en empresariado y soy un convencido, no quiero decir del capitalismo altruanza porque eso de repente ya es una locura, pero soy un convencido que lo que no se sostiene de alguna manera económicamente en el tiempo, tiene a la larga este, una ruta de fracaso ¿no? De acuerdo.
15:12 Carlos Manuel	Grandes líderes, grandes líderes que se ponen a la mochila el tema y reconocidos, este por la multitud si no logran de alguna manera descargar su influencia sobre esa organización deportiva, hablando de líderes deportivos, este, a la larga están, yo no diría que, condenando, pero no están ayudando a que la organización deportiva salga digamos de un gateo y un, una, un caminar todavía este, no claro, ¿no? Claro.
15:44 Carlos Manuel	Entonces para mí sí, está ahí como dices tú en gestión, pero yo creo que son muy importantes ¿no? O sea la eficiencia y eficacia no sé si yo lo resaltaría, pero sí, dentro de todo yo creo que al final ser muy transparente, tener un comportamiento ético, el marco regulatorio donde incluyo a todo el mundo, donde la democracia es perfecta etcétera, etcétera, pero cuya digamos gestión del manejo económico se deba a que hay un mecenas o un millonario o un Estado o algún tipo de, no sé, regalo del cielo que permita que esa organización deportiva subsista, en el minuto en que eso se resquebraje un poco.
16:21 Carlos Manuel	Por ejemplo, ahora en la pandemia del COVID-19 en ese momento todo el esfuerzo para haber tenido una organización que aparentemente se gobernaba bien, resulta que, sin recursos, este se podría venir abajo, pero sí, la verdad que no. Ahora que lo estoy viendo en el área de gestión tuya, diría que no hay nada de lo que yo definí, que no estaría incluido en estos 8 aspectos, ¿no?
16:47 Raúl	Perfecto, perfecto, buenísimo. Ok, pasamos entonces, gracias, este Carlos Manuel, pasamos al siguiente aspecto que es sobre desempeño. A diferencia de gobernanza, en el cual como te había comentado, había encontrado un poco más de literatura sobre gobernanza en el deporte. En el caso del desempeño sí es un universo tendiente a ser nulo ¿no? O sea, hay muy poca literatura sobre cómo medir el desempeño de una federación nacional y de hecho cuando se revisa literatura acerca del desempeño de una empresa, está claro que son los indicadores financieros. Por ahí, luego le incorporas otros, pero la teoría económica te dice que tú creas una empresa para rentabilizar. Puedes elegir distintos indicadores financieros, pero esa es la razón de ser de una empresa ¿no?
17:35	Después, pero cuando hablas de una federación que no es una empresa, que es una organización sin fines de lucro, ¿no? Ya como que ese modelo no lo puedes trasladar

Raúl	¿no? Entonces, comienzas a ver de repente modelos similares como puede ser de repente el de servicios públicos, donde mides el desempeño a partir de los servicios que brindes, qué tan bien se perciben los servicios, ¿no? Pero digamos, no hay algo que se haya documentado para medir el desempeño de una organización sin fines de lucro y en este caso particular de una federación nacional.
18:12 Raúl	Y aquí si me gustaría primero ¿qué se debería entender por el desempeño de una federación nacional? Y al igual que en el caso anterior, ¿qué aspectos son los que deberíamos considerar al momento de evaluar el desempeño de una federación? ¿Qué es lo que entendemos por el desempeño de una federación?
18:33 Carlos Manuel	A ver, ahí concuerdo contigo en que la literatura, el conocimiento, la bibliografía y probablemente este, las referencias que sostengan a modelos de gestión viendo la parte del desempeño de una organización deportiva sobre todo en el ámbito nacional es muy poca, ¿no? Existen siempre vinculados al Movimiento Olímpico, sabes que el Movimiento Olímpico emana gran parte, todas las entidades supranacionales y todo gran parte del conocimiento que se tiene sobre cómo gestionar y manejar mejor una organización deportiva. Del lado del Movimiento Olímpico existen 3 niveles de formación para dirigentes, si quieren formalmente digamos hacer unos cursos básicos, otros son los cursos avanzados, finalmente un curso poquito más elevado que tiene el nombre de maestría ejecutiva, pero no es propiamente una maestría que se llama al menos.
19:30 Carlos Manuel	Y que no necesariamente esos 3 niveles: básico, avanzado y maestría ejecutiva, son porque yo los he seguido, son cursos o algo que te forma en el sentido de decir ok todo muy bien ya tienes el conocimiento, pero ahora quiero medirte, ¿no? Quiero ver estos KPIs, estos indicadores que digan cómo la estás haciendo, bien o mal. Te enseñan los aspectos administrativos, los aspectos contables, los aspectos de mercadeo, el manejo de tus grupos de interés, te enseñan cómo organizar un evento deportivo, pero no necesariamente dicen: perfecto, eres exitoso, no eres exitoso y ante tu grupo de interés puedes demostrar de una manera medible cómo te está yendo en el tiempo.
20:16 Carlos Manuel	Si pensamos en eso, que como te digo hay poca bibliografía, pero uno lo puede ver desde un punto de vista de emprendedor y yo mismo participe de este movimiento deportivo en el mundo, te diría que, si tomamos en cuenta algunos de los factores que hemos anteriormente respecto a la buena gobernanza, factores o KPs que podríamos medir, yo creo que son no muchos ah y que podrían no necesariamente ser los que actualmente miden las federaciones o las organizaciones nacionales.
20:46 Carlos Manuel	Uno es el nivel de satisfacción de su grupo de interés, y eso es medible en el tiempo. Los grupos de interés como habíamos hablado, pueden ser internos, pueden ser externos desde entrenadores o atletas que son como el corazón del movimiento deportivo. Todo el movimiento habla que lo principal es el atleta, es el competidor, es que el participa porque el deporte es para todos. Y se entiende de que en una federación es competitivo o más arriba ¿no? Pero hablamos de primero ese componente, ese grupo de interés, esa parte interesada.
21:18 Carlos Manuel	Esas mediciones de satisfacción creo que rara vez se hacen. Rara vez una federación deportiva nacional va a sus atletas y les dice una manera clara y quien sabe anónima: estás o no estás contento con la federación. Me imagino porque les da miedo, me

	<p>imagino que porque el atleta es joven, me imagino porque el atleta a veces es rebelde, me imagino porque a veces el atleta, y eso también es culpa de la dirigencia, por la falta de acceso o la transparencia o no sé, las ganas de simplemente mostrar las cosas que el atleta no conoce, les da miedo escuchar esa, ese análisis ¿no? Pero es como en una universidad, hacerle una encuesta al alumno. Es absurdo ¿no? Porque creo que es un muy buen indicador: está o no está contento el alumno, y se puede medir. No será perfecto, pero es un buen indicativo ¿no? Aquel dirigente de cualquier organización que continuamente es reprobada por su principal grupo de interés, oye hay que pensar algo está pasando acá.</p>
<p>22:15 Carlos Manuel</p>	<p>Segundo, en el caso de las federaciones deportivas peruanas, estamos hablando en el caso nacional, si uno hace un análisis y yo lo he hecho, el gran número de federaciones deportivas, yo lo entrevisto a dirigentes y tengo pequeños trabajos hechos a estas organizaciones deportivas y les pregunto oye como es tu, digamos este, tu, por más de que sea sin fines de lucro, cómo es tu estado de resultados, ¿no? cómo es tu matriz de ingresos, de dónde provienen tus ingresos, y si hacemos una medición del porcentaje o por así decir, la dependencia que no tiene que entenderse mal, pero la dependencia del apoyo del Estado o la subvención económica del total de los ingresos de esta organización deportiva, nos damos cuenta que en la mayoría de los casos, salvo excepciones mínimas este, más del 50% por no decir el 90% de los ingresos provienen de una fuente pública.</p>
<p>23:11 Carlos Manuel</p>	<p>Entonces, la federación ahí está también de alguna manera no logrando este, suena duro pero no está logrando crecer y sostenerse en el tiempo, porque a la larga se supone que la federación deportiva, que lo que debe manejar es el deporte de alta competencia, está dependiendo de los ingresos públicos que en realidad son ingresos de todos los peruanos y no todos los peruanos participan de la competencia, la alta competencia o menos del deporte de élite. Entonces qué pasó con el auspiciador, qué pasó con el evento, qué pasó con los derechos de televisión, qué pasó con otros modelos, otras formas de ingreso que el dirigente deportivo debiera buscar y no los encuentra. Entonces se recuestan o se acomodan sobre la base de subvenciones económicas y creen erróneamente que la manera de desarrollar el deporte es que el Estado ponga la piedra primero.</p>
<p>24:04 Carlos Manuel</p>	<p>Entiendo que el Estado y el Perú está muy retrasado y que se requiera que el Estado tenga un compromiso, un rol, una política nacional por el deporte entiendo, pero ok pongamos una piedra cada uno juntos ¿no? De acuerdo. Este, teniendo cimientos sólidos, en que también la federación nacional tenga cierta independencia, cierta autonomía económica, no dependa siempre del recurso o bien del extranjero que a veces llega o bien nacional. Consigamos ingresos propios. Creo que una medición importante sería poder medir fríamente cuántos son tus ingresos en tu estado de resultados y qué porcentaje de esos ingresos los generas tú de recaudación directa de equis actividades, eventos, licencias, inscripciones, entradas, ya ve tú, pero demuéstrame que te puedes sostener en el tiempo. Sin depender lógicamente del apoyo del Estado.</p>
<p>24:55 Carlos Manuel</p>	<p>De ahí, de ahí, lo siguiente sería para mi modo de ver índices que se puedan medir son, se pueden conseguir de transparencia en información, acceso a la información, y bueno, ya los últimos serían. A mí mucha gente me pregunta y me dicen pero por qué existen los medalleros, por qué existe este una especie de competencia y yo le digo</p>

	mira el Movimiento Olímpico sabe que hay un montón, un montón de formas de medir el desempeño de un país y el desempeño del deporte.
25:25 Carlos Manuel	Una forma de medirlo, no es perfecta, no es perfecta, pero una forma de medirlo es decir ok cuántos peruanos me llevas a los Juegos Olímpicos como finalmente las reglas de juego van subiendo para todos los países y el deporte olímpico le da cuotas, asignación de cuotas a los países con marcas A marcas B en los deportes marca y tiempo, si tú llevas constantemente un mayor número de clasificados, no significa de que es una prueba digamos irrefutable de que el deporte está mejor, no, pero es una prueba importante y medible de que algo bien se está haciendo.
25:59 Carlos Manuel	Porque no vamos a pensar que el Perú tiene constantemente el mayor número de medallas, mayor número de éxitos o mayor número de cuotas que participamos en estos juegos multidisciplinarios grandes solamente porque fuimos suertudos ¿no? Algo se tiene que estar haciendo bien. Entonces también existe aunque fría, esa medición que es pucha los resultados deportivos ¿no? Entonces, buenos resultados no significa de que todo se esté haciendo bien, tampoco que malos resultados significa que vas a satanizar la dirigente y decir que es un pésimo dirigente porque puede haber pues un trabajo de mediano, largo plazo, pero es un indicativo.
26:35 Carlos Manuel	Tienes un ingresos propios o no tienes ingreso propios, este oye mide a tu grupo de interés, su nivel de satisfacción, que es medible, y finalmente oye la gente puede o no puede acceder medianamente, porque no se trata de que todo el mundo sepa todo, sino pues las decisiones en una organización deportiva no serían eficientes, pero tienes medianamente información que le das a tu grupo de interés para que, por ejemplo se contraten buenos entrenadores porque se les califican, para que nos representen los mejores deportistas o los que tienen mejor proyección a futuro, porque hay un comité técnico que los evalúa y bien. Y no que hayan las quejas de que la gente los elige a dedo etcétera, etcétera.
27:16 Carlos Manuel	Entonces creo que esos eran 4 indicativos: recurso económico propio, transparencia en el manejo de la información, resultados deportivos, nos gusten o no y la encuesta de satisfacción que se les pueda hacer a los grupos de interés.
27:30 Raúl	Perfecto, una, una última consulta o precisión, cuando se habla del ámbito deportivo, varios, algunos, me han comentado sobre si bien es cierto el logro deportivo es importante, pero también en la federación tiene un rol de masificación del deporte. Se mide el número de personas que practican y que de repente a mediano largo plazo es el que permitiría que la alta competencia se nutra y que no sea digamos algo como tu decías este, eventual, sino que sea sostenible. ¿Cómo ves este aspecto para medir a una federación, o sea no solamente del lado del medallero, sino en el lado también de la masificación, no?
28:14 Carlos Manuel	Mira, es absolutamente válido ¿ya? Yo, sin embargo, considero que el rol de la federación ahí sí tiene que ser de, por así decir facilitador, catalizador del crecimiento de la federación deportiva. Pero no creo que el rol de la federación deportiva nacional sea o deba ser fuertemente digamos este, hacia la masificación per sé del deporte. Yo creo un poco como el rol que el Estado puede tener en la economía, que tiene que tener un aspecto regulatorio, etc., pero lo que tiene que dar más que nada son las condiciones de juego para que la economía florezca.

<p>28:50 Carlos Manuel</p>	<p>Yo creo que una federación deportiva nacional que empiece a armar un campeonato nacional en las distintas categorías, pero que finalmente es un campeonato, no es el fulbito, no es el fútbol inter escuelas, no es el fútbol de colegio, no es el fútbol que puedo organizar, el fútbol porque lo vemos más masivo ¿no? No es el fútbol que puede organizar una federación, sino una empresa grande porque organiza fútbol dentro de la empresa, no. Yo creo que ese rol de la federación deportiva nacional no debería ser tan amplio, porque la federación deportiva nacional, su enfoque sigue siendo a mi juicio, en el deporte competitivo.</p>
<p>29:29 Carlos Manuel</p>	<p>Competitivo no significa la categoría absoluta ni significa el deporte de élite. Competitivo puede ser, como ocurre en el fútbol, que basta que un niño súper chico en una mesa se registre en un sitio donde existe una liga distrital de fútbol y si las cosas funcionan bien, ese registro eventualmente la FIFA tiene conocimiento y según las bases por los cuales se desarrolla el fútbol tan fuertemente en el mundo, pero no está la federación de fútbol encima del trabajo de las ligas distritales, pero la liga distrital vota en una provincial, vota en una departamental y eventualmente es parte, dentro, junto con los clubes profesionales en la asamblea de una federación deportiva nacional. Tiene un post porque tiene que estar, para eso somos plurales ¿no? y buscamos participación, pero que la federación haga programas para intentar el crecimiento de manera directa de la federación, perdón de la liga distrital, creo que no es el tema. Perfecto.</p>
<p>30:26 Carlos Manuel</p>	<p>De que la federación debería articular un campeonato armado, debiera formar jueces, árbitros, oficiales, debiera generar esa semillita, esa cómo te diría yo, esa, este como curiosidad, esas ganas, ese que los niños decir oye ¿y ese deporte? Hay un peruano famoso, un peruano conocido, hay un peruano que es referente ¿por qué no puedo yo este, ser tablista? ¿Por qué hay tantas escuelas de tabla ahora en la Costa Verde, no? No las administra la federación peruana de tabla, no es así, hay un montón de escuelitas de niños que hacen tabla, ¿por qué? Porque hubo 3 o 4 chicos, entre ellas fue Sofía Mulanovich que fue una representante en su momento destacada, pero porque ha habido una trayectoria de ilustres tablistas peruanos y en eso tiene que capitalizar una federación deportiva nacional, en generar esa, como te digo curiosidad, esas ganas de que los chicos, los colegios se dediquen a esa práctica deportiva.</p>
<p>31:24 Carlos Manuel</p>	<p>Entiendo que hay un primer momento en que la federación hace eso, ¿no? Ayuda, promueve, claro, sirve de aporte, pero después lo que tiene que hacer es generar condiciones para que esos chicos digan ¿y en dónde compite? Ah porque hay un campeonato nacional que es para sub11. Hay un campeonato digamos, este para sub13, para sub15, para sub17 ¿no? Oye tengo esta relación con las universidades y este campeonato inter universitario y eventualmente un seleccionado nacional que además compite, que viaja continuamente, que tiene ingresos, que tiene exposición, que los padres quieren poner a sus chicos porque dicen pucha que lindo se forma mis hijos en este deporte y eventualmente eso genera el espacio, y el espacio eventualmente va a generar auspiciadores, interesados en que tú seas...</p>
<p>32:10 Carlos Manuel</p>	<p>Alguien me decía otro día: las federaciones no entienden a veces lo importante que puede ser la marca federación. Si tú logras decirle este evento es organizado o revisado, no sé cómo sería otra opción. Avalado, avalado, muy buen término, es avalado por una federación tendrías una especie de sello de calidad que de repente no lo tienes, pero que sí alza de alguna manera el nivel de esa academia, de esa escuela</p>

	¿no? Pero tú no quieres enseñar a los chicos a nadar ¿no? Tú quieres enseñar a los chicos a nadar si fuera el caso, porque además puede ser que haya ingresos ¿no? Para la federación, pero tú lo que quieres es descubrir que tu academia de natación, un chico que sea un campeón ¿no? Quieres aceptar eso.
32:56 Carlos Manuel	Entonces creo, como te digo que depende en el momento en el que esté la federación de repente en su desarrollo deportivo o el desarrollo de su deporte en el país, pero creo que la federación debe dirigirse aunque sea niños no importa, pero siempre al deporte competitivo, no al deporte totalmente formativo, no al deporte para todos. Eso creo que es un rol que el Comité Olímpico, los internacionales, los nacionales y todos y el Estado debe tener como el rol digamos de esparcir el deporte como se puede esparcir el recreo, esparcir, como se llama, la educación, esparcir la cultura creo que es importante, pero creo que la federación debe de no tener ese sombrerito permanente ¿no?
33:38 Carlos Manuel	Sí tener un campeonato de niños, de juveniles, de adultos, competitivo. Y debe ver de que haya clubes o ligas a lo largo del Perú, este y ayudar a, de alguna manera, catalizar estas situaciones, ¿no? Estas infraestructuras y llevar conocimiento, educar a los jueces, educar a los árbitros, o sea facilitar, pero invertir directamente en la alta dirigencia, en desarrollar el deporte digamos de, de semilla en semilla, creo que sería una tarea titánica y de alguna manera creo que, no sé, diluiría el impacto que podría tener la federación en lo que yo creo es importante: ser competitivos, tener réditos deportivos, administrar bien tu deporte para que consigas ingresos propios y a la larga eso va a sembrar las bases para que el deporte empiece a jalar digamos ¿no? No que tú lo empujes, empiece a jalar y tienda a su, a su masificación.
34:34 Raúl	Perfecto, o sea no, me queda claro que si hablamos de los deportistas, el segmento que atendería, sería el deportista competitivo como tú dices ¿no? Generando las competencias, la selección nacional, pero comparar los otros niveles más su rubro sería como un desarrollo organizacional deportivo, o sea asegurarse de que haya la estructura para que cuando le toquen la puerta y le digan no, no vengas acá, ándate a la liga tal, al esto tal, al club tal, digamos ya hay una estructura para decir: no, yo me enfoco en esto directamente y lo otro lo derivo, ¿no? lo dices.
35:10 Carlos Manuel	Claro, claro, y sí hacer que después todas esas bases, todos esos clubes, todas esas ligas sean parte de tu justamente participación, pluralidad que estamos hablando de importante de gobernanza, o sea aunque sea como un porcentaje pequeño, esa liga distrital en un sitio que aparentemente está alejado, te toca la puerta y te dice oye yo quiero opinar, bueno tú tienes que opinar si tú eres parte del sistema, mientras sea nuevamente competitivo, no significa competitivo ganador, significa siempre y cuando esa liga o ese club haga eventos, los inscriba, los registre, lleve padrones, de alguna u otra manera tenga algún grado de arbitraje, de jueces, de oficiales, o sea que tú pudieras decir que es deporte organizado.
35:56 Carlos Manuel	Si el deporte es absolutamente recreativo y todo, yo creo que la federación deportiva nacional debe estar feliz, en el caso del fútbol de que jueguen este, en el parque al fútbol porque es un tema que lo hace el deporte rey, pero no debe de estar preocupado si se dan las condiciones o no se dan las condiciones para jugar al fútbol, ¿no? Lo que tiene que preocuparse de que eventualmente todas esas grandes números aparezcan chicos que se inscriben, se ponen su camiseta y están felices de ir a jugar el fin de

	<p>semana acompañados de los padres, en donde habrá un árbitro, primer nivel, segundo nivel, tercer nivel y ese árbitro finalmente se formará a través de la comisión de arbitraje de una federación.</p>
<p>36:37 Carlos Manuel</p>	<p>Entonces es deporte organizado y yo ahí si lo veo competitivo, porque finalmente están jugando en un digamos, en un calendario, están jugando con las reglas del juego que se imparten, está habiendo finalmente alguien que como también debe ser justo me parece en el tiempo, el que sea mejor gane ¿no? Todas las que eso tiene ¿no? Pero ya es un deporte competitivo a mi modo de ver competitivo porque ya hay una competencia, no significa alta competencia ¿no? Entonces eso sí creo que la federación tiene que tallar y tiene que, tiene que involucrarse. El deporte en general, la masificación, yo creo que no.</p>
<p>37:14 Raúl</p>	<p>Perfecto, perfecto. Ya, y como última pregunta, este, Carlos Manuel, a ver siendo por avalar las ideas tan bastante claras que tienes sobre esto es, en este desarrollo la pregunta que queda es ¿cuál es el principal grupo de interés de la federación nacional? Es decir, tiene muchos grupos de interés como tú bien decías ¿no? Pero cuál es el de todos los grupos de interés, el que, como decirlo, el de responsabilidad directa, preocupación digamos primaria, ¿cuál es ese grupo de interés?</p>
<p>37:49 Carlos Manuel</p>	<p>Para mí el deportista, el atleta, no tengo ninguna duda. Ninguna duda. Todos los que estamos en la dirigencia deportiva deberíamos pensar como pareciera que uno lo diría en muchos ejemplos a veces no es ¿no? Porque no en todos se da lo mismo, pero para mí, clarísimo. No existe organización deportiva, deportiva porque hay clubes que son sociales y deportivos ¿no? Organizaciones absolutamente deportivas que no sea el atleta o el deportista su principal grupo de interés.</p>
<p>38:20 Carlos Manuel</p>	<p>Así debiera ser y así es, inclusive así es el hecho por el cual en los currículum vitae de todos los que estamos metidos en el movimiento deportivo en el mundo, lo primero que nos preguntan es ¿y tú de qué deporte vienes? No nos preguntan ¿y tú qué formación académica tienes? Porque todos quieren que tú de alguna manera digas, claro yo hace 30 años atrás quería matar a la dirigencia deportiva este, porque no me hacía caso en A, B, C necesidades que yo tenía ¿no? Y ahora que estoy como dirigente y estoy al otro lado, tengo que guardar esa suerte de, digamos de, de respeto y de responsabilidad hacia el deportista, este, para mí es el principal. Para mí el atleta es el grupo de interés por excelencia que debiera toda federación deportiva nacional e internacional, todo comité olímpico en general, toda organización solamente deportiva este, tener. Esos son los reyes de todo este asunto y a veces son, son difíciles ¿no? El deportista no es, no es necesariamente una persona fácil ¿no? Pero para mí es el principal grupo de interés.</p>
<p>39:28 Raúl</p>	<p>Perfecto, ok Carlos Manuel, muchas gracias con esto terminamos la entrevista.</p>

Fecha: 1 de octubre del 2020

Hora: 5 pm

Lugar: Microsoft Teams

Entrevistador: Raúl Rosales

Entrevistado: Eduardo Tabini

Género: Masculino

Profesión: Ingeniería Industrial

Deportista de selección nacional: No cumple

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN): 27 años

00:01 Raúl	Hola, qué tal buenas tardes. Eduardo y gracias por acompañarme en esta serie de entrevistas en el marco del doctorado en Administración y Negocios que hago, en la cual tengo la tesis sobre gobernanza y desempeño de una Federación deportiva nacional.
00:20 Raúl	Tú has sido seleccionado, elegido como un experto en el marco de esta investigación para poder recoger tus opiniones, tu experiencia, tus conocimientos sobre estos dos aspectos de cómo se dan para una Federación deportiva nacional cómo es la gobernanza y el desempeño, si esta esta entrevista está siendo grabada, tiene fines netamente académicos y se utilizará como insumos para trabajos de investigación que se tengan en la Universidad
00:53 Raúl	. Antes de empezarla los dos bloques de preguntas, un primer bloque va a ser sobre gobernanza y un segundo bloque va a ser sobre desempeño. Algunas preguntas para efectos de registro como experto. Primero, ¿Cuántos años tienes involucrado en la gestión de una Federación nacional como dirigente, sea de un club de manera directa o de manera indirecta? ¿Cuántos años de experiencia tiene?
01:26 Eduardo	27 años
01:32 Raúl	Perfecto. ¿Has sido parte de alguna selección nacional que haya representado al país?
01:38 Eduardo	Como deportista, no. Sí, como dirigente.
01:45 Raúl	Perfecto. ¿Cuál es tu formación?
01:59 Eduardo	Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima.
02:02 Raúl	Perfecto, muchas gracias. Entonces esto es a manera de introducción. El primer bloque de preguntas va a ser sobre la gobernanza. La gobernanza, cómo te comentaba preliminarmente, es un tema relativamente nuevo en el ámbito deportivo y más aún el tema de una Federación nacional. ¿Entonces lo que quería era preguntarte en tu opinión, qué debemos entender por la gobernanza de una Federación nacional?
02:37 Eduardo	Bueno. respecto al concepto de gobernanza es tener todo el sistema para que la Federación camine bien. O sea, que tenga todo en orden, tanto administrativa como operativamente este todo bien y para eso a nosotros tenemos. Gente en especializado en eso más ahora que había en elite de una directiva muy leonina. llamamos así. Porque tenemos, incluso en algunos momentos tenemos gente de más porque hay gente que lo único que lo llenar papeles para ser un Ministerio.

03:33 Raúl	Ok, perfecto. ¿Cuándo hablamos de gobernanza? ¿Qué aspectos, qué conceptos se te vienen a la mente que estén asociados a gobernanza?
03:45 Eduardo	Bueno, la correcta organización. La organización deportiva, organización administrativa y administración organizacional nacional para que la organización camine adecuadamente, una buena comunicación con los clubes, que estén perfectamente informados al día todas las comunicaciones que nos llegan de nuestros superiores, llamémosle de alguna forma. La UADA, la FINA, la CONSANAT. Todo el mundo se entere de ellas.
04:27 Raúl	Perfecto, buenísimo. Mira, cómo te comenté como parte de la investigación en el marco del doctorado, me tocó hacer una revisión de la bibliografía que se tenía relacionada a gobernanza.
04:40 Raúl	Lo que estoy compartiendo ahora es un documento que resume los distintos aspectos que hablan o que se asocian a gobernanza.
04:58 Raúl	Abajo puedes ver a Henry & Lee, son unos académicos norteamericanos en el marco de un libro, propusieron ciertos principios, la ASOIF es la asociación de federaciones internacionales de los Juegos Olímpicos de verano, el COI, la comisión de Deportes de Australia, Sport England es como el IPD de Inglaterra, la Comisión Europea, PLAY THE GAME que es una ONG que investigó también el tema de gobernanza. Todas estas instituciones proponen distintos principios, distintos pesos específicos para cada aspecto, pero que de alguna forma están resumidos en estas 8 categorías de alguna forma.
05:36 Raúl	No tienen orden ni de prioridad ni de recurrencia. Es decir, las palabras que más han sido solamente es un resumen de lo que he podido revisar preliminarmente, entonces rápidamente te lo voy a comentar y me gustaría que me des tu opinión. Si alguno de estos aspectos no aplica para una Federación nacional o si alguno de estos aspectos de repente está lejano de la realidad de una Federación nacional y por tanto no se deberían considerar.
06:13 Raúl	La primera es la transparencia, no tal y cual se conoce. Se habla mucho de la comunicación pública, hacen la distinción entre la transparencia en la comunicación a los miembros y la comunicación hacia fuera, la rendición de cuentas, que también es un punto importante dentro del concepto de transparencia.
06:31 Raúl	Después se tienen los procesos democráticos, la definición de los órganos de Gobierno como son la Junta directiva y los comités, límites de períodos de altos cargos, se asocia a todo esto, el aspecto democracia.
06:48 Raúl	Tenemos otro aspecto que es relacionado a la regulación. Es a través de los documentos formales con los cual se cuenta en una federación que parte por los estatutos como gran documento, la definición de reglas, roles, una regulación interna y también para los procesos de toma de decisiones.
07:09 Raúl	Después un tema de comportamiento ético, donde haya un código de ética definido, procesos disciplinarios que hay integridad, política sobre conflicto de intereses.

07:19 Raúl	Luego un aspecto de gestión que tiene que ver con planeamiento estratégico, todo lo que es la definición de misión, visión, objetivos estratégicos, luego la definición de política, procedimientos, procesos, eficiencia y eficacia al momento del manejo de los recursos con los cuales se cuentan.
07:42 Raúl	Los mecanismos de control, por un lado, el control interno, considerar la auditorías externas y gestión del riesgo. Como parte de la gestión, digamos de la institución.
07:54 Raúl	El desarrollo y la equidad, entendido como el desarrollo deportivo. Involucración, involucrar a los jóvenes, la equidad de género, el tema de la inclusividad, la inclusión. Digamos también como concepto asociado a esto y por último, los grupos de interés, el relacionamiento con los gobiernos, los roles de los grupos de interés, entender quién contribuye o cuál es la participación que cada uno debe tener y la involucración de los atletas en las decisiones.
08:21 Raúl	Esto es un resumen, no hay uno que proponga a todos y no he cogido unos de otros y con distintos pesos digamos, pero quería tu opinión. Como te dije, si es que hay alguno que consideras que no aplicaría para una Federación deportiva nacional.
08:39 Eduardo	Bueno. Según mi punto de vista. Por ejemplo, justo lo último, involucración de los atletas en decisiones. Sucede que natación es un deporte muy infantil, digamos así. Ósea la gente nada hasta los 18 o 19 años, por consiguiente, no son 100% capaces de ver objetivamente, sino ahí lo ven personalmente. Es decir, que me puedo conseguir, que me puedo ganar y eso está mal
09:21 Eduardo	Lo de más está bien, o sea hay algunos de los mecanismos de control supongo que están un poco transparencia. Ósea la auditoría, la rendición de cuentas es lo que lleva al control interno y la auditoría externa y la gestión del riesgo.
09:40 Eduardo	No sé si hay ahí habrás podido entender en las otras reuniones con otras federaciones para que te puedan ver la subvención, tienes que haber rendido lo anterior y tiene que estar aprobado. Ósea que si uno no hace rendición correcta no te dan la plata del siguiente año.
10:05 Eduardo	Correcto. La comunicación pública sí porque nosotros ponemos en nuestra página web y nos dan la ejecución trimestral que se entrega al IPD. Todo lo que se entrega al IPD, publicado por nosotros.
10:26 Eduardo	Los roles están bien, o sea porque somos un directorio de 7 personas. Natación está compuesta por 5 deportes. Cada 1 tiene un deporte. Cada director maneja un deporte. Aguas abiertas, clavados, nado sincronizado, natación y polo acuático, Cada uno maneja un deporte y se respeta.
10:58 Eduardo	Todos se consulta al directorio, los gastos. Aparte, todo está dentro de dentro del presupuesto, antes de empezar el año o comenzando el año se presenta a la asamblea el presupuesto, el cual es aprobado y en base a eso nos bandeamos cómo se dice.

11:30 Eduardo	Ahí veces un poco que la gente después reclama diciendo dame más que no sé qué, pero no pues. Hemos cumplido bien y estamos ahí y bueno.
11:47 Eduardo	La del planeamiento estratégico también tenemos un poco y quizás no tan a largo plazo. Recién estamos implementando más seriedad llamémosle así, entonces vamos planeando año a año.
12:10 Eduardo	Por ejemplo, el año pasado nos juntamos con los clubes en un hotel, se concretó un día para todos los clubes que fueron a discutir el proyecto del año. Todos los que fueron opinaron y la gente se motivó, supongo.
12:39 Raúl	Perfecto solamente un par de preguntas por el lado de los atletas. ¿Sí, en el caso de los atletas son chicos jóvenes en su mayoría, pero si fueran los de alto rendimiento y mayores de edad o digamos con algunos años de experiencia, cambiaría tu opinión de involucrar a los atletas? Obviamente no a los más jóvenes, pero si de repente a los atletas mayores con algo más de experiencia.
13:11 Eduardo	Pues, por ejemplo, ahora en la mañana hubo una reunión con el presidente del IPD y de las federaciones y el justo dijo, ¡no! Justo hubo una pregunta acerca de las edades. Fíjense en natación, hay una chica de 13 años que corre libre, quiere decir, máxima categoría.
13:33 Eduardo	No hay unidad específica. O quizás tampoco hay 50 de 13 años que nadan, derrepente 1 o 2, pero no llega a 26 años, 27 años, pero igual sigue siendo poco y yo sí entiendo que hay la involucración.
14:01 Eduardo	En tanto, la Federación internacional y como las Federaciones Zonales como es Confederación Sudamericana una comisión de atletas, pero ellos no están involucrados en la toma de decisiones.
14:16 Eduardo	Por ejemplo, hubo el campeonato en febrero, el campeonato Panamericano juvenil, se llamaba la Copa UANA y trajeron a 2 campeones mundiales. Pero eran chicos, o sea, los campeones mundiales si eran mayores en la edad de ADMISON, es una campeona mundial con récord mundial. Eso es una persona de 26 o 27 años, ya es indiferente a una 14 y 15.
14:53 Eduardo	Lo que pasa que, en el Perú, la natación, el tema es muy subgenerelidad, la gente nada prácticamente hasta entrar a la Universidad la mayoría. Tiene que ser demasiado bueno para quedar. Muchos son hasta los 17 y 18 años.
15:24 Raúl	Ok, perfecto, buenísimo. Está claro y valido porque en otras entrevistas que he escuchado un poco la opinión y sí, por eso te preguntaba sí es que con ciertos condicionamientos podría cambiar tu opinión, pero entiendo la posición.
15:40 Raúl	El segundo punto sería si es que consideras que hay algún concepto, algún aspecto asociado a la gobernanza y que no está incluido en este cuadro.
15:55 Eduardo	Bueno, ahora como están las cosas. Quizá haya que ver el tema de sanidad.

16:08 Eduardo	O sea, nosotros ahora tenemos dos piscinas, por ya abrir la tercera y tenemos todo un departamento médico.
16:18 Eduardo	Un médico, medico profesional valga la redundancia. La base de bioseguridad que mínimo son enfermeras que manejan, todos los días están ahí.
16:35 Raúl	Perfecto, o sea, todo este tema que tiene que ver con la salud, digamos el cuidado del atleta, todos estos aspectos, digamos qué tienen que ver.
16:47 Eduardo	Por ejemplo, nosotros también ya hemos tomado a todos los nadadores, o sea que son de los 5 deportes que son más o menos más de 100, 4 controles cada 15 días se les toma control.
17:02 Eduardo	Se sigue todo un procedimiento, ahí unos lineamientos de bioseguridad que puso el IPD y no solamente eso, sino nosotros lo hemos implementado en base a información de otros países.
17:22 Eduardo	Nosotros tenemos buenos contactos en todas las organizaciones mundiales, digamos. En la FINA, en la UANA, en la CONSANAT y entonces nos han pasado, por ejemplo, la bioseguridad de 7 países. Aparte la semana pasada, el sábado, Swimming Canadá, ha hecho una exposición y ahí está la doctora Marlo Montjoi, que es las capas en el mundo de sanidad.
17:58 Raúl	Perfecto. Entonces claro, en general todos los aspectos que tienen que ver con la salud del atleta, porque entiendo que independientemente de la coyuntura, que si bien es cierto, ha puesto nuevos coyuntura, que si bien es cierto, ha puesto nuevos chequeos médicos que es importante. Vemos que ahora se ha resaltado por el tema de la pandemia, pero que en realidad siempre debe ser una preocupación de parte de la Federación.
18:28 Eduardo	Sí, bueno también para viajar por una selección nacional hay que pasar un examen médico. Es obligatorio, el IPD para que apruebe tiene que recibir de la DINASEB que se llama Dirección Nacional de Servicios Biomédicos, tiene que recibir el visto bueno, entonces y la parte de sanidad, sanidad sanitaria están muy involucradas.
18:57 Raúl	Perfecto, buenísimo, buen aporte, la verdad que viendo esto, efectivamente falta un foco en eso, un poco más de énfasis en eso.
19:09 Raúl	Entonces, asociado a gobernanza, a menos que tú tengas de repente algo más para comentar sobre esto.
19:26 Eduardo	No, está bien.
19:28 Raúl	Perfecto, pasamos al segundo bloque que tiene que ver con desempeño y aquí voy a hacer una pequeña introducción.
19:39 Raúl	Cuando nos preguntamos acerca del desempeño en la literatura se habla del desempeño de una empresa y tradicionalmente los indicadores para medir lo han sido indicadores financieros, hay distintas formas de medirlo.

19:54 Raúl	Retorno sobre inversión, estado financiero, digamos hay distintas formas de poder medir financieramente una empresa, pero cuando tenemos una organización sin fines de lucro como es una Federación Deportiva Nacional, digamos que esa propuesta no calza y en general cuando comencé a revisar modelos alternativos porque no existe para una Federación nacional.
20:15 Raúl	No había, no encontré muchos modelos de como medir el desempeño más allá de repente ver los servicios que se podían brindar. Pero digamos esto, como en otros sectores, en el sector público, pero no en el ámbito deportivo. Entonces lo primero que tendría que preguntarte qué debemos entender nosotros por una Federación o por el desempeño del performance de una Federación Deportiva Nacional.
20:53 Eduardo	Bueno eso tiene muchos puntos. El punto central es que los deportistas que van, por ejemplo, un sudamericano, un mundial es que mejoren sus tiempos.
21:14 Eduardo	Ósea tratan los récords nacionales. Nosotros premiamos a las personas que batan los récords nacionales. Se les da una propina, llamémosla así.
21:32 Eduardo	Entonces ese es una forma de medir el rendimiento del deportista y también es el desarrollo, por ejemplo, en natación artística, o si hubiera nado sincronizado y ahora en los juegos Panamericanos. Perú normalmente creo que no llegaba a 70 puntos y ahora hicieron como 73.
22:05 Eduardo	Tienen una entrenadora de primera que ha sido entrenadora de la selección de Brasil. Está muy bien en clavados. Tenemos un entrenador venezolano que ha ido a las olimpiadas también. Ósea en natación Ay un comando técnico de los cual dos son extranjeros y que han ido a las Olimpiadas. Uno ha sido entrenador de 1 de los 4 primeros en 50 libres en las olimpiadas, el argentino Meolans, el nadador.
22:49 Eduardo	En todos los deportes es así, estamos invirtiendo por la mejora y por la capacitación.
23:03 Raúl	Perfecto. Este primer aspecto asociado al logro deportivo, a la consecución de logros tanto a nivel local, por lo que cuentas, estos reconocimientos en los torneos nacionales, como a nivel internacional.
23:20 Eduardo	Bueno el récord nacional se puede batir en cualquier momento. Cuando se bate queda registrado.
23:31 Eduardo	Nosotros tenemos los registros de todos los nadadores desde hace 21 años.
23:42 Raúl	Ok. perfecto. ¿Que otro aspecto se podría considerar al momento de evaluar el desempeño del performance de una Federación nacional?
23:56 Eduardo	Bueno, que se cumplan los objetivos trazados, que cumpla su presupuesto, que logre resultados en los eventos internacionales.
24:14 Eduardo	Uno ya más o menos sabe su nivel. Entonces, digamos, yo no digo que en el Mundial vayamos a quedar entre los dos primeros o entre los 3 primeros, pero si, por

	ejemplo, puede ser en el puesto 20 y ahí intentamos llegar. Es más, cuando está se solicita permiso al IPD uno pone ahí en que rango espero estar.
24:42 Raúl	Perfecto, entonces estos componentes en esta primera etapa que decías de cumplimiento de objetivos que tiene que ver con temas, digamos administrativos, del proceso, de presupuesto y ya lo comentaba más antes. Acerca del cumplimiento de las metas y presupuesto y este componente deportivo.
25:07 Raúl	En el componente deportivo tú considerarías que se podría considerar la masificación como una forma de medir el desempeño de una Federación Nacional.
25:19 Eduardo	Bueno, la Federación digamos que. pese a que tiene su Academia propia. Tiene, pero para poder surtir a los clubes. La Federación no tiene club.
25:38 Eduardo	La Federación se dedica al alto rendimiento, los deportistas un mínimo priorizados, pero todos pueden estar este. Todos tienen que estar registrados, tenemos 5000 afiliados.
25:57 Eduardo	Para poder nadar, tiene que estar afiliado. Pero para poder aprender, tenemos academias ahora con las nuevas piscinas que han habido de los Panamericanos, hemos hecho en el verano hasta que se pudo y después se tuvo que cerrar por los motivos todos conocidos.
26:17 Eduardo	Hemos tenido Academia en Villa María del Triunfo hemos tenido academia en la Videna, hemos tenido academia en el campo de Marte, fuera que tenemos una piscina en Trujillo. Ahí hemos manejado más o menos 20000 chiquitos que aprendían a nadar.
26:38 Eduardo	Pero no son afiliados, aprender a nadar. Y el que le gusta se afilia a un club con una cosa así y pueden nadar. La Federación tiene como objetivo el alto rendimiento.
26:53 Raúl	Perfecto. El rol de la Federación en cuanto a otro segmento que no es el alto rendimiento, vendría a ser más una suerte de promoción e incentivo más que gestionarlo directamente, a diferencia del alto rendimiento que ese sí sería de responsabilidad directa. Visto digamos este plan de selección.
27:23 Eduardo	Sí, por ejemplo, en marzo tenemos un festival de academias. No ahí que ser afiliado. Los Clubes escogen a ese chiquito, esta simpático. Voy a llevarlos con sus padres para que vaya al Club. Por ejemplo, tenemos en Ventanilla, que Club está cerca de ventanilla y le meten letra.
28:01 Raúl	Perfecto. Entonces tenemos lo deportivo Dentro de lo deportivo, un rol directo que es el alto rendimiento y un rol promotor en otros niveles y el rol administrativo. ¿Tendrías alguna otra forma de medir el performance o el rendimiento de una Federación Nacional? ¿Algún otro aspecto que tú consideres?
28:24 Eduardo	Bueno, la ética, hay gente de honradez y capacidad comprobada. Uno esta ahí para ayudar y no para servirse.
28:49 Raúl	Perfecto. Bueno, cerramos este bloque y la última pregunta allá para cierre. Por qué va a enlazar con el siguiente punto de la investigación. ¿Cuál consideras tú qué es el grupo de interés? Las personas que son parte del grupo de interés más importantes de la Federación Nacional, importante a quién se le debería prestar mayor atención como decirle

	su cliente más directo o qué más podría estar influenciados por las por las buenas decisiones que se tomen.
29:28 Eduardo	Bueno. Supongo que sean los jóvenes que quieran tomarse el tiempo de entrenar correctamente.
29:45 Eduardo	La natación es un deporte muy sacrificado en todos los días, por ejemplo, ahora lo que tenemos ahora entrenan a las 6 de la mañana hasta las 7:30 am y por la tarde de 5:00 pm a 6:30 pm también todos los días y ahora realmente entrenan eso porque estamos limitados por los lineamientos de bioseguridad a entrenar 1:30 h más no se puede, pero si fuera así, trabajarían 3 horas.
30:23 Raúl	Perfecto. Entonces sería este grupo digamos que atendería directamente y sería los seleccionados o el grupo de alto rendimiento.
30:39 Eduardo	Priorizado.
30:44 Raúl	Eduardo muchísimas gracias por la entrevista, muchas gracias por el tiempo. ¿No sé si tienes alguna idea para cerrar la entrevista? Algo que de repente se haya quedado y que te gustaría comentar de los temas que hemos visto.
30:57 Eduardo	Sí, bueno, nosotros tenemos en la Federación Internacional. Hay un programa que se llama natación para todos, la idea es que no haya ahogados en el mundo, es un problema mundial. La Federación hace un día al año como todas las federaciones respecto al tema. Procuramos publicitar ese día y hacemos algo especial.
31:36 Raúl	Perfecto y cuéntame una cosa, podrías también incluir este aspecto, que es un aspecto más bien social o de proyección a la sociedad como una de las formas de medir el desempeño de una Federación nacional.
32:12 Eduardo	Sí, aunque no depende de la Federación, sino al final depende de cada club. La Federación propone que se así.
32:25 Raúl	Claro. Por eso, es una suerte de promoción más que de ejecución directa, su rol promotor de ese tipo de acciones más bien de corte social.
32:47 Eduardo	A nosotros nos pasan algunos vídeos que tenemos que compartir. Por ejemplo, hay gente muy pobre que está nadando o que ya va a nadar en el África o en el mismo Sudamérica. Entonces, es el Día Mundial de la natación.
33:11 Raúl	Perfecto. Buenísimo, muchísimas gracias por el tiempo y bueno damos por concluida la entrevista en esta etapa. Muchas gracias.

Fecha: 5 de octubre del 2020

Hora: 4 pm

Lugar: Microsoft Teams

Entrevistador: Raúl Rosales

Entrevistado: Francisco Boza

Género: Maculino

Profesión: Ingeniería Industrial

Deportista de selección nacional: Tiro

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN): 40 años

00:07 Raúl	Ok, bueno, buenas tardes, Pancho. Gracias por acompañarme en esta entrevista, que la realizo en el marco de la tesis para optar por el Doctorado en Administración y Negocios sobre el tema de gobernanza y desempeño de una Federación Deportiva Nacional. Tú has sido seleccionado como parte de la consulta a expertos en la gestión de una Federación Deportiva Nacional y el desafío es conversar acerca de cómo estos dos conceptos: gobernanza y desempeño se dan en un entorno como el peruano, para una Federación Deportiva. Vamos a empezar con unas preguntas para definir el perfil del experto. Como te comenté, tu nombre no va a salir en la tesis, es un tema más del perfil del experto, que nos pueda dar experiencia sobre cómo se deben considerar estos conceptos ¿no? La primera pregunta sería: ¿cuántos años de experiencia tienes en la gestión de una Federación Deportiva Nacional?
01:10 Francisco	Tengo 8 años, del 2000, del 99 al 2003 en dos federaciones y hace, los últimos 4 años Presidente de la Federación de Tiro. Perfecto. O sea 8 años en total como jefe en la dirigencia de Federación, en el Comité Olímpico desde el 2003 a la fecha.
01:30 Raúl	Perfecto. Y luego, involucrado de manera indirecta con una Federación, bueno, casi toda tu vida digamos ¿no? con un club, o digamos como presidente del IPD. Eso también tiene relación con las federaciones, pero de una manera indirecta. ¿Tienes una estimación de cuántos años tienes más o menos?
01:51 Francisco	En el IPD 3 años y medio, 3 años 4 meses. En dirigencia del club sí tengo bastantes años, en el Club polideportivo, multideportivo, multidisciplinario Regatas estuvimos 4 años, y en el Comité Olímpico Peruano desde el 2003 a la fecha en distintos cargos. Sigo de dirigente en el Comité Olímpico.
02:20 Raúl	Perfecto, buenísimo. Lo segundo es si has sido seleccionado nacional de tu disciplina y has representado al país. Tengo que hacer la pregunta y ya sé la respuesta.
02:31 Francisco	Ya creo que soy uno de los más veteranos. Comencé mis pininos representando mi deporte internacionalmente en el año 78 hasta la fecha ¿no? Sigo compitiendo, es mi pasión y desde el 80 involucrado en 8 Juegos Olímpicos.
02:47 Raúl	Perfecto, gracias. Y la última pregunta es ¿cuál es tu profesión?
02:51	Mi profesión, soy ingeniero industrial con un máster en administración y finanzas.

Francisco	
02:56 Raúl	Perfecto, ok, gracias Pancho. Entonces, como te comenté son dos temas. Vamos a empezar con el primero que es sobre gobernanza, ¿sí? O sea, la primera pregunta sería, es ¿qué debemos entender o qué es gobernanza de una Federación Deportiva Nacional?
03:13 Francisco	Yo pienso, viendo las definiciones, pero yo creo que adaptándola a nuestra realidad es definir los procesos y las políticas que nos ayudan a la organización a lograr tus objetivos. Lamentablemente, la ley del deporte peruano te acorta tu gobierno cada 4 años y puedes ser elegido una sola vez. Yo soy un principio democrático que si alguien hace bien las cosas por qué no poder ser elegido, pero esa es la ley que nos gobierna.
03:50 Francisco	Y ahí tenemos dos factores ¿no? O sea qué cosa es lo que quieres tú como dirigente, y en nuestro caso, la Junta Directiva que entró eran siempre se abren los resultados, pero siendo un deporte como el nuestro tan poco practicado digámoslo así, desde los últimos 40 años, porque cuando he tenido la suerte de ser dirigente del IPD viajé a todas las regiones y a muchos provincias. En todas las regiones, pueblos, caseríos o ciudades había un club de tiro.
04:23 Francisco	O sea antes, en la década de los 50, había la educación pre-militar y en todo el Perú, en la pampa que puedas imaginarte habían clubes de tiro, que eran antiguamente pues una asociación, un club, no había formalidad, sino eran grupos humanos que se juntaban, formaban su club de tiro Casa Palca, se ponían sus blancos y tenían un terreno que antes lo posesionaban y ese era su club de tiro, entonces no había formalización. Ya la ley del deporte obliga a formalizar, y es ahí donde vino el primer click de si tienes que formalizarte cómo amplías tu base, porque la formalización cuesta y muchas veces los clubes de provincias no tienen suficientes ni 500 soles o 350 soles para formalizarse.
05:13 Francisco	Entonces nosotros como visión y misión de la Federación era: primero la excelencia deportiva, que es mejorar cada día en nuestro deporte, tanto en gestión como en resultados, pero sobre todo la masificación y buscar junior, ¿no? Porque tenemos referentes en el deporte más exitoso del Perú creo yo, que las medallas más importantes las tiene nuestro deporte, tanto a nivel Panamericano, nivel Juegos Olímpicos, Mundiales, Sudamericanos y Bolivarianos.
05:44 Francisco	Pero no se trata de las medallas, sino lo que yo veía de chico en la década del 70, 74, íbamos al polígono y habían 60, 48 escopeteros, que es un deporte caro. Hoy en día estamos retomando esas cifras, pero hemos pasado 35 años que la crisis se refleja en el deporte. Tuvimos crisis del gobierno militar, crisis con la democracia y de ahí hemos tenido hiperinflación, historia que es conocida, pero el reflejo de los resultados deportivos se refleja en el deporte directamente. Más aún cuando en el año 87 el Gobierno de turno quita, con una presidenta del Congreso mujer, quita la educación física en la edad primaria, en la currícula. 17 mil puestos, 14 mil puestos de trabajo de una: negociación con el SUTEC. Hace 5 años se ha retomado, pero no hay profesores de educación física, o sea matamos lo que es el deporte. No hablo solo de mi deporte.
06:53 Francisco	Entonces, si definimos los procesos o las políticas para lograr objetivos, objetivos deportivos es uno y objetivos de procesos, transparencia, sobre todo transparencia económica, sobre todo nuestras gestiones dependen de fondos públicos, entonces, este, aprender a delegar. Nosotros formamos Comités, tenemos personas que sí son asalariadas,

	tienen sueldos porque trabajan en la administración, pero la Junta Directiva es Ad Honorem, entonces exigirles, pedirles a gente que se involucre por pasión, somos apasionados y trabajamos todos una vez a la semana un Directorio y cada uno en su Comisión. Y así funciona ¿no? Yo creo que definiendo los procesos, delegación de funciones, definir responsabilidades y funciones para que el conjunto funcione.
07:45 Francisco	Somos una Federación chiquita: 5 directores, 4 comisiones, la más importante es la Técnica, la otra es el área Legal y hay otra que tiene la Comisión de Justicia, y hoy en día que nos hemos tenido que adaptar, la Comisión de Bioseguridad, que eso no se conocía hace, nunca se ha conocido. Lo que estamos viviendo hoy en día es terrible, terrible pero terrible en el buen sentido de la palabra fue en marzo. Después adaptarte para ver y jugar con la nueva realidad. El mundo ha jugado con una nueva realidad.
08:20 Francisco	Entonces definido para mí personalmente o para nuestra Junta Directiva, definir los procesos y las metas que queremos lograr ¿no? Hemos logrado, somos tercer juego olímpico que seguimos y creyendo en candidatos participantes, deportistas clasificados. Londres fue un clasificado, Río fueron 2 clasificados y ahora para Tokio tenemos 3 clasificados. Entonces pienso yo, humildemente, que es una gestión que ha logrado éxitos deportivos de la mano con el IPD, que los éxitos gracias a los Panamericanos, hay una infraestructura espectacular, pero la infraestructura no puede ser como fue Atenas, que se hizo un polígono que se invirtió 24 millones de euros, se usaron dos veces y nunca más se usaron porque les es muy caro el costo de mantenimiento en un país tan chico como Grecia.
09:34 Francisco	Y eso es un reto súper importante para nosotros, ¿no? Entonces, pero yo soy como Junta Directiva, somos convencidos y apostamos hace 2 años cuando se lograron, perdón el 2013 se lograron los Panamericanos, dijimos tenemos que lograr más eventos deportivos y muchas veces uno dice: el éxito de organización o conseguir un mega evento fue en 3 años. Mentira, los Panamericanos se lograron el 13 de octubre del 2013. Se trabajó 6 años para que sea el éxito que es. No se está haciendo nada para lograr un evento deportivo que siga después de los Panamericanos. Esa infraestructura se va a perder, entonces yo tengo que pensar egoístamente en el buen sentido de la palabra de nuestro deporte.
10:21 Francisco	¿Qué pensamos? Ya nos han dado eventos deportivos, nos dieron para este año el primer Panamericano de Tiro, el 2021 el Iberoamericano, el 2022 el Panamericano clasificatorio para para París y para Santiago 2023. Eso lo habíamos logrado hace 2 años. Cambia el año pasado este año, porque nuestro Panamericano era en marzo, obligamos a cambiar las fechas, pero eso ya habíamos visto el presupuesto el año pasado con el IPD.
10:52 Francisco	Este año, ese es otro punto bien importante: cómo adaptar tus procesos que ya tenías tu plan de acción para los siguientes años y de repente, oye ya no tienes Panamericanos, lo pasamos para noviembre pensando que la pandemia al comienzo decían que eran 40 días, 45 días, seguimos en estado de sitio, seguimos en estado de emergencia. Estamos octubre, ahorita es noviembre, se cancelaron todos los eventos. Se canceló Tokio, que ha sido un kick point muy importante que después quisiera hacerte referencia a las Federaciones Internacionales que están sufriendo mucho con la cancelación de Tokio porque no tienen ingresos. Tokio era el referente de todos los derechos de televisión, que después el Comité Olímpico Internacional reparte. Entonces, ya oye ahora en diciembre tenían su caja para los siguientes 4 años, no hay caja, tienen que sobrevivir con su caja un año más. Entonces el

	COI ha salido a tirar salvavidas, ha salido, en el buen sentido de la palabra, incentivar becas, etcétera ¿no? Pero para que se haga un mega evento.
11:54 Francisco	Entonces, ¿qué cambia este año? Ya teníamos el plan trazado, dentro de la parte deportiva, el proceso de todo para los 3 clasificados a Tokio, y la masificación. Este año nos otorgaron hace 1 mes un mega evento para nosotros, para el campo de tiro, porque tiene que ser, tiene que tener actividad pues, sino va a costar. Hemos trabajado un Legado y ese polígono de acuerdo al PIT, va a costar un millón 300 mil soles el mantenimiento, con todo ¿no? Yo creo que hicimos uno más ajustado con 600 mil soles, 600 mil soles es el 35% del presupuesto de la Federación, no hay forma de poderlo sacar de ahí. Tenemos que gestionar.
12:41 Francisco	¿Qué gestionamos? Vamos a la empresa privada a buscar sponsors, pero para qué te van a auspiciar si es un deporte que no es televisivo. No compadre, acá tenemos eventos internacionales que van a venir 700 personas en este evento, 400 personas al Mundial, calculamos que vengan 600 de 55 países, al Panamericano 28 países que vengan unas 400, el siguiente año estos eventos. Entonces vendes un paquete, no estás vendiendo, vendes una exposición por 4 años. Dentro de eso es la gestión de coordinación, que ahora tenemos, necesitamos administrar el polígono, ¿quién lo va a administrar? La fuerza aérea con nosotros, estamos definiendo eso.
13:27 Francisco	Entonces yendo, precisando tu pregunta de la gobernanza, para mí es fundamental como Junta Directiva, habernos trazado los planes ¿no? Planes a corto plazo, mediano plazo y largo plazo. Como te dije, los de mediano plazo se han logrado obtener eventos, porque íbamos a tener este polígono, gran polígono, un polígono que es espectacular, fuera de serie. A corto plazo, los resultados deportivos, hice un plan de acción, rendiciones de cuentas al IPD, no le pudimos hacer el 2008 porque cambiaron las directivas, nos dijeron pues gasta unos fondos en diciembre para juntarnos en enero, pero cuando llegó la rendición de cuentas ya estábamos en enero, entonces no pudimos cumplir con cosas que pasan en la función pública, pero logramos ser la primera Federación en ingresar nuestra rendición de cuentas del 2019. Que es un buen valor, activo, funciona, no funciona, yo creo que eso no es relevante. Para mí, para nuestra Junta Directiva, lo relevante es que funcione, que se cumplan los planes, que se cumplan los objetivos y sobre todo adaptándolos, ¿no?
14:47 Francisco	Como te decía, este año teníamos un fondo para el Panamericano que no se puede ejecutar, señores IPD este es el cambio presupuestal, que vinieron los temas de inversión en bioseguridad, que ha sido monstruosa, enorme. Cada 15 días 60 pruebas COVID, porque ese es nuestro primer grupo priorizado. 48 y han entrado 60, o sea cada 15 días. Estamos hace 2 meses y medio, 5 pruebas COVID cada, o sea, una vez cada 15 días, esta semana nos vuelve a tocar. Y funciona, y lo único que haces es delegar: señores, correo y todos tienen que alinearse. El que no va, no entrena a disparar, el que no va, no se le paga. Con los informes técnicos, cuando definimos los procesos: señores tenemos que cumplir de acuerdo al Manual Técnico Metodológico, tal fecha con los informes técnicos, que coincide con las fechas de pago de fin de mes. Tienes 3, 4 días, si no cumples, tu sueldo se aguanta porque es tu responsabilidad. No te estoy obligando, no te estoy coaccionando, pero pongamos las reglas, responsabilidades y reglas de conducta, de juego ¿no? Este es el field of play de nuestra Federación, acá tú estás, no hay problema y todo comienza a funcionar.

16:13 Francisco	Entonces, si tú delimitas los procesos, las políticas de la Federación, o cualquier organización, en este caso es la Federación privada, que es una Federación privada, yo creo que funciona ¿no? Y siempre con dos objetivos: el deportivo porque somos deporte, en el deportivo: masificación, igualdad de género, que eso es bien difícil en nuestro deporte, pero estamos teniendo valores nuevos femeninos, que nos ayuda mucho, tenemos junior mujeres; y sobre todo la, lo que te digo, la organización de grandes eventos deportivos, que están viniendo para el próximo año para nuestro deporte.
16:49 Raúl	Perfecto Pancho, mira, este, como siguiente paso lo que tenía yo para hacer como parte de la estructura de la entrevista es que te voy a compartir algo, una investigación previa académica que yo he hecho sobre los distintos modelos de gobernanza ¿no? O sea, la gobernanza digamos dependiendo a quién la define y para quién la defina, define principios ¿no? Y ahora eso es lo que voy a compartir, pero estaba un poco revisando que lo que tú, si no es todo lo que tú me has contado, está ahí. Ya. Digamos has hecho una buena descripción digamos, integral, pero vamos a revisarlo como parte de la entrevista. Perfecto. Y sí quería tomarme el tiempo de comentarlas contigo ¿no? No sé si tienes oportunidad de verlo. Sí claro.
17:40 Raúl	Ya, a ver, primero te cuento, la fuente, ¿quiénes son la fuente? Henry & Lee, son dos académicos norteamericanos que escribieron un capítulo de un libro sobre gobernanza y que proponen principios. La ASOIF, como conoces tú, es la Asociación de Federaciones Internacionales de los Juegos Olímpicos de Verano, el COI, la Comisión de Deportes de Australia, Sport England, que es como el IPD de Inglaterra, la Comisión Europea y Play The Game, que es una ONG que habla también de gobernanza. Todas esas instituciones han dicho algo sobre los principios, los aspectos que debe tener la gobernanza ¿no? Y aquí están resumidos. No significa que todos hablen de esto ni nada, sino que yo he leído todos, he definido todos y los he agrupado por estas categorías, que son categorías más o menos comunes, pero que me gustaría volver a revisar rápido contigo, pero que me gustaría que tú me digas si alguna de estas no aplicaría para una Federación Nacional ¿no?
18:39 Raúl	A ver la primera es transparencia, la transparencia entendida como la comunicación, no solamente interna, sino la comunicación pública también, hacia afuera de la Federación, no solamente hacia sus bases, la rendición de cuentas. La democracia entendida como procesos democráticos, definición de órganos de gobierno (Junta Directiva, Comisiones). Un aspecto que ha salido también en más de una vez son los límites de períodos de altos cargos.
19:05 Raúl	La regulación entendida como estos documentos legales que tenemos, digamos los más importantes son los estatutos, después vienen las actas de asamblea, definición de reglas, definición de roles, el alcance de cada uno de los actores que están ahí presentes. El tema del comportamiento ético, tener un Código de Ética, procedimientos disciplinarios, integridad, política sobre conflicto de intereses.
19:29 Raúl	El tema de la gestión entendida por lo que tú decías hace un momento del planeamiento estratégico, la misión, la visión, hacia donde vamos, procedimientos ¿no? Eficiencia, eficacia. Después mecanismos de control, que es el control interno, esta Comisión interna digamos que se encarga de hacer el control de las cuentas, una auditoría externa que es un

	tercero que no tiene relación con la institución y gestión del riesgo, que es esto último que tú decías “tengo un plan y de pronto se cambió a ver cómo me va” ¿no?
20:00 Raúl	Desarrollo y equidad, entendido como el desarrollo deportivo, a la involucración de jóvenes, el tema de masificación ¿no? Desarrollo a través de cursos de jueces, árbitros, entrenadores y todo esto que es entendido como desarrollo y el tema de equidad por el lado de equidad de género y el tema de inclusión ¿no? Y finalmente tenemos la involucración de los grupos de interés, el relacionamiento con gobiernos, los roles, definir cuáles son los roles de cada uno de los grupos de interés y la involucración de los atletas en las decisiones ¿no?
20:33 Raúl	Estos aspectos como te digo, están presentes en la literatura, en estos autores, no hay uno que abarque todo. Algunos sí puntos comunes, unos con más peso que otros, pero en tu opinión si hay alguno de estos aspectos que no aplicarían para una Federación Nacional. Pancho, disculpa, no te escucho.
21:08 Francisco	Perdón, perdón, se había. Yo creo, no creo. Confirmando que los 8 aspectos que estás proponiendo son súper importantes para cualquier organización, ya sea y más para una Federación. En nuestro caso, he resaltado como te he dicho algunos, que son súper importantes, y otros, el mecanismo de control nos da con la, tenemos todos. En la auditoría externa, tenemos cada año una auditoría y cada 4 años ¿no? Que es la que se presente, tenemos las rendiciones de cuentas al IPD trimestrales ¿no?
21:46 Francisco	El único que sí que hay que lograr, que yo te decía que es difícil es la equidad, desarrollo y equidad de género sobre todo ¿no? Ese es en nuestro deporte, es creo yo la más complicada sobre todo donde todos teníamos una mujer en nuestro directorio y por chamba se ha tenido que ir fuera del país, y es un lujo que la hemos perdido, pero va a regresar en la siguiente Junta Directiva en 4 años ¿no? Pero está con temas, y buscar mujeres de clubes de base bien difícil ¿no? Porque tú no le puedes decir al presidente de un club “oye mándame una mujer, oye no, yo te mando el que yo quiero” ¿no? Al que yo te propongo. Entonces todavía en la equidad de género creo yo que en nuestro medio, al menos en nuestro deporte, estamos zapateando, pero sí estamos en las comisiones, involucramos tanto a los hombres y a las mujeres ¿no? Como comités y comisiones, no en la Junta. Lamentablemente, todavía no en la Junta Directiva, pero es un punto súper importante que hoy en día con la agenda 2020 del COI, que veo que es una de tus fuentes es súper importante ¿no?
22:50 Francisco	Y te felicito porque Australia es un ejemplo en el deporte. Se vio desde, se los catapultó Sídney 2000 y son un referente en muchísimos deportes ¿no? Igual que el Play The Game. Ese es el danés, si no me equivoco. Sí justo has hecho referencia al danés, es de Play The Game, sí. Ese es el que nos asesoró en el IPD 6 meses, es una súper persona. Sí. Espectacular.
23:17 Francisco	Yo creo que el más importante para nosotros hoy es el grupo de interés de los privados ¿no? Conseguir los sponsors es una oportunidad, yo siempre he dicho la crisis, la pandemia, pero uno tiene que ser un poco frío y decir “ya bueno, ya viene la pandemia, nos tenemos que reestructurar”, pero la crisis siempre genera oportunidades ¿no? Y tienes siempre dos caminos: o eliges el tratar de salir y empujar, la famosa resiliencia, o te quedas viendo el tema de que pasó la ola ¿no? O te quedaste abrumado.

23:49 Francisco	Yo creo que siempre, en el caso de los deportistas, siempre buscan la otra ¿no? Insistir, insistir, insistir, insistir en nuestro caso con un año de pandemia, nadie quiere invertir, pero estoy seguro que vamos a volver con éxito, poder subvencionar, lograr los sponsors para nuestro deporte, para el mantenimiento ¿no? Que es re caro ese polígono, pero ahí vamos. Yo, o sea, las 8 que has nombrado concuerdo con todas, que son súper importantes.
24:14 Raúl	Perfecto, gracias, gracias Pancho. Entonces, cerramos esta etapa de gobernanza y vamos a la segunda ¿no? Y el segundo tema, como te comentaba, era acerca de ¿qué debemos entender o cómo se puede definir el desempeño de una Federación Nacional? Y aquí me gustaría hacer como te había comentado una, este, más allá de la regulación del IPD, que es el que financia ¿no? Tú, en tu experiencia como gestor, como gestor digamos de deporte ¿no? Estás liderando ahora, ¿cómo podrías medir el desempeño de la Federación? Muchas veces no es solamente con los fondos que te da el IPD, sino otras acciones que puedan tener, pero que son válidas para medir cómo una Federación se estaría desarrollando ¿no?
25:06 Francisco	Es una pregunta aterrizada en nuestro medio, bien espectacular, y a su vez este difícil de poderla aterrizar en los deportes que no son televisivos. Yo tengo que, tenemos que partir por esa premisa, no. Porque olvidémonos que tenemos sponsors o que el IPD no nos paga nada. Nosotros, recaudación directa, con recursos propios haciendo, sin tener eventos internacionales, que es otra fuente de recurso que te deja. Ese es también un engaño. No, no es un engaño, es un hay un doble.
25:47 Francisco	Tú para realizar un evento internacional, tienes que tener 25 jueces clasificados A, que te los dicen tu Federación Internacional o en la Panamericana, los eventos. Ahora los eventos top, no una Sudamericana, un Sudamericano lo haces con gente local, pero si tú quieres tratar de tener rédito post evento, necesitas organizar eventos o Mundiales o Panamericanos o Gran Prix con mínimo 25 países, sino no te es rentable, por lo que significa la organización de ese evento.
26:24 Francisco	Tú lo has debido ver Legado, tienes que traer cierto nivel de jueces y les tienes que pagar su pasaje, súper bien, su hotel, su alimentación y transporte. 25 personas no te cuestan menos de 2500 dólares, 15 días por cada uno, pongamos 2000 dólares ¿no? Porque quitas el pasaje 500 dólares de América, 700 dólares, pero 25, 15 días de hotel, 15 días de transporte, 15 días de alimentación, 2000 dólares por 25, 50 mil dólares. Nuestros recursos propios directamente recaudados, 100 mil soles al año. No podríamos organizar ese evento.
26:59 Francisco	No tendríamos secretaria que pagar porque eso es otro, por ejemplo lo que recaudamos nosotros va para pagar los 3 sueldos extra que no cubre el IPD, CTS y las 2 gratificaciones, y todo lo que implica mensualmente su 10% y su seguro que son otros 5%, o sea, es un montón de plata. Cuando tú estás en tu empresa y lo manejas porque ya lo tienes en tus costos, pero cuando entramos a la operación y de repente oye señor hay que pagar todos los meses y de dónde sale esta plata, pero debemos tener recursos directamente recaudados. Entonces, nosotros somos un deporte poco televisivo, poco masivo. Si nos comparamos, yo no comparo con la realidad del fútbol, vóley, básquet, de repente natación y para de contar. O sea, hoy día surf es el segundo deporte más popular del Perú, o tercero.

	Entonces esos 5 deportes, sí puedes lograr un nexo directamente por el deporte, por tratarse del deporte.
28:07 Francisco	Nosotros 32 años hemos estado sin ir a un Mundial y el fútbol no recibía un sol del IPD, ni un sol. Lograba derechos de televisión, derechos de transmisión, lo que quieras. Dijo no quiero problemas con el Estado, ese es el mundo ideal. Y ahí en ese mundo ideal, creo que es importante analizar los ejemplos que te decía en la introducción de países pequeñísimos: Guatemala tiene por ley de la Constitución 26 o 28 millones de dólares del Comité Olímpico Guatemalteco y han hecho planes a largo plazo, obteniendo un país de menos de un millón de habitantes clasificados olímpicos en natación, en tiro, han logrado medallas mundiales, copas mundiales, etcétera. Son un referente. Colombia: la legislación le permite inversión que hagas en deporte, en reducirle a tus impuestos. Mecanismos hay, acá no los tenemos.
29:01 Francisco	El famoso padrinazgo, una muy buena idea que la analizamos y fuimos la primera Federación con 3 padrinazgos. La ley del padrinazgo no es interesante para la empresa, porque tú solo puedes deducir el 12.5% del 12.5% que das, o sea, como la ves es un padrinazgo. Yo te regalo 100 soles y solo puedo deducir en impuestos 12.5, no es interesante. Entonces en nuestro deporte cómo, siendo fríos sin salir del IPD, cómo medir el desempeño, siendo creativos y tratar de lograr la auto sostenibilidad, primero de la parte administrativa de nuestro deporte. Sería el mundo ideal y creo que se puede lograr, que ese es para que funcione y no estás yendo de viaje, no estás saliendo a nadie del viaje.
29:59 Francisco	Segundo paso, que se integre la empresa privada mediante el mundo real que tenemos, que es nuestra realidad, yo no digo, es una oportunidad, hay que convencerlos, por qué es importante invertir en deporte. Sobre todo en nuestro, en deporte en general, que escojan sus deportes. ¿Por qué en el nuestro? Por resultados, lo que pasa es que nosotros tenemos éxito, pero no somos referentes para una zapatilla o para una ropa de baño como puede ser el surf o como puede ser el fútbol, como puede ser un chimpún. Indumentaria de tiro porque no tenemos la masa crítica. Es otro menos que tenemos como posible gestión, entonces ahí lo que necesitamos es buscar un súper padrino, si no tenemos el Estado ¿no? Porque esa es la realidad, estamos hablando si en el IPD tenemos cómo medir el desempeño de la gestión, es este ideal tener los mecanismos legales que nos puedan ser creativos a podernos mover en nuestro mundo real.
31:04 Francisco	Yo no estoy, en nuestra realidad, digámoslo así, yo no estoy pidiendo que me regalen la plata, dame las herramientas, dame los mecanismos. Ya tenemos, nuestra Federación es sujeta a donaciones, certificados, ya lo tramitamos, ya somos elegidos por el mes, y esa es otra chamba que hay que hacer con la, con las empresas privadas ¿no? Pero quién dona, un certificado no tiene que ser por amistad, porque el marco legal no existe ¿no? Entonces, quitándome nuestro sponsor principal que es el Estado, y me dices a mí, bien difícil de poder hacer la gestión que estamos haciendo, poder lograr los objetivos que estamos teniendo. A menos que nos den las herramientas para ser más creativos nosotros y poder lograrlo.
31:55 Raúl	Claro, o sea cuando nosotros hablamos del desempeño hablamos de resultados ¿no? Entonces tú dices ok, en los resultados o cómo se podría medir los resultados de una Federación Nacional, por un lado está, como tú dices en la capacidad de generar ingresos,

	ingresos propios o mejores reglas, pero la capacidad de generar ingresos. Después, como tú dices, toda la parte administrativa en orden, que tú dices, eso no genera valores, es
32:49 Francisco	Mira, las comparaciones son odiosas, pero creo que hay que hacerlas ¿no? Porque sacaron al IPD, ha cambiado mucho los últimos 4 años o 6 años con sus regulaciones directivas de medir resultados de gestión administrativa. Hasta que gracias a Dios ha entrado otra persona, una nueva persona pensante, piensa como deportista y dice oye ya saco, van a eliminar esa famosa directiva gracias a Dios, porque lo único que te pasaba hacer era el staff administrativo y el staff directivo en que oye si no cumplimos, no te desembolsan, y si no te desembolsan te quitan presupuesto, o sea.
33:35 Francisco	Y de ahí en ese año a nosotros nos quitaron presupuesto. ¿Por qué? Porque presentamos 3 días tarde una revisión de cuentas por error de no, por querer ser, tú das los fondos antes al deportista y el deportista no es responsable de darte la rendición de cuentas a tiempo. Por nuestra responsabilidad interna, porque se fue a trabajar a provincias y llegó días tarde, tres días tarde a la rendición de cuentas. O sea, son factores que la gente trabaja, no vive de eso. Pero salieron federaciones, yo creo que tiene que ser un mix, para mí es un mix, hay federaciones que son premiadas con bombos y platillos, pero federaciones que lograban éxitos deportivos, éxitos deportivos en los Panamericanos.
34:24 Francisco	Entonces tienes que tener tu pirámide: Bolivarianos, deberíamos en todas las Federaciones ganar medallas, todas. Son 8 países. Sudamericanos, se hace un poquito más la pirámide más competitiva, con 15 países, pero igual deberías de ganar medallas. Y ahí ya tienes ya elegiste tus 15, 20 federaciones que tienen chance. Panamericanos, que son 31, perdón, Panamericanos son 40 modalidades y olímpicas que son 31. Entonces, hay deportes que siempre van a ir a los Juegos Olímpicos, tenis, perdón, natación y atletismo, por default van: por igualdad de género, por tienen dos hombres, un hombre y una mujer en cada así no clasifiquen, les da un cupo a un hombre, una mujer. Toda la vida ha sido así.
35:18 Francisco	Ya el 88, cuando después del 84 comenzaron a hacer clasificatorios, se comenzó a reducir el espectro y vimos la realidad de nuestro deporte. Entonces, yo creo que el desempeño de la Federación tiene que ser mixto, no puede ser solo administrativo, aunque tiene que ser deportivo porque es gestión deportiva, es gestión y queramos o no, deportes, triunfos, logros en otros aspectos ¿no? No solo masificación, este igualdad de género y medallas, son los 3 que tú tienes que medirte en lo deportivo.
35:57 Francisco	Lo administrativo no puede ser el que te mida el desempeño de gestión, no hay forma, por qué hay deportes que no han logrado ni una medalla en los Panamericanos, deporte que en Panamericanos 2015 lograron medallas, ese mismo deporte 2011 pelearon la de oro, ese mismo deporte 2009 ganaron medallas en los Panamericanos. Hoy, ninguna final, ninguna semifinal ese mismo deporte. Y premios y es una súper gestión deportiva, yo creo que es un engaña muchachos, tiene que ser un mix.
36:32 Francisco	Federaciones que sin presupuesto o con la cuarta parte del presupuesto de ciertas federaciones, si lo medimos por resultados al revés, creo yo que el tiro debería ser la Federación que más presupuesto tiene, y si tú ves, nosotros somos la décima Federación en cuanto a presupuesto. La décima. No tenemos mayor presupuesto. ¿Por qué? Y tenemos

	administración eficiente, traemos medallas en los ciclo bolivarianos, sudamericanos y panamericanos, y finales en Copas Mundiales, los primeros 20 puestos en los Mundiales. Cualquiera puede ganar, son deportes individuales, cualquiera puede ganar en un Mundial cuando estás en los 15 primeros, 18 primeros de rato. Si entras a la final, cualquiera porque comienzas de cero.
37:21 Francisco	Entonces yo sí creo que el desempeño de las federaciones, en lo deportivo 3: igualdad de género, masificación y resultados, combinado de la parte administrativa y transparencia en la gestión de fondos, ya sean públicos o privados, en la gestión de cumplir con los objetivos planteados por ya sea el ente rector o el Comité Olímpico o la Federación Internacional. Y yendo a la, cuando tú dijiste los plazos de rotación o cuánto se debe quedar un dirigente del COI ponle máximo 12 años. Yo creo que ellos lo han estudiado muchísimo, muchísimo, muchísimo. Las Federaciones Internacionales también, máximo 12 años porque ya necesitas una oxigenación. De acuerdo. Pero ¿por qué lo han puesto 12 años? Porque son los ciclos, es un ciclo que tú puedes armar un plan olímpico.
38:20 Francisco	El éxito hoy en día lo medimos con medallas mundiales o medallas olímpicas, y Colombia es el mejor ejemplo. En el año 1996, 0 medallas en Atlanta 96, hicieron su plan de 12 años, mira lo que lograron el 2004, 8 años después en Atenas, después en Beijing y ya es historia. Fue lo mismo que fue en España en el año 92, que comenzaron con Barcelona, pero 6 años antes ¿no? El 86 comenzó su plan, que involucraron a los gobiernos locales, masificación a nivel nacional en los distritos, en los municipios y en las regiones. ¿Y quién fue el mayor sponsor? La televisión estatal, en nuestro caso, debió ser Canal 7. Allá fue la televisión estatal que fue la que unió y se formó el famoso ADO, la Asociación de Deportistas Olímpicos que, al sponsor que invertía le daban el canje publicitario en la televisión. O sea, era el mix perfecto, porque si entra la televisión, tienes no un deporte, sino todo deporte surge. Entonces, hay muchas fórmulas, que acá todavía creo que yo estoy feliz con lo que tenemos, feliz, pero siempre hay que pensar cómo mejorar, cómo buscar la excelencia y tratar de siempre lograr los mejores resultados. Pero en función de desempeño, ya te dije yo creo yo mis variables en la parte deportiva y en el desempeño administrativo, por los 8 temas que tú has tocado que para mí son fundamentales en cualquier organización.
39:56 Raúl	Perfecto, perfecto Pancho. Bueno, nada con esto cierro la entrevista, quería darte gracias por el tiempo y a la vez preguntarte si, de lo que hemos conversado, de repente hay alguna idea o algo que sientes que podría complementar, que no lo hemos tocado.
40:14 Francisco	Yo creo que hemos hablado bastante extenso, sino a ver también los ejemplos tan cercanos que tenemos. La envidia sana ¿no? No entiendo cómo Ecuador nos lleva 8 años de ventaja, también por ley recibe los impuestos. Ahora, yo hablo, tenemos que tener los 2 entes del Estado trabajando juntos, el ente del Estado y el Comité Olímpico. En nuestro caso, se hizo y por temas que es historia conocida, se resquebrajó, pero es súper importante. Hoy día la unión de fuerzas de la buena gobernanza entre el Estado y el Comité Olímpico, que es lo que el COI hoy en día tiene en uno de sus principios, la articulación con el Estado. Y tenemos ejemplos envidiosos ¿no? Como te he dicho: Guatemala, Ecuador, Argentina, Colombia y Chile. Chile nunca nos ganaba en deporte, ya nos comenzó a ganar con resultados porque han hecho un plan, hicieron su ADO, está funcionando la empresa privada.

41:15 Francisco	Creo que tenemos que tener una herramienta más potente para que la empresa privada invierta más en todos los deportes, no solo en los deportes populares, sino en la formación del ser humano, que es fundamental y ahí parte mucho de la educación, pero sino, creo que has tocado todo, te agradezco la oportunidad y éxitos, y lo que pueda estar a mi alcance, a tus órdenes.
41:40 Raúl	Perfecto, cierro acá la entrevista.

Fecha: 27 de septiembre

Hora: 5 pm

Lugar: Microsoft Teams

Entrevistador: Raúl Rosales

Entrevistado: Gianni Delucchi

Género: Masculino

Profesión: Odontología

Deportista de selección nacional: Hockey

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN): 12 años

00:02 Raúl	Mucho gusto y gracias por acompañarme en esta entrevista en el marco del doctorado de administración y negocio que hago sobre el tema de gobernanza y desempeño de una Federación Nacional. Hoy día, domingo 27 de septiembre y bueno y cómo te había comentado, vamos a conversar sobre dos temas, un primer tema sobre la gobernanza de una Federación Nacional y luego el desempeño de una Federación Nacional basada en tu experiencia.
00:30 Raúl	¿Cuáles son aquellos aspectos en cada 1 de los casos que se deben considerar? Lo primero que tendría que preguntarte es en tu profesión. ¿Eres ingeniero, administrador?
00:48 Gianni	No, yo soy odontólogo, de profesión y tengo una maestría en gerenciamiento de organizaciones deportivas.
00:57 Raúl	Perfecto, ¿Tú has sido deportista de la Federación a la cual eres actualmente el presidente?
01:04 Gianni	Sí, yo fui arquero de la selección peruana por 10 años.
01:08 Raúl	Perfecto, tu experiencia Como parte de la gestión de una Federación Nacional, ¿Cuántos años más o menos es? ¿Cuánto tiempo has estado involucrado?
01:24 Gianni	12 años
01:26 Raúl	Perfecto. Entonces, eso es un poco para para empezar y vamos con los primeros. Entonces, el primer tema es sobre la gobernanza, la gobernanza es un concepto cómo te había comentado, se viene hablando en el ámbito del deporte, pero quisiera que tú me digas para ti, ¿Qué es la gobernanza O que deberíamos entender por gobernanza?
01:54 Gianni	El tema de la gobernanza viene de la mano de cómo llevar una institución o cómo poder sacarle provecho o dar lo mejor de esa Federación o de esa asociación hacia el exterior, claro está que siempre la gobernanza viene con que hay que saber delegar. Porque mucha gente puede saber mucho de gobernanza y al final no delegas absolutamente nada.
02:27 Gianni	Nosotros, en mi caso. Los primeros años que estuve involucrado con la Federación esto no era así. Vamos a hacer y no hay que delegar, porque siempre creerías que la gente no podía llegar hacer algo igual que tú, pero con el paso de los años aprendí bastante en ese

	tema y aprendes a delegar. Aprendes a gobernar tu propio mundo, el cual tienes que sacar el provecho de él.
02:57 Gianni	Entonces, tienes prácticamente pelear y amistar con muchas cosas, durante todo el transcurso. Yo tengo 12 años de experiencia en esto y he aprendido a hacerlo. Te lo digo, he sido atleta 10 años, que prácticamente lo que aprendiste de atleta lo pongo en práctica después en mi vida real y a la hora de llevar la Federación. Entonces es un poco de eso, es un poco de cómo manejarlo, un poco de delegar, saber gobernar, saber sacar el provecho de la asociación o la Federación, institución la cual Tú entre comillas gobiernas o llevas adelante para el bien de la gente que tiene alrededor y la gente que tú apoyas.
03:44 Raúl	Perfecto, buenísimo y cuando hablamos de gobernanza, qué aspectos, que dimensiones, qué características son las que deben tener una buena gobernanza, qué conceptos asocias tú al tema de gobernanza.
04:04 Gianni	Lo primero que tienes que saber es escuchar te digo, tienes que saber escuchar porque mucho de lo que tú puedes aprender o después de llevar una buena gobernanza, tiene que ver con la gente que tienes alrededor. Porque una cosa es que te vean de adentro y otra cosa es ver que te vean de afuera cómo estás llevando todo este proceso o todo esto que tienes adelante.
04:27 Gianni	Lo primero tienes que aprender a escuchar, ser paciente, tolerante a las críticas y aprovechar siempre los buenos consejos y todo eso. Yo siempre aprendí una cosa, que siempre me lo menciono un amigo mío, me decía, si alguien viene contigo con un problema, que a la vez que te traiga el problema que traiga la solución también.
04:55 Gianni	Entonces, es básicamente eso, hay muchas cosas que tienes alrededor, tienes que saber de todo. Tiene que saber de marketing, tienes que ser la economía, tiene que saber de ingeniería, tienes que saber salud. tiene que saber de todo para poder llevar una buena gobernanza.
05:15 Raúl	Perfecto. Ahora lo que vamos a hacer es, te voy a compartir un documento y te voy a mostrar aquí en la pantalla qué es una suerte de resumen, ¿No sé si lo puedes ver? Es una suerte de un resumen de lo que yo he podido encontrar, cómo te comentaba de aspectos asociados a la gobernanza.
05:35 Raúl	Como puedes ver ahí y lo pongo abajo, ósea distintas fuentes como Henry & Lee es un académico norteamericano que habla sobre gobernanza, la ASOIF es esta Asociación de Federaciones Internacionales de los Juegos Olímpicos de verano, el COI, la Comisión de Deportes de Australia, SPORT ENGLAND es como el IPD, pero de Inglaterra, la Comisión Europea, Play the Game, que es una ONG que habla también sobre gobernanza.
06:10 Raúl	Entonces, cada uno propone distintos principios, muchos similares, pero de alguna forma dándole énfasis distintos, en algunos casos sí a unos le dan más foco a un tema, otros más focos a otro tema, pero me gustaría revisarlo brevemente contigo para ver cuál de estos aspectos consideras tú que deberían considerarse para la gobernanza en una Federación Deportiva Nacional

06:39 Raúl	La primera es la transparencia, valga la redundancia sobre transparencia, comunicación pública, la rendición de cuentas, todo este concepto, digamos de hacer pública la información, democracia sobre los procesos democráticos, la definición de los órganos de Gobierno, la Junta directiva, los comités o las comisiones, los límites del periodo de altos cargos.
07:05 Raúl	La regulación vista como esta serie de documentos, digamos más importante son los estatutos. La definición de reglas, roles, regulación interna, toma de decisiones que están bien adecuadamente definida, el comportamiento ético, como tener un código de ética, procesos disciplinarios, integridad, política sobre el conflicto de intereses.
07:26 Raúl	El tema de gestión ya propiamente más como entender a un planeamiento estratégico, una misión, visión, objetivos estratégicos, definición de políticas, procedimientos, eficiencia, eficacia, mecanismos de control, tener un control interno, una auditoría externa, gestión del riesgo.
07:45 Raúl	Desarrollo y equidad, digamos todo lo que tiene que ver con desarrollo deportivo, involucrar a jóvenes, la equidad de género, temas inclusivos y finalmente los grupos de interés como esta suerte de relacionamiento con gobiernos, con los roles de los distintos grupos de interés y la involucración de los atletas en las decisiones.
08:07 Raúl	Esto es un resumen de todo lo que, encontrado, no hay un modelo que tenga todo esto, pero a partir de tu experiencia me gustaría que me ayudes a identificar ¿Cuál de estos aspectos son indispensables, no negociables para una Federación Nacional y cuáles son recomendables? o sea, no como prioridad uno sino como prioridad dos.
08:31 Gianni	Haber, cómo te explico, recordemos que la gobernanza vine a hacer de un conjunto de herramientas o de procesos que van a estar articulados y netamente llevan un estándar. Para para poder sacar adelante la Federación o Entidad deportiva o sección deportiva. Recordemos que esto es Voluntariamente, no es alguien que te lo ponga y que ya tiene que ser así.
09:14 Gianni	Pero la verdad que este grupo, llamémoslas de herramientas o de procesos, tienen que Garantizar una buena relación, una relación óptima para tener dentro de la asignación. Lo que tú mencionas acá, que son estos 8 puntos, me imagino que no están en orden de importancia. Están perfectamente, o sea, tiene que haber transparencia de todas maneras, creo que es uno de los principales, para poder llevarte súper bien tanto con tu Junta directiva, como con la entidad pública la cual te ayuda o con tus mismos clubes de base.
10:02 Gianni	A su vez, para que pueda haber una transferencia y que todo surja bien tienes que definitivamente tener una buena gestión. O sea, tu gestión debe ser de primera, porque si bien tú no realizó una buena gestión, no recibes pongámoslo así fondos ya sea del gobierno o ya sea de la entidad privada. Si tú no tienes una buena gestión, no puedes motivar ya sea a los atletas o los futuros atletas de alto rendimiento que vas a tener. Si no tienes una buena gestión, tus clubes de bases no va a confiar en ti y no van apoyarte en la mayoría de los casos O en todos los casos.
10:55 Gianni	Si no tienes una buena gestión, prácticamente no sacas adelante un deporte de ninguna manera. En el caso de nosotros, la gestión, yo como presidente en los últimos dos periodos y el cual termina este año Básicamente se ha Basado en eso, la gestión que

	<p>nosotros hicimos ante la entidad que regula el deporte a nivel nacional, porque si bien es cierto toda la gestión que hicimos con ellos, nos llevó a aumentar el presupuesto de nosotros en bastante, desde el 2011 o 2012 que prácticamente hacíamos eso.</p>
11:34 Gianni	<p>Luego viene bajo la gestión, yo pondría todo lo que tienes Ahí debajo de gestión. Porque si tienes una buena gestión, tiene una buena transferencia, una buena regulación, un buen desarrollo y equidad. Si tienes una buena gestión, tiene que ser una democracia, definitivamente el comportamiento ético, va desde el presidente de la Federación hasta la persona que te hace mantenimiento de limpieza de nuestra infraestructura deportiva. Hasta los padres de familia, los mismos atletas, hermanos, familiares de todos los deportes, los mismos fans.</p>
12:18 Gianni	<p>Después tenemos los mecanismos de control. Los mecanismos de control, si bien es cierto, básicamente hablas del control interno y auditoría externa. Siempre lo vas a utilizar cuando no hay una buena gestión. Para ver si en realidad se realizaron estos Gastos o todo esto y al final te das cuenta cuando vas a hacer una auditoría o si te va a ver.</p>
13:05 Gianni	<p>Lamentablemente no cuentas con eso o quizás cuando te caen de sorpresa hacerte un control del material deportivo y esas cosas y ven que no es. Ya empiezas a tener problemas de confianza con la persona o con el encargado o con la entidad que te da prácticamente todo esto para que pueda funcionar la Federación.</p>
13:28 Gianni	<p>Entonces ahí ya empieza lo que es los mecanismos de control, te empiezan, controlar en el caso de nosotros, tenemos un mecanismo de control con el gobierno porque definitivamente el gobierno nos da bastante plata, bastante dinero.</p>
13:45 Gianni	<p>Entonces es normal que ellos nos controlen en ese sentido, pero, por ejemplo, los clubes de bases a nosotros no nos pueden poner un mecanismo de control, a menos que nosotros contratemos a alguien o al menos que la siguiente Junta directiva me quiera hacer una auditoría. Nosotros cada 3 meses rendimos cuentas al IPD y cada 6 meses le rendimos cuenta los clubs de bases, de lo que se ha gastado y todo eso.</p>
14:14 Gianni	<p>Entonces, es más que nada un tema gubernamental o de Gobierno, quién te entrega el dinero y te puedan poner los mecanismos de control y respeto los grupos de interés, yo lo llamaría los Stakeholders. La lista es enorme Raúl, te digo, es enorme la lista de Stakeholders porque viene todo dentro, familiares, fans, auspiciadores, Gobierno, países, las Federación Panamericanas, o sea, viene realmente todo viene en ese paquete. Pero yo creo que todo eso viene gestión como primero en el árbol y después vienen todas las ramas de cada una de las que has colocado acá.</p>
15:18 Raúl	<p>Perfecto. Está bien, yo lo he puesto como está propuesto en los distintos modelos, sin duda gestión, es un componente importante que engloba muchas cosas, pero de repente por el peso específico de cada uno es que sea manejado por separado, pero vale como punto para analizarlo más adelante, vez algún aspecto relevante para la gobernanza de una Federación Nacional y que no esté contemplado aquí en este ejercicio.</p>
15:59 Gianni	<p>Tenemos transparencia, democracia, comportamiento ético, regulación, gestión. Creo que tienes todo aquí, creo que esta todo. Igual de lo que hemos hablado, lo que vemos en la maestría, es básicamente esto, esto es lo que nosotros aplicamos.</p>

16:23 Raúl	Ok, perfecto. Entonces gracias, voy a hacer un primer corté como te dije, porque esta es la primera parte y la segunda parte tiene que ver con el desempeño de una Federación Nacional, cómo te comenté buscando la bibliografía a diferencia de gobernanza, donde hay distintas formas de medir la gobernanza, en el caso del desempeño, si no encontré ninguna referencia a cómo medir el desempeño de una organización deportiva, sea cual sea, más allá del ámbito local, de repente como en algún caso tú veías el IPD para darte fondos te mediría de alguna forma.
17:08 Raúl	Pero teníamos fuera del ámbito de la subvención económica, la pregunta es ¿Qué debemos entender cómo el desempeño de una Federación Nacional, o sea, cuando hablo del desempeño, qué cosas debemos pensar acerca del desempeño de una Federación?
17:26 Gianni	A ver nosotros, si bien es cierto, cada federación tiene una visión y una misión y tienen unos objetivos generales y los objetivos específicos. Para qué tú puedas analizar o estudiar o ver si la Federación se ha desempeñado muy bien en el año en el cual ellos plantearon los objetivos específicos y generales.
17:54 Gianni	Tienes que guiarte por los indicadores. Por indicadores que tú mismo te pones, si yo me pongo los indicadores, yo tengo que haber cumplido esos indicadores.
18:06 Gianni	Te voy a hablar del IPD Básicamente. Cuando nosotros presentamos el plan anual, por ejemplo, yo he presentado el plan anual del 2021, hace 3 o 4 meses. Tenemos que poner cual es misión, cuál es la visión, objetivos generales y todo eso y pones los indicadores. Nosotros, por ejemplo, el próximo año queremos llegar a 18 clubes de bases. Si nosotros no llegamos a 18 clubes de base, quiere decir que no estamos cumpliendo con estos indicadores, no estamos cumpliendo con el desempeño de la Federación ni de la Junta directiva, queremos llegar a 3000 jugadores más. Perfecto, llegamos a nuestros 3000 jugadores o quizás nos pasamos y llegamos 5000.
18:46 Gianni	Entonces básicamente. Cabeceando entre un indicador o un objetivo específico y otro, puede ser de los 18 clubes de base. No lo cumplas, pero cumplas 16, porque el año anterior tenía, por ejemplo, 12 sumaste 4 en vez de los 6 que querías. Pero en realidad, te das cuenta a la hora que vas a ver a tus atletas por la cantidad de gente que está afiliada a la Federación o cuántos jugadores más tienes en este universo de hockey, te das cuenta que querías tener solamente 2000 más, pero de repente sumas 4000 o 5000 más.
19:30 Gianni	Esto es por una parte y otra parte es la programación, que cumpliste con el IPD. Te dieron 100 soles, gastaste los 100 soles o gastaste 90 o 80 soles. Si tú gastaste, el 80% ya estamos en problemas, tienes que gastar básicamente o el 100% o llegar a un 96% de gastar el 100%. Porque siempre tienes problemas en el camino, siempre que tengan una capacitación, que la base de entrenamiento no me costó 300000 soles inmediato, me costó 280000 soles y devuelve al tesoro públicos 20000 soles. Pero son básicamente ese tipo de cosas.
20:28 Gianni	Aparte uno de los puntos que siempre está de la mano con que si la Federación cumplió con sus objetivos es cuánto se desarrolló el deporte en el 2020, por ejemplo, o en el 2019. Siempre va a estar relacionado con el desarrollo del deporte, porque yo lo pasó todos los años, todos los años son las principales críticas que nosotros tenemos al respecto.

	Si es que hemos aumentados jugadores o no, cuántos atletas menores de 9,11 o 13 años tenemos ahora, cuántos colegios nuevos hay y todo eso. Básicamente por eso se ve desarrollo universo y presupuesto.
21:22 Raúl	Perfecto, o sea desarrollo, entendido como una mayor cantidad de gente practicando el deporte y universo de acuerdo a las categorías.
21:33 Gianni	Desarrollo en general, básicamente general, porque también lo que es gestión. La gestión tiene mucho que ver, va de la mano.
21:48 Raúl	Entonces, si el desarrollo por el lado de la parte organizacional, digamos la parte de atletas o gente que está involucrada en el tema deportes y el último, menos importante, el financiero, todo este tema de las rendiciones, administrativo, digamos, son los 3 aspectos que se deberían considerar al momento de evaluar la gestión o el desempeño de una Federación.
22:16 Gianni	Sí, yo creo que sí, porque yo no voy a medir el trabajo de una Federación por las medallas. Porque yo para llegar a tener medallas tengo que tener atletas de alto rendimiento, si yo no desarrollo. O sea, si yo no desarrollo atletas de alto rendimiento no puede llegar a tener medallas.
22:43 Gianni	Ósea, es en vano que yo ponga una persona de 23 años jugar hockey, que nunca había jugado y que me traiga una medalla de aquí 3 o 4 años. Entonces siempre se empiezan desde antes. Yo creo que no se puede juzgar, o en todo caso, evaluar a una Federación por sus logros. De ninguna manera y creo que la mayoría de presidentes te van a decir eso.
23:15 Raúl	Aun cuando es algo deseable. sí, porque algunos si comentaban que ahora está cambiando un poco, pero que muchas veces el indicador de medición de parte del Gobierno, del IPD eran medalla, eran logros, entonces tradicionalmente se ha visto así. Esto qué dices es importante sobre todo bien enfático. Que el desarrollo deportivo no se miden medallas, hay otros factores como dices chicos de distintas categorías practicando con él debido sustento, pasar de 2000 a 4000.
24:01 Gianni	Capacitaciones, desarrollo Deportivo, cumplir con las metas que te trazaste a principio de año, con los indicadores que colocaste y eso es lo que en realidad va a guiarte si hiciste un buen año o no. Si es que manejaste bien una Federación o no.
24:20 Raúl	Perfecto, buenísimo. Entonces importante, primero es la definición de indicadores, es decir que haya, porque muchas veces como tú bien dices, de repente se presenta como documento para el IPD, pero no es un documento que te sirva para guiar el día a día, sino solamente para cumplir, sino que acompañe el día a día de la Federación. Sobre todo, en base a estas 3 categorías, desarrollo, número de atletas y el tema financiero, el físico de rendición de cuentas.
24:52 Raúl	Perfecto y el último punto para cerrar esta etapa de la entrevista es cuál es el grupo de interés como tu dijiste los Stakeholders solo que lo puse el grupo de interés porque algunos de repente no están familiarizados, pero ¿cuál es el Stakeholder más importante de una Federación Deportiva Nacional?

25:12 Gianni	Yo creo que la Federación Deportiva Nacional se debe a sus deportistas. Te debes a los deportistas, te debes a los familiares que las familiares son quienes apoyan al deportista, te debes a los fans, te debes a todo eso. Si bien es cierto también están los Stakeholders económicos, pero yo creo que la Federación no existirían si es que los atletas no estarían desarrollando el deporte
25:47 Raúl	Y dentro de los atletas, Gianni en base a tu experiencia, todos son importantes, pero como Federación, ¿Cual podría ser o cuál es el foco dentro de este espectro de deportistas al cual se le debería prestar un poco más de atención?
26:04 Gianni	Yo creo sub 15 a sub 21. De los 15 a los 21 años creo que es lo más importante para nosotros en todo, porque de ahí es donde salen las estrellas al final.
26:16 Raúl	Perfecto y si nosotros fuéramos, por ejemplo, una Argentina que ya tiene su pirámide consolidada, seguirías pensando en 15-21 o ya sería de repente los mayores.
26:30 Gianni	No, por qué. Si bien es cierto, Argentina, estamos de un país que tiene cerca de 250000 a 300000 atletas. La mayoría son buenos. Entonces, si te vas al seleccionado mayor de Argentina, por lo menos tienen 3 o 4 chicos sub 21 o 21 años. En realidad, te digo que de 15 a 21, por qué el de 15 alimenta al juvenil, que es el de 17. El de 17 alimenta al 21, que es sub 21 y el de 21 alimenta en la categoría mayores. Entonces, esa es la cadena que llevas.
27:17 Raúl	Perfecto, buenísimo. Bueno Gianni esto es todo con la entrevista, no sé si hay algo más que quisiera comentar y que de repente se te ha venido a la mente después sobre gobernanza, desempeño o sobre el deportista.
27:31 Gianni	No, simplemente que siempre es algo que el deportista, algo que siempre tiene que sobresalir en el deportista es el compromiso. El compromiso que debes de entrenar y el compromiso de superarse siempre y ser el mejor, es lo que nos inculcaron desde chicos. Cuando estuve en la selección yo te hablo de hace 20 años la primera vez, en el año 2000.
27:59 Gianni	Entonces siempre nos inculcaron el compromiso, el compromiso para entrenar, el compromiso para esto. Si tienes que dejar de ir a reuniones familiares, si tienes que dejar de viajar con la familia para entrenar. Tenemos que hacerlo, siempre compromiso delante de todo.
28:14 Raúl	Perfecto, bueno Gianni muchas gracias y bueno, vamos cerrando esta etapa de la entrevista, voy a dejar de grabar.

Fecha: 27 de septiembre del 2020

Hora: 10:30 am

Lugar: Microsoft Teams

Entrevistador: Raúl Rosales

Entrevistado: Gustavo Mattus

Género: Masculino

Profesión:

Deportista de selección nacional: Ciclismo

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN): 9 años

00:02 Raúl	Gustavo muchas gracias por estar aquí en esta entrevista, como te comenté esta entrevista se da en el marco de la investigación de la tesis doctoral que estoy realizando sobre gobernanza y desempeño de una Federación nacional. Se está llevando ahora a cabo ahora el domingo 27 de septiembre del año 2020 y primero me gustaría hacerte algunas preguntas acerca de tu experiencia en el ámbito de la gestión de la Federación nacional, ¿no? ¿Cuántos años de experiencia tienes tú, digamos, en la Federación directa o indirectamente de repente relacionado con algunas funciones de la Federación?
00:40 Gustavo	Directamente tengo desde el 2017, o sea, digamos soy el presidente reciente de la última, de la última camada digamos, sí. Entonces este eso es como presidente y como estar en la Federación dirigiendo la Federación. Como estar alrededor de la Federación y estar siempre en eso, creo que ya desde el 2002, en el que comencé a ser, en el 2012 yo comencé a ser organizador, ¿ya? De downhill, entonces, al ser organizador, inicialmente no trabajaba con la Federación, la Federaciones de antes y las de ahora son total y absolutamente distintas la verdad.
01:24 Gustavo	Entonces este en ese momento comienza la relación con la Federación y el trabajo con Federaciones. No te voy a decir si bueno o malo, realmente no había un, nunca hubo un acercamiento, pero siempre había un oye, qué es esto y que lo otro, a partir de cierto año ponte este, yo les comencé a decir, la Federación siempre se quejaba de que no tenía dinero, entonces lo cual era cierto ¿no? Entonces, bueno, si tú no puedes hacer los Nacionales de downhill, los hago yo porque yo voy a hacer la competencia sí o sí, y las competencias de downhill eran con mi dinero, no, yo no le pedí un sol a la Federación. Entonces le comencé a hacer sus Nacionales de downhill ¿no? O sea yo hacía la competencia, poníamos Nacional, te doy los resultados, tú usas tus cosas y tienes tu campeón nacional. ¿Qué hiciste tú? Solamente decir que el campeonato nacional, cediste. Claro cediste eso y tienes un campeón nacional que antes no lo tenías.
02:16 Raúl	Claro que antes no tenías la competencia oficial para poder reconocerlo como tal ¿no?
02:20 Gustavo	Así es, así es, entonces eso fue así, fue el comienzo con la Federación. Después ya en el 2012 me parece, comencé a hacer ya comisión de BMX. Perfecto. Salí del downhill, eras parte de uno de los comités de la Federación. Así es, así es, las federaciones están dadas, este normalmente tiene la parte de la Junta directiva, es la que digamos la que lleva la política a seguir por la Federación, tienes la unidad técnica, que es la que hace que esa política se traduzca a los manejos deportivos y que se acerca a los entrenadores y a los

	atletas ¿no es cierto? Y la otra línea que maneja cada una de las disciplinas son comisiones.
03:03 Gustavo	Entonces tú tienes la comisión, en nuestro caso, bueno, en ese momento había 5 disciplinas, ¿no? Tenías BMX, tenías downhill, tenías este bueno, Mountain Bike que es downhill y Cross Country, tenías ruta, pista, etc. Entonces las demás comisiones no existían, pero nosotros por una cuestión que se comenzó a dar y que el BMX entró muy fuerte y comenzó a tener presencia internacional y los chicos comenzaron a viajar, organizamos una comisión de BMX desde el arranque, que fue en el 2012. El BMX comienza el 2007, el 2010 hizo un salto, entonces en ese momento ya comenzaba a ser necesario tener comisiones, hubieron algunos líos y cosas por yo lo hago, tú lo haces, etcétera, con otra persona que también organizaba, pero a las finales quedé, en la Comisión quedé yo.
03:56 Gustavo	Perfecto, perfecto. Y ahí comienza, ya es el trabajo directo con la Federación, porque ahí tienes que ver qué haces, qué te aprueban, qué no te aprueban, muchas discusiones con la Federación en ese momento, porque la Federación quería ser lo que no debe ser, según mi punto de vista, pero es parte, es parte de que tengas cierto control sobre ciertas cosas. Las cosas ya no son como a ti te provoquen, las cosas son como debe ser de acuerdo a lo que piensa la gente, no a lo que piensas tú exclusivamente. Entonces ahí comenzó, digamos que 2010, 2012 comenzó ya la dirección, la cuestión directa con la Federación.
04:35 Raúl	Perfecto. Cuéntame una cosa, entonces, y tú antes habías practicado, ¿habías sido deportista de alguna modalidad del ciclismo?
04:45 Gustavo	Yo era downhill, yo era downhill. O sea en el 2002, cuando comencé a organizar ¿por qué comencé a organizar? Porque bueno, la verdad, no sé por qué compadre comencé a correr downhill y terminé organizando carreras a los 3 meses ¿ya? Me gustó y dije, pucha que aquí hay que empujar, aquí hay que organizar, por qué no hacer y a los 3 meses era organizador. Comencé a hacer la Copa Verano, 1000 cosas que vi que faltaban para impulsar el deporte ¿ya? Y como te digo, eso era sin Federación ah, o sea fue, claro era tú como privado, mi dinero, mi dinero. La Federación le importaba un pepino el downhill en esas épocas.
5:26 Gustavo	O sea, el downhill, que es una cosa bien, pero tenían la legitimidad por ser Federación aun cuando no le interesa mucho hacerlo. Claro, pero ni siquiera le interesaba avalar, no le interesaba. No se metía, realmente no se metía el trabajo era aparte, pero igualito yo desde que comencé hice un club de ciclismo porque dije si queremos avanzar, tenemos que ser parte de una Federación, aunque la Federación no quiere aceptarlo y la Federación no se dé cuenta, hay que hacer un club. De acuerdo. Entonces es un club, el Club ciclismo extremo peruano en el 2002 cuando comencé y bueno, hasta ahora sigue vivo el club, es uno de los más activos y gracias a eso ya tengo varias disciplinas, tengo bastantes personas y todo, y básicamente se formó para que forme parte del circuito deportivo formal. Formal, claro.
06:19 Gustavo	En ese momento, como te digo, no existía ese concepto, o sea para el 2002, 2003, todavía es más, yo estaba revisando y muchas federaciones inclusive no estaban del todo formalizadas, ¿no? Así es. Montones, montones, montones ya, entonces, las situaciones de cada Federación era, pero recontra sui generis, ¿no? Eran

	presidentes porque votó una Liga a nivel nacional y eras presidente. Dios mío sí. Ahora no va a pasar eso pues. Sí ahora ha cambiado un poco eso ¿no? Sí.
06:50 Gustavo	Y cuéntame tú, ¿de profesión qué eres Gustavo? Ingeniero civil, ingeniero civil de la Católica, yo soy civil salido de la Católica. Lamentablemente, a eso nunca me dediqué, porque comencé con mi negocio muy rápido y, te apasionó, te apasionaron otras cosas. Sí antes era importador de computadoras, pero de los primeros del país. Entonces te traía mucha, mucha, muchas computadoras, digamos como siempre relacionado por tu lado al comercio exterior, digamos importaciones. Ah siempre, desde que comencé. Comencé y comencé en comercio exterior, entonces tengo importando hace ya demasiados años para sacar la cuenta.
07:30 Raúl	Perfecto, perfecto, que bueno. Bueno, a ver, este ya, te cuento un poco después de haber hecho esta introducción muy enriquecedora que seguro nos va a ayudar para lo que viene, la entrevista como te comenté se va a realizar solamente con fines académicos. Tú has sido seleccionado en tu calidad de persona con, que cuenta con experiencia en la gestión de una Federación deportiva nacional, tanto de manera directa en tu paso como presidente, ¿no? Como de manera indirecta, siendo parte de una, es más, las comisiones son parte de las Federaciones ¿no? indirecta ya desde, claro, claro, de un club ¿no? Entonces, tienes mucha experiencia con respecto a esto y creo que va a servir de mucho, digamos todos tus aportes ahora en la entrevista.
08:16 Raúl	Y lo otro es contarte que, bueno hay un tema de confidencialidad, ¿no? Nos interesa la información que nos puedas dar en base a tu experiencia sobre lo que viene, que son básicamente dos temas: uno es sobre gobernanza y el otro es sobre desempeño, ¿no? De una Federación nacional. Empezamos entonces con el primer tema, ¿sí? ¿Qué es la gobernanza o que se debería entender por gobernanza de una Federación deportiva nacional?
08:46 Gustavo	Bueno, yo entiendo por gobernanza todo lo que es la administración, todo lo que te lleva a la política que generas como desempeño, o sea como gobernanza ¿qué tienes que tener? Lo mismo que tienes en cualquier negocio: misión, visión, y hacia dónde vas. Definir tu norte, para comenzar a definir tu norte, una vez que defines tu norte, tienes que tener todas las variables que te van a permitir llegar ese norte, ¿no es cierto? Son variables deportivas, son variables administrativas, son variables de comunicación, todo ese tipo, de variables que van para que tú puedas llegar a tu finalidad son la gobernanza ¿no es cierto?
09:26 Gustavo	Son muy, muy, muy variadas, o sea, desde generar órdenes de compra hasta definir reglas de por qué tú eres selección y por qué no eres selección. Entonces son dos conceptos muy, muy distintos y eso es lo que yo veo que se difiere mucho entre una, entre un negocio, el negocio es dinero, el negocio es sencillamente números, ratios. Si mejoré mis ventas, mi negocio está bien, si soy más rápido con menos personal, mi negocio está mejor. En esto no, en esto tú tienes que llegar a los objetivos planteados que no deben ser a los 5 años ni cosas por el estilo, debes trabajar sobre 10 años o 15 años. Entonces, si tú vas hacia eso y todas las reglas que tengas que hacer para poderlo cumplir, eso es la gobernanza, por lo menos así lo entiendo yo.

10:14 Raúl	Perfecto, no perfecto, está buenísimo. Mira yo ahora lo que voy a hacer es lo siguiente, voy a compartir un documento y te voy a comentar con respecto a, un poco los antecedentes ¿no? Cuando estaba haciendo parte de la, del no sé si puedes ver la pantalla. Sí, sí para eso estoy conectado. Perfecto, ya mira, este, cuando comencé a hacer la investigación, comencé a ver que había distintas formas de medir la gobernanza. Unos tenían 5 principios, otros tenían 8 principios, otros tenían 6 principios, unos regían a las federaciones internacionales, otro era del Comité Olímpico Internacional, ahí ves un poco las fuentes. Henry&Lee es un académico norteamericano que proponía 5 dimensiones, la ASOIF, es esta Asociación de Federaciones Internacionales de los Juegos Olímpicos de verano, el COI ¿no?, la Comisión de Deportes de Australia, Sport England que es como el IPD de Inglaterra, la Comisión Europea y Play the game, que es una ONG que también propone 4 dimensiones de la gobernanza.
11:25 Raúl	Entonces, como todas eran digamos, todos utilizan términos similares, pero busqué hacer un resumen, en resumen cuáles son los aspectos digamos que todos comentan de una u otra forma, con mayor precisión, con menor precisión, pero esto busca ser eso, ¿no? Primero un punto importante, común en casi todos es transparencia, ¿no? La transparencia, la comunicación pública, la rendición de cuentas como un aspecto importante. Después tenemos la democracia, procesos democráticos, definición de órganos de Gobierno. Como hablamos, la Junta directiva, los comités o comisiones, los límites de períodos de altos cargos.
12:01 Raúl	Otro punto importante era la regulación, ¿no? Unos estatutos claros, definición de reglas, definición de roles, regulación interna, proceso de toma de decisiones. Otro aspecto importante era el comportamiento ético, ¿no? Tener un código de ética, proceso disciplinario, integridad, política sobre el conflicto de intereses. Otro ya, otros también ponían énfasis en la gestión, el planeamiento estratégico, lo que comentabas acerca de la misión, la visión, los objetivos estratégicos, todo ese direccionamiento, estrategia ¿no? La definición de políticas y procedimientos en eficiencia, eficacia, con los recursos con los que se contaba. Tener mecanismos de control incorporados, ¿no? Control interno, auditorías externas, gestión del riesgo, ¿no?
12:44 Raúl	Un aspecto importante era también desarrollo y equidad ¿no? Que el foco de la gobernanza tendría que ver también con desarrollo deportivo, involucración de jóvenes, el tema de género, la equidad de género, la inclusividad y finalmente teníamos todo lo que es grupos de interés, ¿no? El relacionamiento con los gobiernos, roles de los grupos de interés, involucración de los atletas en las decisiones. Entonces esto busca ser un poco el resumen de todo esto que te he dicho que no todos hablan de lo mismo, algunos ponen más énfasis en unos, otros ponen más énfasis en otros.
13:18 Raúl	Pero lo que quería preguntarte es, a partir de tu experiencia en esta relación de la gestión deportiva, la gestión de la Federación deportiva directa indirecta, ¿cuáles consideras tú que de todos estos 8 aspectos deben considerarse como sí o sí? Todos son importantes y cuáles son aquellos aspectos que de repente son importantes, pero son deseables pensando en una Federación nacional, ¿no? ¿Cuáles aspectos son sí o sí y cuáles son los que de repente son recomendables tener, pero bueno, se podrían de repente dejar para una etapa siguiente? Tú me podrías decir oye sí tengo estos, todos son deseables, no hay ninguno que sea indispensable. Podrías decirme todos son indispensables, no hay ninguno que sea deseable, todos debe estar incorporados o hacer una división, entre algunos son, digamos este un sí o

	sí y otros son los deseables y aquí dejo un poco a que me comenten a ver cuál es, cuál es tu opinión.
14:17 Gustavo	Bueno, te comento uno por uno. La transparencia, si bien no es lo mejor este desde el punto de vista de la gestión, la transparencia es total y absolutamente necesaria. ¿Por qué razón? Porque si comienzas a esconder las cosas y comienzas a no querer darle información si comienzas a todo eso, lo que generas es un serio lío con tu, con tus bases, o sea una Federación no es una compañía, no tiene, no tiene, tiene que darle siempre cuentas a las bases. Entonces, la transparencia nos permite darles cuentas a las bases y que se sepa lo que estamos haciendo, los números están a disposición de todo el mundo y ahí los pueden ver, si quieren ver las facturas, véanlas, o sea, esa transparencia es necesaria y es indispensable, pero es un dolor de cabeza.
15:10 Gustavo	Democracia. La democracia es muy muy importante también, porque si no tienes, si no hablas con tus bases para que estén de acuerdo con lo que haces, siempre vas a tener un dolor de cabeza, a pesar de que la democracia te da el dolor de cabeza de que tienes los opositores que se oponen, no importa que tú estés bien o estés mal, ellos se oponen porque se oponen porque les caes mal, ¿no es cierto? O en su mayoría los opositores, es lo que yo he tenido como experiencia, el opositor no es que se oponga a ti, por lo que tú haces, sino que lo que quiere es conseguir un beneficio particular para su entorno, el cual, gracias a la gestión, a la regulación y al comportamiento ético, la Federación no les está permitiendo que salgan con su gusto porque a ellos les parece, ¿no es cierto? Pero la democracia también es absolutamente necesario, o sea, si no pides opinión, eh, a las finales puedes ser hasta acusado, ¿no? De, de cómo se llama esta cuestión de autoridad, exceso de autoridad.
16:14 Gustavo	La regulación. La regulación tienes, sí, todo esto es necesario y lo considero las regulaciones como una parte de la gestión. Tú en la gestión tienes todo el planeamiento estratégico, de decisiones, políticas, procedimientos, eficiencia, etc., lo cual tienes que regularlo a través de reglamentos ¿no es cierto? O sea, tú tienes que poner reglamentos, tienes que poner reglas, tienes que poner cosas que tienen que haber. Estatutos y definición de reglas, sí, pero digamos los, la definición de reglas es total y absolutamente necesarias, sin reglas, no puedes gobernar, sin reglas, no dices cuales son las reglas de juego. Entonces, ¿qué va a saber los demás, ¿qué es lo que pueden hacer? No lo saben. Los estatutos son un dolor de cabeza que tienes que irlo mejorando, pero digamos, es una cuestión secundaria lo considero yo la parte estatutos, pero la regulación también la considero importantísimo. O sea, yo estoy viendo que todos, básicamente todos estos tienen que estar en una buena gobernanza, ¿no?
17:19 Gustavo	Comportamiento ético. El comportamiento ético es necesario, necesitas tu control de esto, ¿por qué? Porque los deportistas, los familiares de deportistas y los clubes que persiguen sus intereses propios siempre van a intentar hacer las cosas de manera no ética. Entonces, tú tienes que tener un control ético para que cuando sea necesario, haces las denuncias del caso, ¿no es cierto? Entonces es totalmente necesario también, si trabajar sin un comportamiento ético, vas a tener demasiados problemas de comportamiento, porque cuando no sigan las reglas... Si no siguen las reglas y no tienes algo que diga que por ética deben hacerse esas reglas, sencillamente todo el mundo se sienta en lo tuyo.

<p>18:03 Gustavo</p>	<p>Bueno en la gestión, es básicamente el tema pues, o sea, es la administración como parte administración, ¿no? Procesos de compra claros para que puedan ser transparentes y presentados, este, procesos de pagos y todos los procesos, en fin, que sean procesos, no que sean compras y sean cosas como a cualquiera le provoca, sino que sean realmente procesos, que las cosas las haga. Si consigues fondos de afuera, esa gestión también tiene que ser transparente porque si consigue fondos, la gente tiene que saber para qué se usaron. Los procedimientos de compras, los procedimientos de deportivos, la eficiencia, todo eso definitivamente. Yo considero la gestión, es lo más más más importante en la gestión, se basa todo, todo, todo, todo. Sin una gestión adecuada, no puede existir la regulación ni la ética ni la democracia. Bueno, la transparencia la haces, pero puedes hacerla mal si es que la gestión no es la adecuada, ¿no?</p>
<p>19:00 Gustavo</p>	<p>Mecanismos de control, control interno, auditoría externa, gestión del riesgo. Eso, el control interno es parte de generar las reglas de transparencia. Auditoría externa realmente usamos solamente cuando entramos, después no lo usamos. Este tipo de mecanismos de control, ¿qué es lo que te da? Tienes un problema, ¿con qué lo pagas? Si tú quieres auditoría externa, necesitas dinero para pagar auditorías externas. Entonces, como Federación a las finales puede que no llegues a eso porque no tienes los fondos para pagar las cosas. Gestión del riesgo muchas veces en nuestro caso lo hacemos este, no gestionamos el riesgo, no, si no lo hacemos eso ya es nivel intuitivo, las cosas son así o asá, o sea, digamos, como que nosotros en particular, los mecanismos de control los tenemos en un segundo plano, excepto lo que es control interno de cuentas, eso somos, pero, tiene que estar adelante de todo durante la gestión.</p>
<p>20:02 Gustavo</p>	<p>Desarrollo y equidad. Bueno, desarrollo de equidad, nosotros somos todo tiene que ser neutral y absolutamente. Hay una cosa que yo digo siempre: a mí no me importa si eres hombre, si eres mujer, si eres blanco, si eres amarillo, si eres negro, a qué club perteneces, ni si me caes bien o no me caes bien, en nuestro caso usamos tiempo y marca porque es lo que nosotros medimos. Si tu tiempo es el adecuado y tu marca es la adecuada, tú estás incluido, si tu marca y tu tiempo no son los adecuados, tú estás fuera de nuestro proceso, estás como proyección, veremos en qué paso del proceso estás, pero lo que manda para nosotros es tiempo y marca del deportista. Todos los planes de desarrollo deportivo, todos los planes de, de todo, de selecciones, de preselecciones, de pruebas mensuales, etc., están basados en el tiempo y marca. O sea, el desarrollo deportivo para nosotros es tiempo y marca, ¿ya?</p>
<p>21:00 Gustavo</p>	<p>Los grupos de interés. No involucramos nosotros específicamente a los atletas en las decisiones. Eh, queremos sus opiniones, si queremos saber cómo van, pero consideramos que nuestros atletas todavía no están formados lo suficiente como para involucrarlos en una decisión en sí. Sí necesitamos su parecer, sí necesitamos saber qué le parece lo que estamos haciendo, sí lo dejamos sugerir, obviamente, pero a la hora de la decisión, la decisión deportiva básicamente va teniendo en cuenta esto que te digo, va básicamente por lo que piensa la unidad técnica y el, cómo se llama esto, y la Junta directiva. Más que nada en esto deportivo es, más que la Junta directiva, incluso es la unidad técnica, ¿no? Lo que piensa la unidad técnica, el grupo de entrenadores, el ATA, etc. Eso es lo que a nosotros nos lleva, más que nada para tomar decisiones deportivas.</p>

22:03 Raúl	Perfecto, perfecto, buenísimo, muchas gracias. ¿Hay algún aspecto relacionado a la gobernanza que tú consideres que no está en este resumen y que sí te gustaría proponerlo o comentarlo?
22:19 Gustavo	Me parece que está todo, lo único que vería un poco. O sea, una cosa importante para nosotros y que consideramos que es buena para el país y que toda Federación debe tener, es bueno acá lo tienes, un grupo de interés, relaciones con gobiernos, no solamente gobiernos locales, sino con gobiernos de afuera. O sea, si tú eres una Federación que no es activa dentro del movimiento internacional, no vas a conseguir las cosas para tu país, que si haces eso. Eso quiere decir ir a las reuniones internacionales, hablar con la gente internacional, que los directivos tengan puestos internacionales. ¿Todo eso por qué? Porque a la final es lo que aprendes afuera y las posibilidades que te da las cosas que recibes de afuera, te permiten mejorar mucho.
23:11 Gustavo	Entonces mejoran mucho tu gestión. Totalmente, o sea, escuchando eso de afuera y teniendo ese, esa unión con lo internacional, tu gestión mejora muchísimo, tu punto de vista mejora muchísimo. Eso no entra en la transparencia, democracia ni nada de esas cosas, entra básicamente en la gestión y en la gestión deportiva y en la gestión administrativa, ¿no? Eso te lleva muy, muy fuerte el que tú pertenezcas a un ámbito internacional, es lo único que yo diría que falta.
23:43 Raúl	O falta resaltarlos digamos porque como tú dices. Falta resaltarlos digamos en grupos de interés. Exacto, de manera indirecta en grupos de interés. O sea, esa perspectiva internacional que puede sumar para los logros de la Federación, ¿no? Ese relacionamiento.
24:00 Gustavo	De tus deportistas ¿no? Porque aprendes tanto afuera que eso te deja planear las cosas, o sea, la globalización, o sea lo que yo les digo a los chicos, a mí no me interesa quién es el campeón nacional realmente. ¿Eres campeón nacional? Te felicito, pero ¿cómo está tu tiempo y marca respecto al extranjero? Eso es lo que nos importa como país, ¿no es cierto? Porque todo el deporte se hace para tener presencia internacional, para ganar campeonatos internacionales, o sea eso es lo que persigue ser el mejor del mundo, no ser el mejor de tu país. Entonces, para eso es muy importante esa inclusión internacional totalmente.
24:42 Raúl	Perfecto, buenísimo, ok, mira. Perfecto, súper claro Gustavo, se nota que has plasmado en tus palabras todos los años de experiencia y digamos con, en este ámbito, ¿no? Pasamos ahora a la segunda parte de la entrevista que tiene que ver más con temas de desempeño de una Federación. Y aquí sí no tengo mucho para mostrarte porque no hay mucha literatura de cómo medir o cómo evaluar el desempeño de una Federación nacional, ¿no? Entonces, lo primero que tendría que preguntarte es este, ¿qué debemos entender por el desempeño de una Federación nacional, ¿no?
25:22 Gustavo	Mira, yo te voy a comentar un poco esto en base a lo que encontré cuando llegué y lo que tuve que comenzar a hacer. Cuando entré: desorden total y absoluto, abandono total, libros contables mal hechos. No sabían, no tenían el concepto de orden de compra, Raúl. Compraban porque les daba la gana y no generaban una orden de compra, o sea eso es lo básico en cualquier administración, lo sabemos todos. No existía eso. Lo único que existía era un papelito que indicaba por qué se giró el cheque. Eso es pues, es el último paso de

	una administración ¿no es cierto? Entonces, archivos cero, ¿los archivos sabes cómo eran? Las facturas estaban en bolsas. Ni siquiera ordenadas en archivadores, ¿ya?
26:13 Gustavo	O sea, entramos y vimos eso, comenzamos a ver una bolsita 2015, otra bolsita 2016. ¿Qué es esto? Entonces este, cuentas de banco, una única cuenta donde estaba el fondo de privado, o sea el fondo de recursos propios, que es lo que viene de las licencias, los avales, etc., y el monto que venía del IPD, todo en una cuenta. Entonces, punto 1: estabas haciendo, estabas yendo en contra de la orden estatal de que los fondos del IPD deben de estar aparte y solos. Ya bueno, la Federación nunca hizo eso, siempre tuvo una sola cuenta.
26:56 Gustavo	Entonces, es un poco para decirte qué es lo que tienes que comenzar a hacer. Entonces vimos, es una sola cuenta, había un monto, chévere, hay tanto monto. ¿Cuánto es mi deuda? Después de generar una cosa, la dejo, era dos veces la plata que tenía y lo que le tenía que devolver al Estado era dos veces la plata que tenía, entonces ahora cómo defino si esa plata es mía o es del IPD, no tenías cómo. Papá, si mi archivo era una bolsita, no tenía cómo hacerlo ¿ya?
27:30 Gustavo	Entonces partimos por eso ¿no? Comienza por un primer punto que es: tus cuentas como deben ser, tus cuentas con el Estado bien archivadas, bien llevadas, ¿no es cierto? Con procesos de compra definidos, un proceso de compra definido ¿cuál es? Si yo tengo 3 postores, tengo las 3 cotizaciones, defino por cual es y en base a eso genero mi orden de compra. ¿Eso qué me da? Transparencia. Yo no le compro a mi amigo, yo le compro al que está más barato, ¿no es cierto? Si el más barato adicionalmente es mi amigo, cosas de la vida, pero le puedo comprar a la competencia total, porque sencillamente es el proceso de compra adecuado.
28:11 Gustavo	Dentro de ese proceso de compra, en deportes tienes una adicional, a veces el más barato no es el que tienes que comprar, sino el que cumple con tus especificaciones técnicas, ¿no es cierto? Entonces este, bueno en base a eso, pero generas un proceso de compra, entiendes que lo puedes verificar y que lo puedes publicar. Claro, o sea, un primer aspecto. Y esto te lo digo, perdón y esto te lo digo un poco, un poco cómo se llama esto, confidencialmente.
28:42 Gustavo	Como tenían plata para comprar ¿qué hicieron? Le compraron a la compañía del tesorero. Ah del tesorero encima, el que tiene que decir. Para no devolver la plata, para no devolver la plata al Estado entonces orden de compra al tesorero. Y el tesorero ni si quiera es que le compran y entrega, le compran, le pagan y entrega en 8 meses. Eso no nos podemos permitir sin un contrato, sin un contrato, ¿ya? Entonces nosotros chocando con las cosas que veíamos, plasmábamos un procedimiento ¿no es cierto? Yo te voy a dar la plata por adelantado que lo normal en compras especializadas es: yo te pago el 100% por adelantado, porque lo que te voy a pedir, tú no lo tienes en stock ni lo vas a tener en stock, porque vas a producir para mí, misma Federación. Exacto, es para mí porque yo quiero así, entonces yo no te voy a decir pues tenlo en stock que te compro con esto, entonces yo te doy cuando la mercadería es así, yo te doy 100% por adelantado, pero ¿cómo lo hago? Con un contrato.
29:43	De acuerdo. ¿Cierto? Yo tengo que tener un contrato al respecto. Después de que chequeé quién me puede dar lo que yo quiero, o sea, llego a mi orden de compra, después

Gustavo	de eso llego a, tú me firmas un contrato y recién ahí yo te giro un cheque. Entonces tengo todo el proceso hecho, ¿no es cierto? Entonces eso ¿qué te lleva? Lo primero que tuvimos que hacer nosotros es establecer estos procedimientos administrativos ¿no es cierto?
30:11 Gustavo	Entonces con este procedimiento administrativo estoy cumpliendo con la transparencia. ¿Quieres verlo? Ahí está hijo. Entiérate en los papeles porque son papeles a montones, pero ahí está, pero ahí está ¿no es cierto? Sí, ahí está. Yo ya no tomé una decisión, sí.
30:30 Raúl	Entonces todo esto que me has descrito habla de un componente muy importante y que tiene que ver con el desempeño administrativo, ¿no? Que tiene que ver con aspectos contables, logísticos, pero que engloba, digamos todo lo que es la administración en sí ¿no? Entonces digamos un componente importante es el desempeño administrativo digamos dentro de una Federación, ¿no?
36:55 Gustavo	Lo considero fundamental ¿por qué? Porque si tú no lo tienes, no puedes cumplir con ninguna de las otras cosas. Perfecto. Si no eres transparente, si no tienes todo como debe ser, no vas a cumplir con nada y no puedes demostrar nada y no puedes ser efectivo en nada. ¿Cómo mejoras si no tienes mediciones? ¿Cómo mejoras si no tienes un proceso? Claro, entonces eso lo considero fundamental, lo primero es tu administración correcta y bien llevada. Perfecto.
31:27 Raúl	¿Qué otros componentes tendrían el desempeño de una Federación o qué otras variables, qué otros componentes se podrían considerar al momento de evaluar una Federación?
31:39 Gustavo	Yo te digo, el primero es el administrativo, ¿no? Entonces, el administrativo con todas las variables que te digo, ya. El segundo es: una vez que tienes una cosa funcionando y que puedes dar cuenta, que puedes este mostrar las cuentas como verás, eso te lo voy a repetir una y otra vez porque considero que es fundamental. Esa transparencia es fundamental, en el caso una Federación, es fundamental. Una vez que puedes hacer eso, ¿cuál es tu segundo medidor? Cómo comienzan a hacer tus políticas deportivas, ¿no es cierto? Entonces tú política deportiva es la otra.
32:15 Gustavo	Primero haces que funcione tu administración, por lo tanto, ya puede caminar un, una organización porque ya tiene una manera de hacerlo, ¿ok? Entonces la organización está caminando, ahora ¿cuál es la finalidad de esa organización? El deporte. ¿Cuál es el medidor de lo bueno de ese deporte? Lo que te dije anteriormente, su participación internacional. Tú tienes que lograr que tus deportistas comiencen a estar en la cabeza, en mi caso, de tus 6 disciplinas, ¿no? Tenis tiene una sola, pero tus deportistas tienen que comenzar a estar en la cabeza a nivel internacional porque esa es tu finalidad como Federación, conseguir que tus deportistas sean campeones internacionales en las diferentes categorías.
33:11 Gustavo	Primero, estas competencias internacionales, consideradas por la internacional, porque si no están avaladas por la internacional, ni se va, no vale, tienen que ser formales 100%. Entonces tú estás en las competencias formales 100% comenzando a encabezar, ¿no es cierto? ¿Qué pasó con nosotros? Antes de nosotros, llegábamos y llegaba el deportista y era último o un poquito más atrás que el último papá porque era una vergüenza, los retiraban de las, entraban a competir y en la segunda vuelta los estaban retirando por malos. Esa era nuestra situación, ¿ya? Entonces ante algo así administras todo, consigue

	fondos y ¿qué haces con esos fondos? Los fondos que recibes son para que tus deportistas sean campeones internacionales. Así de directo y simple, porque esa es nuestra función.
34:11 Gustavo	Entonces este, primero eso, evalúas ¿dónde estás? Uf, mamá, del fondo un poquito más abajo. Entonces, ¿qué vas a hacer para eso? Entonces comienzas en definir qué entrenadores, cómo cambias, a quién sacas, a quién pones. Ya resolviste lo administrativo ah, o sea, por supuesto que sí se hace en orden ¿no? Ahora sí. Ya está exacto, entonces ahora estamos en el lado deportivo, comienzas a establecer controles a tus entrenadores. ¿Cuántos años estás acá? ¿10? ¿Qué has hecho? Último, penúltimo, retirado, por lo tanto, me vas a disculpar, pero tú de trabajo no sabes nada. Entonces comienzas a cambiar las cosas a las distintas personas, nosotros comenzamos a cambiar toda la planta de entrenadores, ¿no?
35:03 Gustavo	Entonces eso te da líos uf, no sabes los líos porque ahí están los intereses pues. Antes ¿quién viajaba? El amiguito del entrenador, ¿no? El amiguito del entrenador tenía una marca pésima, esos no deberían ni de salir al extranjero porque es una vergüenza, pero como son los amiguitos y todos quieren viajar, entonces salían todos, pues. Gastando el dinero del Estado para ser últimos o peor, lo cual no nos pareció bajo ningún punto de vista pues ¿no?
35:34 Raúl	Era, era un viaje más de más de turismo que de competencia deportiva. Así es, así es, o sea, dices que vas a competir, pero no estás yendo a esto, está yendo a conocer.
35:45 Gustavo	Uy tengo que ver cómo es el movimiento internacional para en base a eso este mejorar mi entrenamiento. Mentira papá, una tras otra has sido último, ¿dónde estás mejorando? ¿Lo que estás haciendo es ir a conocer cómo son las competencias internacionales? Porque las miras, porque no compites. Entonces, esa no es la idea, entonces comienzas a cambiar tu estructura deportiva para conseguir lo que insisto, es nuestra finalidad principal, que nuestros deportistas sean campeones internacionales de distintos niveles.
36:19 Gustavo	Como te digo, primer nivel, competencias internacionales comienzan a ganarlas. Segundo nivel, ya estamos en bolivarianos y cosas por el estilo y a las competencias fundamentales comienzan a ganarlas. Sí, tercer nivel, campeonatos Panamericanos, comienzan a ganarlos porque eso ya comienzas a ser el campeón de tu región. Después de que comenzaste a hacer campeón de tu región, ¿cuál es el otro? campeón mundial. Listo, y campeón olímpico. Esa es la estructura que tienes que seguir, entonces, hasta para hacerlo tienes que saber la estructura, ¿cómo vas a llegar? No es cierto. Sí voy a todos los bolivarianos ¿y qué más vas hijo, corres algo más? No, los bolivarianos. Nunca vas a ganar, pues, nunca vas a ganar. Así de simple, ¿ves?
37:14 Gustavo	Entonces esa es la otra estructura que tienes que hacer. Para esa estructura cambias de entrenadores, tienes que tener los entrenadores adecuados, tienes que tener los, los, bueno, ahorita llegamos a la segunda parte, primero los entrenadores adecuados que comienzan a cambiar los entrenamientos y realmente tú ves que el performance del corredor comienza a mejorar.
37:34 Gustavo	¿Con qué nos encontramos? Métodos de control mes a mes. ¿Cómo sabemos que el corredor está mejorando? No, pero sí está mejorando jefe por Dios está mejor, le pone empeño jefe. Pucha ¿de qué estamos hablando? No es cierto, entonces ¿a qué hemos

	<p>pasado? Controles mensuales ¿no? Eso tampoco existía porque era lo que te digo, pero sí está mejor. Uy está buenísimo, está fuertísimo. ¿Sí? ¿Cómo me dices que este mes está más fuerte que el otro? Porque se ve. No, las cosas no se ven, las cosas se miden. Se miden, claro, se miden. ¿Ves? Entonces sacamos procesos de medición, los procesos de medición ahora son mensuales, ¿ya?</p>
38:25 Gustavo	<p>Desde el año pasado y la pandemia nos ha ayudado con eso, no sabes cómo Raúl. Bueno, porque en base a la pandemia comenzamos con estas cosas virtuales, claro, entonces ya no hay que Huancayo, no veo cómo hace y me da sus resultados, no hay que Arequipa, hace lo que le da la gana y me da papeles.</p>
38:45 Gustavo	<p>Ah punto 1, antes de eso ¿qué tuvimos que hacer para establecer el correcto con método de control? Tienes que ver que el entrenador no te está engañando. Porque si el entrenador te engaña, defiende su trabajo, pero está engañando como deportista. Entonces cuando salgas, vas a ver que esos números no son. Te vas a dar cuenta que, claro. Estuviste engañado toda la vida que es lo que pasaba. Entonces falseaban los resultados.</p>
39:12 Gustavo	<p>¿Qué hicimos? Hacemos que los jueces de competencia estén presentes los controles mensuales. Entonces no es un control que tú hagas como te da la gana y tú me das el papelito, no hijo, me vas a disculpar, pero a ti entrenador no te creo. Que vaya un tercero. Entonces ahí va a ser un tercero quien un juez, ese es su trabajo, son los jueces de las competencias. Entonces ahora eres juez también de los controles, comenzamos con esta historia. Llegó la pandemia. Entonces ya no hay juez que vaya, ya no hay cosa física que hagas. Controles virtuales.</p>
39:49 Gustavo	<p>Entonces, ahora ¿dónde están los jueces? Los jueces son la unidad técnica que está acá en Lima, ayudados por el entrenador del lugar que sea, básicamente nosotros tenemos Cuzco, Arequipa, Huancayo, ¿no? Son los 3 lugares fuera de acá que tienen cars además, entonces este básicamente a ellos y algunas cosas adicionales de lugares que veamos con talento, pero ¿dónde se lleva el control? Zoom. Entonces, desde Lima, la unidad técnica reunida, con los entrenadores reunidos, ven el performance cada uno. Claro. Ese performance en la, en la parte fuerte de la de la pandemia, ¿cómo era? Cada uno está en su casa, entonces, cada uno en su casa pone zoom, me ponen las cosas como son. Cómo me las muestras en pantalla y una vez que las muestras en pantalla comenzamos.</p>
40:44 Gustavo	<p>Entonces, ¿quién es el juez? Unidad técnica en Lima. Ahí no hay, no hay regionalismos, no hay nada de nada, es objetivo, es objetivo totalmente, entonces ¿a qué llegamos? A que tenemos el tiempo y la marca de cada uno mensualmente. Cambiamos el proceso de control gracias a la pandemia. Entonces ahora nosotros, totalmente positivo y lo considero totalmente positivo.</p>
41:11 Gustavo	<p>Otra cosa que pasaba: se hablaba por teléfono con unos, se hablaba por teléfono con otros, una serie de cosas, pero y ¿cuándo hay reuniones de entrenadores? No, que los fondos ¿cómo hacemos para traerlos? Hijos, no es que ya en todo lo que es virtual ha venido para quedarse.</p>
41:33 Gustavo	<p>Exacto y te cambiaron el proceso, ¿entiendes? Entonces ahora que tienen reuniones semanales de entrenadores. Todos los entrenadores dando su punto de vista, ¿no? Generando procesos, cambiando procesos, en base a oye sería mejor hacer esto, sería mejor hacer tal cosa, entonces ¿qué tenemos? Mejoras en la gestión deportiva en base</p>

	a democracia de los entrenadores. Los entrenadores son los que nos llevan el punto de vista del corredor. Porque es nuestra estructura. Como te digo, nosotros no hacemos que el corredor participe directamente con nosotros Federación. Nuestra cuestión es bien jerárquica y bien lineal, el corredor va donde entrenador, entrenador va donde unidad técnica y unidad técnica va a Junta directiva.
42:23 Raúl	Perfecto, perfecto, mira, y eso, eso sí, un último punto para cerrar el tema de desempeño. ¿Habría alguna otra? Porque hemos o has comentado dos aspectos, ¿no? El administrativo con todas sus componentes y el deportivo con todos los componentes, ¿no? Como dos grandes aspectos de desempeño de una Federación nacional ¿habría algún otro aspecto de que a partir del cual se podría evaluar una Federación nacional y no sé a partir de lo que tú consideres, o en base a tu experiencia?
43:00 Gustavo	Lo veo, esa es la parte nacional de cómo tienes que hacer todo, lógicamente un control muy, muy importante en todo esto, que es básicamente administrativo, no que involucra todo, es como te ve el IPD, el IPD es tu papá, IPD es el que te da los fondos para que trabajes, por lo tanto, como te vea, es importantísimo para nosotros, ¿no es cierto? El IPD tiene que ver como un ente efectivo como un ente que hago los controles a tiempo, presento los informes a tiempo y que voy en una política que me acepta su manual metodológico, que es un dolor de cabeza, pero qué tenemos que hacer. Tenemos que seguirlo. No podemos hacer lo que nos da la gana. Tenemos que seguir un método que el IPD nos propone, ¿no es cierto?
43:55 Gustavo	Es un poco como que nos obliga a seguirlo porque es parte del lineamiento del deporte nacional, ¿no? Entonces, qué es muy importante, aparte de esos dos de esas dos mediciones que te dicho nuestras, digamos, no es cómo medimos nosotros. Pero, el otro que nos tiene que medir es el IPD. Perfecto, si el IPD nos dice, tú estás mal, esto está mal, esto está mal, esto está mal. ¿En qué se traduce, Raúl? No hay plata, ¿no? Claro. Sí, simple y sencillo.
44:34 Gustavo	Claro, perfecto, perfecto. Entonces si tenemos que cumplir con el IPD y el otro control de una Federación nacional, te digo el del IPD, cómo te ve el IPD, nosotros sabemos que el IPD nos ve muy bien y es que estamos en los top 5 que estamos haciendo las cosas de manera adecuada, lo cual nos tiene felices, es lo que te dije, el factor internacional.
44:47 Gustavo	Tu Federación, ¿cómo se está situando internacionalmente? Los países no son solos. Nuestra función final es el resultado internacional. Por lo tanto, nosotros debemos participar en la organización internacional, ¿no es cierto? El Perú no ha participado nunca en ninguna cuestión internacional, el Perú siempre acataba lo que decían los de afuera, bueno, ahora somos parte de la Panamericana, somos partes, somos de una comisión, miembros de una comisión, somos miembros de cómo se llama esto una comisión a nivel Panamericano. Ahora, cuando hay cualquier cosa, siempre se pide la opinión de Perú.
45:30 Gustavo	¿Por qué? Ahora el por qué es importante, ¿por qué? Porque nuestros deportistas han comenzado a cambiar sus resultados afuera. Porque nuestros deportistas son considerados afuera. Entonces, gracias al performance deportivo, porque si no tenemos eso, la verdad nadie nos va a hacer el más mínimo caso Raúl, gracias al performance deportivo, comienza a hacer el performance administrativo y de opinión de nuestra Federación en el ámbito internacional.

45:58 Raúl	Claro, una suerte de la, es el desempeño de la imagen institucional digamos externa digamos ¿no? O del exterior. Así es, es una forma de verlo, qué tan bien, qué tan bien vista es una Federación nacional hacia afuera, ¿no?
46:14 Gustavo	Así es, así es, así es. Hay federaciones en las cuales sencillamente nadie les pide una opinión a la hora de establecer una política internacional. Pero hay otras que sí, entonces tú afuera, tú sabes quienes son las federaciones más activas. Aparte tenemos una dirección, el Mountain Bike de la Unión Sudamericana de ciclismo, ¿ya? Nosotros somos los presidentes. Entonces ya somos cabeza de cosas donde Perú no era nada y donde si la imagen de la Federación no fuera lo que es, seguiríamos siendo nada. Entonces es una medición, ¿cómo estás tú afuera? También.
46:53 Raúl	Perfecto y una última pregunta, digamos, un poco para cerrar el tema del desempeño, ¿no? Siempre se ha hablado del deporte como una herramienta de Desarrollo Social, tú consideras que el desempeño en lo social entendido en el sentido más amplio, ¿no? En sentido de involucrar a distintos niveles socioeconómicos como tú bien decías, el tema de la no, que no haya diferencia de edad, ni raza, ni condición, ningún tipo de diferencia por esos aspectos, ¿no? ¿Cómo ves tú el que a una Federación se le pueda evaluar a partir de este tipo de desempeño y digamos social?
47:40 Gustavo	No lo veo tan exacto, ¿sabes por qué razón? Es una de sus funciones, es una de sus funciones, definitivamente es una de sus funciones, pero es su función minoritaria. Nosotros para qué recibimos fondos, nosotros recibimos fondos para el alto rendimiento, nosotros conseguimos fondos para sacar medallas internacionales, nosotros le damos al IPD el informe de esas cosas.
48:06 Gustavo	Si nosotros adicionalmente trabajamos en la masificación, que lo tenemos que hacer, ¿por qué? Porque sin masificación no alimentas a tus deportistas de alto rendimiento, entonces sin gasolina no hay carro, ¿no es cierto? Entonces la gasolina son los chicos nuevos que tienen que entrar por masificación, pero es nuestra segunda prioridad, digamos, nuestra prioridad es del alto rendimiento.
48:31 Gustavo	El otro se mide también, pero de una manera secundaria la veo yo. Si tú eres una Federación que tiene una masificación extraordinaria, eres pues pucha tiene montones de montones de nuevos cada mes, es genial por ahí, pero ahora dime con esos nuevos ¿qué títulos has conseguido? Esa es tu función fundamental, para eso el Estado peruano te da plata, para los títulos. Entonces es importante, pero en un segundo plano.
49:02 Raúl	Perfecto. Te hago una pregunta para forzar un poco el análisis sobre esto, porque es un punto bien interesante este. ¿Qué pasaría si no recibieses fondo del IPD o te los condicionen no solo a las medallas, sino a la masificación, tu lectura cambiaría? O sea que el IPD te diga ya mira a partir de ahora no te voy a pedir medallas, a partir de ahora te voy a pedir masificación. ¿Cambiaría un poco esto?
49:27 Gustavo	Obviamente. O sea papá dice qué política y con la plata baila el mono, Raúl. Ok, no, está bien, por eso te lo pregunto, porque nosotros tenemos que, la respuesta, pero por eso te lo pregunto. Sí, sí, sí, sí. No, sí tendríamos que cambiar la política porque además, si el IPD nos pidiera eso, quiere decir que la política del Estado peruano ha cambiado. Nosotros tenemos que seguir la política del Estado peruano, es su indudable.

48:58 Raúl	Lo pongo de otra forma, ¿qué pasaría si no dependiesen del Estado para su financiamiento y fuera auto sostenibles? Es decir que la Federación tuviese autonomía económica, es decir, no necesitaría del Estado. Si tú tuvieses que definir esas variables, ¿pondrías al mismo nivel la masificación que el alto rendimiento?
50:23 Gustavo	En este momento sí. Porque básicamente si yo tengo eso, estoy seguro que la masificación es uno de los sitios de las cosas que me darían los fondos necesarios para yo poder seguir con el alto rendimiento. Entonces no puedo ponerle un costado bajo ningún punto de vista. Yo tengo que, con la masificación tendría que ayudar a conseguir mi alto rendimiento. Entonces la función económica varía, los dos estarían exactamente al mismo nivel.
50:50 Raúl	Perfecto, buenísimo. Sí, gracias, porque este punto, como estás comentando, la verdad que fue muy interesante, me salió un poquito del tema como está propuesto, pero me pareció muy interesante comentarlo. Y lo último, eh, una pregunta así de cierre. ¿Cuál es el grupo de interés más importante de la Federación deportiva nacional en el caso peruano?
51:12 Raúl	Dime más, o sea para grupos de interés como tus grupos de intereses de ahí. Tu grupo de interés es el atleta, el IPD, los medios, los proveedores, digamos de todos estos grupos de interés, ¿cuál es el tipo de interés más importante para la Federación?
51:33 Gustavo	El atleta, porque si yo no tengo contento al atleta, si yo no le doy lo que el atleta necesita a las finales, todo lo que estamos hablando, ¿a qué va? Las necesidades del atleta, que si bien no lo dejo decidir, lo escucho mañana y tarde, entonces yo lo tengo que escuchar todo el tiempo y tengo que analizar todo el tiempo ¿por qué? Porque el rendimiento del atleta va a estar junto con su comodidad, con llevarlo para adelante al atleta.
52:03 Gustavo	Yo no trabajo para la oficina, yo no trabajo para el IPD, yo trabajo con los medios que consigo por ahí, consigo para que el atleta mejore. Entonces, nuestro punto de vista siempre es el atleta, cómo está, cómo lo mejoro, si viajo a montones ¿por qué viajo a montones? Porque es lo mejor para el atleta. ¿Por qué compró material deportivo tal o cual cosa? Porque es lo mejor para el atleta. ¿No es cierto? ¿Por qué compro lápices? Ya puede ser mi lado administrativo, pero es una cosa total y absolutamente tercerizada o de tercer nivel, pero la función total es el atleta, porque con, potenciando al atleta conseguimos los éxitos en el alto rendimiento, así de simple.
52:51 Raúl	Perfecto. Y dentro del espectro de atletas, el atleta digamos que te permitiría llegar a tu logro, que es el de logro internacional, o sea el atleta internacional de alto rendimiento digamos, ¿no? Así es, así es, para hacer una secuencia junto con lo que estabas tú comentando, ¿no?
53:10 Gustavo	Así es, así es. Los atletas de los CAR, los atletas de las selecciones son los que consiguen tener estos éxitos, por lo tanto, el dinero y, por lo tanto, el éxito internacional que es, insisto, para eso trabajamos, para el éxito internacional, entonces sí ellos son los primeros.
53:31 Raúl	Perfecto, bueno Gustavo muchísimas gracias, nos extendimos un poco más de lo que tenía planificado para esta etapa de la entrevista. Te agradezco por este, por tan valiosos aportes y por tu experiencia, ¿sí? Yo luego, una vez que termine esto, te voy a estar comentando acerca de los siguientes pasos, ¿sí?

53:48 Gustavo	Ya, perfecto. Muchas gracias. Encantado papá, a mí me encanta hablar de esto como te habrás dado cuenta. Sí. O sea que muchas gracias más bien.
------------------	---

Fecha: 25 de septiembre del 2020

Hora: 5:42 pm

Lugar: Microsoft Teams

Entrevistador: Raúl Rosales

Entrevistado: Marisa Matsuda

Género: Masculino

Profesión: Ceramista

Deportista de selección nacional: Sóftbol

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN): 10 años

00:02 Raúl	Marisa, muchas gracias por el tiempo, muchas gracias por la, por la oportunidad de conversar acerca de la gobernanza y el desempeño de una Federación deportiva nacional. Hoy día, bueno estamos viernes 25 de septiembre, son las 5:42 de la tarde. Y primero quisiera pedirte algunos datos, digamos, para el análisis que voy a hacer más adelante y es la edad que tienes y los años de experiencia que tienes involucrada, relacionada a la Federación nacional. Puede ser de manera directa como miembro de una Junta directiva, ¿no? Eh o puede ser de repente como un club que es parte de una Federación nacional, le idea es poder tener una idea de hace cuántos años estás involucrada con esto, ¿no? Primero tu edad y luego los años de relación que tienes con la Federación a la cual perteneces.
01:01 Marisa	A ver, eh, tengo 52 años. He sido softbolista desde los 15, seleccionada nacional desde el 2000, no es 2000. Desde 1985 del 85 hasta el 2000, he sido seleccionada en mi primera etapa. En la segunda, del 2011 al 14, he sido directora del departamento de softbol en el estado de la Unión del club por dos años. Del 2010 y 11. En el 2012, esto me presenté en la lista de Cecilia Galeno, que fue la presidenta del periodo del 13 al 16 ¿no? Pero yo tomé la batuta de la presidencia de la Federación en el 2014 al 16. Y luego, no pude reelegirme, así que este por querer seguir aportando eh, estoy acompañando a Vanessa en nuestra presidencia y como directora ejecutiva de la Federación.
02:23 Raúl	Perfecto, perfecto. Sí, bueno, sin duda una amplia experiencia y digamos en la gestión de la Federación, tanto por los clubes como ya luego directamente en, en el lado de la Federación, ¿no? Contarte un poco que el objetivo de esta entrevista se enmarca dentro de una investigación para la tesis doctoral sobre las, la gobernanza y el desempeño de una Federación deportiva nacional, ¿no? Tú has sido elegida como parte, digamos, del grupo de expertos cuya experiencia en gestión de la Federación deportiva nacional ¿no? Me va a ayudar a identificar aquellos aspectos más relevantes para una, digamos, para lo que sería la gobernanza y el desempeño de una Federación deportiva a nivel, en este caso local o nacional ¿no? Los datos o la información que tengamos es solamente con fines académicos. No tiene ningún otro objetivo que no sea el aporte, digamos, para la para la tesis y lo otro es que se va a mantener confidencialidad con respecto a tus datos, es decir, no digamos en la tesis, no va a salir tu nombre, sí los datos que te preguntaba de años de experiencia, toda vez que es necesario para evidenciar el grado de experiencia que tiene cada uno de los participantes ¿no?
03:54 Raúl	Esta entrevista a tener dos partes, una primera parte en la cual vamos a hablar sobre la gobernanza en una Federación y la segunda parte sobre el desempeño o el performance, la forma de medir esto en una Federación deportiva nacional, ¿no? Entonces, bueno, primero

	arrancamos con el primer tema y es ¿qué es la gobernanza de una Federación nacional? Es decir, en tus palabras o a partir de tu experiencia, ¿cómo podríamos entender o qué deberíamos entender nosotros como la gobernanza en una Federación nacional?
04:30 Marisa	A ver, durante mi gestión que fue en el periodo anterior esto, el trabajo que nosotros hacíamos era de manera horizontal ¿no? Como te comento, como te he comentado, yo soy ceramista y lo que me llevó a llegar a la Federación como dirigente fue nada más que este, ver que, hacer que mi deporte crezca ¿no? Como deportista y las falencias que teníamos esto yo quería apoyar a las, a los nuevos valores este con lo que a mí me hizo mucha falta ¿no? Para poder surgir más como como deportista y poder llegar a darle logros al país, esto. Me apoyé mucho del equipo de trabajo que hicimos y esto mucha comunicación, bastante comunicación con el staff de técnicos y padres de familia. Yo tenía mucha relación directa con las deportistas porque yo era parte de ese equipo también ¿no? Como te dije, yo estuve esto en una segunda oportunidad en la selección este y eso también hizo que las chicas mismas me ayudaran muchísimo a lo que era el desarrollo y la masificación ¿no?
06:00 Raúl	Perfecto, buenísimo y has hecho, digamos, una buena descripción de qué se entiende por gobernanza, pero quisiera pedirte dentro de la gobernanza o dentro de esto que has descrito ¿cuáles serían aquellos aspectos, características, principios, dimensiones, utilizo todas estas palabras porque así es como se ha encontrado en la literatura que ahora te voy a comentar. ¿Cuáles crees que son estos aspectos que uno debe considerar al momento de hablar de gobernanza? Pueden ser aspectos, palabras claves, ideas asociadas al tema de gobernanza.
06:40 Marisa	Tener un proyecto claro, ¿no? Nosotros este tuvimos un, apenas nosotros, que estuve en la época más difícil y mejor ¿no? Porque me tocó camino hacia Lima 2019. Yo tengo muy muy, este, claro que la Federación ha sido una de las que más ha aprovechado esta etapa, ¿no? Este es armar un proyecto claro hacia donde tú quieres llegar y armar los equipos este y para cada situación ¿no? Para cada, cada cosa que la Federación necesitaba, ¿no? Esto, la parte presupuestal, la parte administrativa, el staff técnico este, lo que era también desarrollo, masificación, y el otro grupo de padres de familia que apoyan.
07:48 Raúl	Perfecto, buenísimo, mira, eh. Como parte de la entrevista, lo que voy a hacer este voy a compartir esta es una suerte de resumen de cuáles son aquellos aspectos que la literatura hace referencia acerca de, digamos, de distintos, he buscado distintas fuentes y las he resumido de esta forma ¿no? Por un lado, para citar las fuentes está Henry & Lee, que son unos académicos norteamericanos que han propuesto algunos aspectos, está la ASOIF que es esta asociación de federaciones internacionales de los Juegos Olímpicos de verano, está el COI el Comité Olímpico Internacional, está la Comisión de Deportes de Australia, Sport England, que es como el IPD de Inglaterra, la Comisión Europea y Play The Game, que es una ONG que promueve también la investigación en temas de gobernanza.
09:49 Raúl	Entonces, ellos proponen distintas, distintos aspectos de la gobernanza que te lo voy a resumir, digamos este brevemente ¿no? Pero que están resumidos acá, tanto las categorías que están más resaltadas en letras más grandes y negritas, como algunos conceptos asociados que están dentro de cada uno. Por un lado, señalan, y el aspecto que más digamos este se puede ver es el de la transparencia ¿no? Qué es transparencia,

	comunicación pública, rendición de cuentas. Después está el tema de democracia, que es tener procesos democráticos, definición de órganos de Gobierno, la Junta directiva, los comités, ¿no? Los límites del período de los altos cargos, luego se habla de la regulación o de los documentos normativos que pues unos estatutos, la definición de reglas, roles, regulación interna en general, el proceso para las tomas de decisiones que esté todo esto documentado, ¿no? Se habla de comportamiento ético, el tener un código de ética, procedimientos disciplinarios, integridad, política sobre el conflicto de intereses.
09:56 Raúl	Se ha habla del aspecto de gestión, que es planeamiento estratégico, hablar de misión, visión, objetivos, definición de políticas, de eficiencia y eficacia al momento del uso de los recursos. Los mecanismos de control, control interno, auditoría externa, gestión del riesgo. Desarrollo y equidad, donde se habla del desarrollo deportivo, involucrar a los jóvenes, el tema de género, buscar la equidad de género, la inclusividad. Y finalmente el tema de los grupos de interés, ¿no? Este relacionamiento que se tiene con gobiernos, roles de los grupos de interés, involucración de los atletas en las decisiones ¿no? Entonces esto busca ser como te digo un gran resumen de todo, no significa que todos los aspectos estén en todos los casos, sino busca ser un resumen de todo.
10:44 Raúl	Entonces la pregunta que yo tendría que hacerte primero es, pensando en una Federación nacional, porque esto como te digo fue pensado para distintos tipos de organizaciones, ¿no? ¿Cuál consideras tú que son los aspectos más relevantes o que se diría sí o sí tendrían que estar en, considerados al momento de evaluar la gobernanza de una Federación nacional? Y ¿cuáles sería una suerte de recomendable? O sea, todas son importantes, no vamos a decir que no, sino cual si tuviéramos que hacer una distinción entre aquellos que son indispensables y cuáles serían los recomendables. ¿Cómo podrías tú hacer esta sugerencia?
11:29 Marisa	Importante es la transparencia, ¿no? Porque las federaciones son subvencionadas por dinero del Gobierno, esto de todas maneras es importantísimo, que una Federación tenga que rendir bien sus cuentas ¿no?
11:47 Raúl	Perfecto, o sea, digamos uno que sí o sí tendría que estar es el tema de transparencia. Por supuesto. Okey. ¿Algún otro aspecto que sería indispensable que esté dentro de los aspectos de gobernanza que tú consideras que debe estar?
12:05 Marisa	Bueno, todo lo que están aquí esto son importantísimos, ¿no? Comportamiento ético de todas maneras porque tú estás manejando deportistas ¿no? Y no necesariamente adultos de todo. Tienes la responsabilidad de guiar este, desde adolescentes hasta, si fuera una Federación ya de alto rendimiento en sí, esto unos más trabaja con mayores ¿no? Pero una Federación esto prácticamente que se está desarrollando como el nuestro a partir del 2014, ¿no? Con mayor fuerza esto, el comportamiento ético de todas maneras y esto.
12:56 Marisa	Es que yo leo cada, cada ítem que tienes aquí y todo me parece que es importante y ahora cuál, ¿cuál es más importante que todos? Yo siempre te voy a decir transparencia ¿no? Porque están bien, tú, tú ves las pugnas que hay en algunas federaciones u organizaciones por este tipo de puntos, como este, como las rendiciones o la parte económica que es muy interesante y difícil de tratar a veces, ¿no?
13:33	Claro, claro, claro, no. Sí, a ver y yo en realidad te propongo esto porque, para cómo decirlo, forzar un poco el análisis, pero tú me podrías decir que de repente: no, que todos

Raúl	son importantes, pero claro, como a mí me has dicho si hay algunas que de repente son sí o sí, pero digamos en principio todas son importantes, ¿no?
13:57 Marisa	Sí, como te dije antes de empezar la, la reunión este, uno tiene que, uno cuida sus cosas, ¿no? Pero tiene que cuidar más las cosas que no es de uno propiamente dicho como son este, las inversiones que hace el Gobierno en tu Federación, ¿no?
14:21 Raúl	Perfecto, perfecto, ok. De estas dimensiones que hemos propuesto, ¿ves alguna o consideras que hay alguna que no se ha considerado y que de repente se debería considerar?
14:42 Marisa	A ver, para el trabajo de mi Federación como tal, el problema más grande ha sido este la manera de ejecutar los presupuestos, ¿no? Eso ya tendría que ser con, con las normas que tiene el Gobierno para ejecutar esto, los proyectos y los, el presupuesto en sí ¿no? Claro, claro, o sea todo lo que tiene que ver con rendición de cuentas...
15:21 Marisa	La rendición de cuentas no es tan complicado cuando tú llevas todo en orden, llega el día que tienes que este rendir y todo va claro, ¿no? Pero la parte de la solicitud del presupuesto, el tiempo que se demora en que te respondan y que salgan las resoluciones, que si no tienes la resolución, no puedes este ejecutar y si ejecutas antes de la resolución. Ahí ya viene el problema que este tú ejecutaste bien, pero por los tiempos no lo, no lo hiciste bien, tienes que devolver al tercero público los mal ejecutado ¿no? La ejecución es el tema complicado.
16:02 Raúl	Claro, claro, no sí, porque estamos trabajando o se trabajan con unos mecanismos del sector público y de muchas, van más lento que las necesidades, por decirlo de alguna forma, ¿no? Ok, ok, perfecto, ya. Entonces, buenísimo. Gracias, gracias por estos conceptos, acerca de gobernanza. Y ahora voy al segundo concepto, que es el desempeño o performance de una Federación nacional, ¿no? Entonces, lo primero que tendríamos que tendría que preguntarte, igual que el caso anterior, es ¿qué entendemos por el desempeño de una Federación nacional? Aquí sí te soy honesto, no hay mucha literatura, ¿no? Parece que no nos hemos preguntado mucho en el sector deportivo cómo medir el desempeño académico, el desempeño de una Federación. No nos hemos preguntado sobre la gobernanza, pero ¿cómo medir el desempeño de una Federación nacional? La verdad que en la literatura no se ha encontrado mucho pero bueno...
17:03 Marisa	Yo te comento que yo nunca he buscado literatura sobre esto, pero es sobre la experiencia que hemos tenido, ha habido mucho cambio en el deporte peruano ¿no? Y te comento esto porque en el 2012, 13, cuando yo apenas empezaba, este se medía en cuántas medallas tú podrías traer, en cuántas medallas has tenido y vas a lograr, ¿no? Entonces eh, sí por ese tipo de desempeño, de las 50 y tantas federaciones que existimos, no muchas hubieran recibido presupuesto o no recibirían, ¿no? Esto se fue cambiando y más la inversión hacia Lima 2019 esto, el desempeño no se medía solamente, no se llegó a medir solamente por este las medallas obtenidas y la proyección que tú ibas a tener, ¿no?
18:02 Marisa	Se ha medido, en nuestro caso, no sé si en todas, pero nuestro caso ha sido en el trabajo, ¿no? Esto, si vamos a hablar de números, todo está en transparencia y en la página del IPD, así que no hay ningún problema. Yo recibí la Federación con 250,000 soles como presupuesto anual, ¿no? Y hoy estamos cerrando el 2019, 2020 perdón por 1'500,000 ¿no? Entonces es un gran avance y esto no, no solamente ha sido por las medallas que

	empezamos a ganar a partir del 2015, sino que por el trabajo ¿no? Tú no puedes pedir si es que no, este no trabajas o no demuestras que estás invirtiendo bien el dinero ¿no?
18:57 Raúl	Perfecto. Entonces cuál es el, más o menos lo has descrito, pero ¿cuáles serían aquellos aspectos de para medir el desempeño de una Federación nacional? Ya buscando, así como buscamos las palabras claves, aquí entendería que por un lado está lo deportivo y por otro lado de está, digamos, el tema de gestión, el tema como tú dices de trabajo, ¿no? Serían esos dos, ¿habría algún otro aspecto digamos a considerar para medir la gestión de una Federación nacional?
19:38 Marisa	Nosotros, el 2019 en el IPD se midió la entrega del presupuesto, se dio en 3 partes: el 70% en las dos primeras, esto partes eran las que te iban a dar sí o sí, el 30% siguiente era según tu desempeño a la hora de ejecutar o este que, sí en el momento de ejecutar a la hora de ejecutar quiere decir que la documentación ingresaba este en la fecha correcta y las rendiciones, igual ¿no? Entonces, en ese desempeño ellos tenían sus valores y al mes de junio, julio, no recuerdo bien, ellos decían: ejecutaste al 100%, al 90%, etc. ¿no? Entonces ahí vimos que esto realmente ya no se medía solamente a nivel medallas, ¿no?
20:49 Marisa	2019, Lima, nosotros teniendo a los campeones del mundo, en los 4 primeros del mundo, en América no podíamos esto aspirar una medalla ¿no? Pero en la ejecución del presupuesto y este, a los, a las metas que nosotros nos habíamos trazado, todo esto lo habíamos logrado y al final del año, al último trimestre, no recibimos el 30% que nos tenían que dar, aparte de estos 30, tuvimos un bono más como premio ¿no? Habiendo solamente, no voy a desmerecer nuestra medalla, que recibimos ahí con las chicas de la sub 15, esto no tuvimos medallas panamericanas, pero tuvimos un bono por desempeño en la parte administrativa, ¿no? Como también ocurrió que esto a las federaciones con más logros, le quitaron ese 30%. Entonces el Gobierno, el IPD también nos mide en la parte administrativa, ¿no? Una cosa de gestión, otra de la parte administrativa y la otra, los logros deportivos.
22:23 Raúl	Perfecto, entonces digamos esta forma de medirlo como bien indicas, vino por el lado del IPD, que es importante porque es el ente rector y es un grupo, como lo pusimos, un grupo de interés, porque finalmente es un stakeholder del cual se recibe un fondo. Pero más allá de lo de cómo el IPD evalúa el desempeño, en tu experiencia, aparte de lo deportivo, de la gestión, de lo administrativo, ¿habría otro aspecto por el cual se podría medir el desempeño de una Federación?
23:04 Marisa	Mira, nosotros que estamos bien ligados con las familias, ¿no? Ves todo. Nuestra federación es una comunidad, ya es una comunidad, que más que comunidad es una familia ¿no? Entonces para mí, que soy muy emocional este, el que no hayan diferencias entre los clubes, más allá de los partidos, esto y que todos trabajemos por el bien común es una muy buena medición también ¿no? Sabes porque eso viendo, yo sí he notado que el trabajo que tú hagas o la pasión que tú pongas o lo que tú des, se ve reflejado en lo que luego recibes, ¿no?
24:04 Marisa	Porque yo en el 2016, esto cuando recién estábamos arreglando el terreno que tenemos ahí al lado del Comité Olímpico, ¿no? Esto tú me veías rastrillando ¿no? Entonces los entrenadores venían y este también se ponían a hacer lo mismo ¿no? Y me decían: no vamos a hacer menos que usted ¿no? Y así esto, lo mismo hemos tenido al coach de fichar

	campeón olímpico de Estados Unidos, que vino por esto, por querer apoyar sin esto ninguna remuneración nada con el simple hecho de querer ayudar y que también estaba pasando el rodillo al campo, esto para mí es una muy buena medición también.
24:55 Raúl	Claro, digamos todo este impacto, más allá de lo deportivo que tiene, digamos, el ser parte de la Federación o con bien lo has descrito, de esta familia, no, esta comunidad ¿no? Es eso, valores no que transmite también este, como una suerte de proyección a la sociedad, ¿no? O contribución social.
25:18 Marisa	Sí esto, si fuéramos un país del primer mundo, el deporte sería de la élite con miras a los logros ¿no? Pero un país como el nuestro que estamos en desarrollo, este nos deberían permitir a las Federaciones no solamente ver el alto rendimiento, ¿no? Deberíamos tener un mecanismo más para el desarrollo.
25:43 Marisa	Yo, te soy sincera este. A mis inicios yo vi cómo ganaron mis antecesoras, el campeonato sudamericano en el Estadio Nacional en el 84, ¿no? A mí ya me tocó en el 85, llegué a plata nada más no, y ese fue mi clavo, ¿no? Poder disfrutar como disfrutaron ellas cuando ganaron el oro y entonces en mi plan A ganarlo como deportista no me fue posible, ¿no? Pero esto cuando retomé... Yo me desaparecí como 10 años por la maternidad y todo esto, y cuando volví mi plan A se volvió en plan B, ¿no? No lo tuve como deportista y yo le dije a mi staff: esto no me voy, no paro hasta el oro ¿no?
26:38 Marisa	Y entonces esto, el año pasado ganamos el oro en el sudamericano después de 35, un año menos que volver al Mundial de fútbol ¿no? Ya después de 35 años, por fin este mi sueño, esto se cumplió ¿no? Ya como dirigente ¿no? Pero tú empiezas y al final el oro de las chicas es gratificante, ¿no? Pero más gratificante es haber logrado que este año estén estudiando en Estados Unidos. Claro, claro. Y ver que esto las mamás se te acercan y te dicen tía Mari ya me dicen todos. Entonces esto tía Mari, mi hijo no para de pasar el brazo, todo el mundo, todo el día quiere entrenar, los chicos de San Juan de Lurigancho, entonces yo le digo: ¿qué prefieres que esté entrenando o haciendo Dios sabe qué? Ay no, no, no, que se quede en el campo entrenando lo que quiera me dice.
27:37 Marisa	Entonces, esas cosas a veces tienen este tienen más valor que el mismo oro, por decirlo así. O sea el impacto que tú puedas este, hacer a través del deporte y no tiene precio entonces deberíamos poder, esto invertir también en el desarrollo ¿no?
28:03 Raúl	Perfecto, buenísima. Una última pregunta corta, digamos, para cerrar esta parte. Me salí del tema ya. No, no, está bien, está bien porque refleja mucho la visión de cómo medir el desempeño o cómo se debería medir el desempeño, porque como tú bien dices de repente, no hay ningún incentivo económico del IPD por hacer estas cosas, ¿no? Pero, pero más allá de eso es como tú ves que debería medirse el desempeño de una Federación, entonces está bien porque es parte de tu experiencia y seguro más de uno también va a tener una lectura similar ¿no?
28:37 Raúl	Lo otro es y este sí es más concreta, digamos, ¿quién es el grupo de interés más importante para una Federación nacional? ¿Cuál es el grupo de interés más importante para una Federación nacional?

28:54 Marisa	Los deportistas, porque sin ellos no somos nada, ¿no? Para mí son los deportistas, nos debemos a ellos y si no estuvieran los deportistas, la Federación no tendría razón de ser.
29:07 Raúl	Perfecto, perfecto, perfecto, ok. Gracias, gracias Marisa. Damos por cerrada la entrevista en esta parte y valoro mucho el tiempo y todo lo que has comentado porque seguro va a ser de mucha ayuda para la investigación que estoy haciendo.
29:22 Marisa	No, gracias a ti.

Fecha: 28 de septiembre del 2020

Hora: 10 am

Lugar: Microsoft Teams

Entrevistador: Raúl Rosales

Entrevistado: Maser Madueño

Género: Masculino

Profesión: Economía

Deportista de selección nacional: Rugby

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN): 30 años

00:02 Raúl	Gracias por acompañarme en esta entrevista en el marco de la investigación que hago sobre gobernanza y desempeñan una Federación Deportiva Nacional. Voy empezar con algunas preguntas un poco básicas. Primero es ¿Cuántos años de experiencia tienes tú relacionada a la gestión de una Federación Nacional sea directa como parte de una Junta directiva o sea indirecta a través del relacionamiento que has tenido con una Junta directiva?
00:31 Maser	Hola, Raúl, ¿Qué tal? Gracias por la invitación. Yo fui parte de la Junta directiva ya sea como miembro o como club miembro a principios de los años 90
00:47 Maser	Entonces eso me ha llevado a estar siempre relacionado ya sea a través de mi club, en este caso empezamos con la católica, pase a ser presidente ALUMNI por 11 años y después también he estado dentro de una Federación como presidente, por lo tanto, te podría decir que estamos hablando de prácticamente 3 décadas, entre 20 a 25 años.
01:15 Raúl	Perfecto, ¿Tú has sido parte de una selección Nacional a nivel competitivo de tu Federación?
01:27 Maser	Si yo estuve en la selección nacional a partir del año 2000 y participe de varios procesos internacionales, ya sea torneos organizados por la organización directa, en este caso de Word rugby, he jugado varios sudamericanos, varias clasificaciones al mundial y he jugado del año 2000 hasta el 2010, he jugado por una década.
02:02 Maser	He tenido el formato de Sevens, que es el formato Olímpico, que ahora está en las olimpiadas y he tenido el honor de haber sido capitán tanto de la selección de 15 como la selección de 6.
02:18 Raúl	Perfecto, una última pregunta solo para completar, ¿Tu profesión?
02:23 Maser	Yo he estudiado economía en la católica, he estudiado gestión y alta edición en la católica y ahora estoy terminando en un mes la carrera de administración en la UPC.
02:35 Raúl	Buenísimo. A ver, la primera pregunta cómo te había comentado tiene que ver con aspectos de gobernanza, vamos a tocar 2 temas, por un lado, la gobernanza y, por otro lado, el desempeño de una Federación Nacional.
02:50 Raúl	Por el lado de la gobernanza quisiera preguntarte. ¿Qué debemos entender por la gobernanza o que consideras tu que debemos entender como gobernanza de una Federación Deportiva Nacional?

03:06 Maser	A ver pienso que toda organización y toda estructura tiene un gobierno que está comandado por un presidente y su Junta directiva y los estatutos definen claramente cuáles son las funciones del presidente y su Junta directiva. Tanto como una asociación sin fines de lucro y es lo que te da el mandato por Estatuto, pero también tiene dos responsabilidades que cumplir,
03:38 Maser	Son las que te manda el IPD, ya que uno está alineado a lo que te dice el IPD y las directivas que una Junta directiva de cumplir como IPD y después tienes otra que es la medición de gobernanza o de Gobierno de parte de la internacional.
03:57 Maser	Entonces tienes dos mediciones que son distintas entre sí, una son bien taxativas, es decir, muy reglamentada por parte del IPD que muchas veces debo decirte que no se comunican a la directivas nacionales, por lo tanto, una directiva nacional no conoce cuáles son todas estas reglamentaciones que existen por el lado del IPD, las normativas y por otro lado las que te indica la internacional, que son normalmente muy prácticas, muy claras que te indican cómo debes tú manejar tú Federación como órgano frente a tus instituciones de base.
04:36 Maser	En este caso. el órgano de Gobierno implica que todas las formas de manejarte como directiva, tiene que estar normada, tienen que dejarte evidencia y tiene que cumplir con sus directrices.
05:03 Raúl	Entonces, qué aspectos o qué conceptos son los que asociarías tú a la gobernanza de una Federación Nacional. Esta descripción es bastante clara, pero si te pidiese algunos conceptos, algunas ideas, algunos aspectos, dimensiones, principios, ¿Cuáles serían?
05:30 Maser	Bueno, pienso que deberían no solamente la Junta directiva, sino los miembros deberían saber cuáles son las obligaciones que debe cumplir una Junta directiva y como ésta debe comunicarse o comunicarla a sus miembros base. Es decir, todas las reuniones de Junta directiva deberían estar grabadas o deberían estar en un libro de actas y éstas deberían ser públicas para sus miembros base, de tal forma de que se lleve con la mayor transparencia y el desenvolvimiento de una Federación y sus tomas de decisiones dentro de su competencia deben también estar dentro de un marco que sea transparente para sus miembros base. De tal forma que cuando cualquier persona quiera saber hacia dónde está caminando tu Federación. Pues pueda tener acceso al libro de actas, pueda tener acceso a la Junta. puedan saber de que no solamente se pueda auditar, de una manera abierta, sino que uno también tiene como miembro base responsabilidad de ello. De tal forma que yo rindo cuentas cómo órgano directivo, pero tú también tienes responsabilidad de controlarme lo que estoy haciendo.
06:19 Maser	De tal forma que cuando cualquier persona quiera saber hacia dónde está caminando tu Federación. Pues pueda tener acceso al libro de actas, pueda tener acceso a la Junta. puedan saber de que no solamente se pueda auditar, de una manera abierta, sino que uno también tiene como miembro base responsabilidad de ello. De tal forma que yo rindo cuentas cómo órgano directivo, pero tú también tienes responsabilidad de controlarme lo que estoy haciendo.
06:54 Raúl	Perfecto. Buenísimo, los conceptos bien claros. Te voy a presentar un resumen de los conceptos o aspectos que yo he podido revisar asociados a la gobernanza, esto pongo ahí lo, pero rápidamente te lo resumo.
07:12 Raúl	Hay un académico que se llama Henry & Lee que propone algunos aspectos. La ASOIF esta Asociación de Federaciones Internacionales de los Juegos Olímpicos de verano, el COI, la comisión deportiva de Australia. Sport England es como el IPD, la Comisión Europea y Play the Game, que es una ONG.
07:36	Todas ellas proponen distintos principios que he resumido en estas 8 categorías, como puedes ver en cada categoría hay algunos aspectos, muchas de las cosas tu ya

Raúl	has comentado. Me gustaría que la revises y veas si es que hay alguna que tú consideras que no aplica para una Federación Nacional, o sea, todas son importantes, sino cuál de estas categorías no aplicaría para una Federación Nacional.
08:10 Maser	La verdad que todos son bastante claros y son necesarios en una Federación Nacional. No descarto ninguna, acá hay un tema interesante que es un tema moderno que es el desarrollo y equidad, que muchos clubes y muchas federaciones no lo tienen incorporado y creo que para que una Federación sea moderna, me parece que debería considerarse porque en el caso del involucramiento de jóvenes. Lo que permite es que la experiencia se gane antes, y no tengas que estar luego recibiendo nueva Junta directiva que no tengan experiencia en el manejo de una organización de del tamaño de la Federación Nacional y en caso de la inclusión del género, también.
09:03 Maser	Esto es algo que pienso que la jerarquía de una Federación debería establecerse con sus órganos de base, porque tú sabes que las asociaciones son independientes, pero las nacionales se van tejiendo o van siguiendo pautas, tanto del IPD como la Internacional y se van modernizando en el tiempo.
09:26 Maser	Pero los clubes no, tú tienes dentro de los clubes los estatutos, por ejemplo, hay muchas que te ponen un montón de requisitos para que sea miembro de la Junta directiva. que tengas una cantidad de años, etc., y eso hace de que se les impide el ingreso a mujeres, se impide el ingreso a los profesionales que podrían aportar mucho a la organización, pero no tienen el acceso por estatuto, pero el resto de temas parece que son todos relevante.
10:02 Maser	Sigue el tema de los mecanismos de control, también me parece que son bastante relevantes que todos los tienen.
10:12 Raúl	Perfecto y cuéntame, de esta revisión que has hecho, vez que haya alguna que no sea considerado en este resumen, algún aspecto que de repente en base a tu experiencia, has visto y que le sumaría de repente a esto.
10:34 Maser	A ver, yo pienso que en estos momentos, no he hecho una revisión previa, porque no me he preparado para ello, pero sí pienso que deberían haber indicadores para evaluar los niveles de gobernanza y que estos sean auditados externamente.
10:59 Maser	Sí bien ahí lo dice, auditoría externa, habría que ver cuáles son estos indicadores que deberían estar, que también están en la lista, la comunicación pública, la rendición de cuentas, la definición de políticas, desarrollo y equidad. Son todos indicadores que deberías ver cómo los vas a medir, no sea solo enunciativo, sino como los mides.
11:31 Raúl	De acuerdo, porque en esta primera etapa estamos identificando dimensiones, luego como tú sabes, viene el desafío de traducirlo en una herramienta donde se operativicé y sirva también como herramienta de medición, pero aquí en esta primera etapa es solamente identificar si alguna dimensión no está, pero lo que tú dices es cierto, la siguiente etapa es una vez identificada las dimensiones. Los aspectos es ver cómo se operativizan y creo que este es el gran desafío.
11:59 Maser	Ahí veo, no un riesgo, pero un problema que va arriba hacia abajo, nose de repente eso lo vamos a ver más adelante en tu entrevista, pero normalmente las organizaciones internacionales que son privadas y que están buscando siempre el crecimiento de participantes y que sus eventos cada vez tengan mayores resultados económicos, por ejemplo. Porque tienen más fans y los fans se alinean e invierten y consumen, ese el éxito total.
12:43 Maser	Entonces siempre están buscando actualizarse y ser modernas, adaptarse al mundo real para que sigan capturando más interesados, lo hace la del rugby, la del fútbol y son más exclusivos. Eso está buenísimo, las de los países son más lentas, igual se van adaptando a la modernidad, pero no son tan rápidas como una privada.

13:11 Maser	El problema se da cuando las organizaciones quieren hacer estos cambios, pero sus órganos no se si están en la prehistoria. Entonces cómo haces para bajar todas están líneas que son tan claras a organizaciones que son más atomizadas, que pertenecen a diferentes realidades, ahí está el reto enorme, porque una Organización Nacional al final es el fruto de sus órganos de base y cómo estás van evolucionando en conjunto. Pues si no entra uno y otra directiva y la otra directiva tiene otra forma de pensar y es como que apaga la luz y prendes la luz otra vez empieza de cero.
13:54 Raúl	Claro, importante, no lo había considerado como parte de la entrevista, pero es un punto importante. Porque de una forma marca qué aspectos de la gobernanza deben incorporarse, también en preocuparse por las bases de preocuparse por los socios, no solamente como institución, sino por lo que son parte de la institución.
14:20 Raúl	Perfecto, buenísimo. Con respecto a esto, ya cierro el tema de gobernanza y voy al segundo tema que es desempeño. Con respecto al desempeño como te había comentado, no hay una bibliografía, digamos que haya podido encontrar que diga, mira a la Federación Nacional la evaluamos así, no. Entonces hay distintos de lo que he estado recogiendo y distintos enfoques, pero, quisiera que en base a tu experiencia ¿Qué debemos entender por el desempeño de una Federación nacional?
14:58 Maser	A ver, yo pienso que sí hemos tocado unos puntos de estas estos niveles de control, de participación, sí pienso que deberían seguir ser bien claro en el cronograma o planificación del año. Es decir, una organización y sus bases sepan cuáles van a ser todas las actividades del año en términos de desarrollo, competencia, alto rendimiento, en reuniones de juntas directivas para ver ese plan y evaluaciones periódicas.
15:46 Maser	Para saber lo que se planificó y fue aceptado por las bases, cómo van evolucionando y no llegar a un último del año, dejándonos todas las cosas desde que no salieron bien. Entonces yo creo que eso le añade mucha fortaleza a una organización deportiva, una Federación, si es que todos vamos participando de cómo ha ido evolucionando la Federación. En todos estos espacios que te digo: educación, desarrollo, cantidad de participantes, alto rendimiento y competencia local.
16:30 Maser	Son 4 indicadores bien relevantes, sumarle también la parte comercial para ver qué se está haciendo en términos de desarrollo de ingresos adicionales a los ingresos que te da la Internacional y lo que te da la Institución Nacional también, el IPD en este caso y en base a este plan, reuniones trimestrales en función a dos temas.
16:55 Maser	Primero lo que la Federación va a hacer y segundo, lo que tú como club o cómo base o como Liga te comprometiste a hacer, de tal forma que tú recibes la Evaluación o el feedback de lo que está pasando. Tú dices, yo propuse esto, estos son mis proyectos por cada uno de los indicadores, en desarrollo, dije voy a entrarlo a los gobiernos locales, voy a entrar a los gobiernos regionales, voy a hacer un trabajo con el Ministerio de Educación, voy a hacer una masificación, voy hacer que el Rugby este en los Juegos Escolares Nacionales. En educación, voy a agarrar y todos los profes de educación física de la Universidad Garcilaso de la Vega, voy a hacer una introducción de Rugby para que todos sepan de qué significa Rugby y las oportunidades que tiene a nivel laboral.
17:43 Maser	Entonces en cada uno de los indicadores tú puedes hacer tus proyectos de desarrollo, tus proyectos y después tú al trimestre te juntas y dices, cumplí este cumplí este, porque eso era para este trimestre. En el segundo trimestre serán otros, te vas dando cuenta trimestralmente tus avances y puedes hacer inclusive que el responsable de tu Federación encargado de ese proyecto haga la exposición a los clubes.
18:11 Maser	El Club va decir, el presidente va a decir, están cumpliendo con su trabajo y yo me comprometí, por ejemplo, tener 3 entrenadores que estén en el nivel, 2 entrenadores que estén en el nivel 1, proponer 4 árbitros, están trabajando con un municipio. Yo me propuse en cada uno de los indicadores. Entonces, así como la Federación propone y rinde

	cuentas. En el club, propuso y también rindió cuentas. Vas jugando en pared y vas mostrando las capacidades de gestión que tiene tu organización y todo con corrección, no cumplí, rojo, está en proceso, ámbar, lo cumplir, verde.
19:01 Maser	Entonces, todos al mismo tiempo van viendo en el año cómo vamos llevando el manejo de una organización deportiva de la manera más profesional posible. Que llegue a fin de año y nadie te va a estar cuadrando, no te van a llamar la atención, no te van a reclamar a fin de año. Te van a reclamar en el primer trimestre y la Federación le reclamará al club y el club reclamará a la Federación. Pues al final, hay una rendición de cuentas y se equipara. Porque tú sabes que los clubes en este país no hacen mucho, pero para reclamar exigen mucho.
19:41 Raúl	Está claro y lo otro es, has hablado de varias dimensiones, varios aspectos de cómo medir, más allá si la frecuencia es trimestral o anual, estas dimensiones que hablabas del desarrollo deportivo, medido desde el número de atletas, medido en tener un calendario y cumplirlo. Ósea medir el desempeño, ya no de la planificación deportiva, sino de los temas financieros, las rendiciones con el IPD, también podría ser un factor para evaluar el desempeño de una Federación.
20:26 Maser	Obviamente, el éxito de una Federación se mide y te lo digo así, por resultados deportivos. Ósea una Federación, te mide por resultados deportivos y eso es lo que más importa, pero cómo es una organización, es una empresa entre comillas, pues tiene que tener contabilidad al día, tiene que tener resultados financieros, tiene que tener otros indicadores de la parte administrativa que tú tienes que también rendirlos. Lo que pasa es que pienso que son diferentes dimensiones, en la parte administrativa que se rinden los clubes, que se rinden de la internacional, que se rinde al IPD para que te sigan dando fondos, para que sea todo bien transparente, bien manejado.
21:15 Maser	Pero, por otro lado, vienen todas las dimensiones de la parte deportiva, tú puedes tener una organización perfecta en la parte administrativa rindiendo al IPD, rindiendo a todo el mundo, pero si tus resultados deportivos son un desastre y no le ganas a nadie entonces no sirve como directiva. Más difícil de una organización deportiva, es que independientemente de tus resultados administrativos tú deportivo tiene que ser positivo, hay bastante en el caso de la U, yo soy hincha de la U, tú tienes a un dirigente como Alfredo González, que hizo tanto daño a la parte administrativa del club, pero a nivel deportivo tuvo muy buenos resultados y tiene mucha gente que lo sigue porque en el lado deportivo siempre obtenía resultados buenos.
22:16 Raúl	Perfecto y en el tema deportivo, lo evaluarías solamente por los logros o habría algunos otros aspectos de lo deportivo también que se podría medir el desempeño de una Federación.
22:30 Maser	A ver, yo, te voy a dar mis apreciaciones aplicaciones, ya te lo he dicho, pero voy a hacer un poquito más ordenado ahora. Haber, una organización deportiva, una Federación Deportiva se mide por esos 4 factores que te he dicho en la parte deportiva. Uno es el desarrollo, el incremento de participación, no solamente en una competencia de Primera División, te estoy hablando de los Grass Rush, es decir, sobre todo el crecimiento a nivel infantil, tú no puedes tener un deporte que se proyecta en el futuro con éxito, si tú no tienes un desarrollo infantil importante, porque cualquier empresa que quiera invertir contigo pensando en un largo plazo te va a preguntar de frente sobre tus brazos, es decir, si tienes una competencia infantil relevante.
23:24 Maser	Entonces, cómo mides tú desarrollo, tú lo mides en la cantidad de participantes en todas las categorías, a los 8, 10, 12, 14, 16, 18 y si hay una hay un desarrollo y además hay una competencia a nivel escolar, a nivel municipal eso es muy relevante, involucra ADECORE, ADECOPA, ECOSUR a colegios de los diferentes macrorregiones del Perú ese es un reto enorme, ahí también se te mide, otro que se te midan a los juveniles 16, 18,

	19 o 21 es otra dimensión en el desarrollo, otra es el femenino, si tienes 16, 18 o 21, otra es tu competencia doméstica ¿Cuántas divisiones tiene? Tiene primera o segunda, ese es un indicador.
24:13 Maser	Otro indicador, son los oficiales, es decir, cuántos entrenadores tienes, si lo tienes en un escalafón, ¿Cómo mides ese escalafón? por capacitaciones, por experiencia, por edad, otra es la calidad de árbitro, otra es cuantos preparadores físicos tienes en la especialidad de Rugby, cuantos fisioterapeutas tienes en rugby, entonces hay otro espacio de listas y cómo éstos van creciendo, porque tú crees en cantidad de participantes, pero no tienes árbitros, no tienen preparadores físicos, tampoco puedes dar mal soporte a esa ese crecimiento de participantes.
24:50 Maser	Entonces, la otra es el tema en el desarrollo, entonces está vinculado con el tema de educación, cuántas capacitaciones hiciste en el arbitraje, en qué nivel de arbitraje, cuantas capacitaciones hiciste en el tema de entrenadores, cuantos entrenadores han hecho el Word Rugby 3, cuantos han hecho 2 y cuantos han hecho 1, cuantas personas han hecho el curso de primeros auxilios.
25:20 Maser	Tienes un montón de indicadores de educación que también son relevantes, porque mientras más gente capacitada mejor va hacer tú juego y vas a crecer. También tiene que ver el tema de dirigentes, los dirigentes tienen que saber tu trabajo y también los tienes que Capacitarse. Esa es la educación, ya te hablé de desarrollo, ya te hablé de la competencia y después tienes que ver el tema de tus de jugadores de tu selección. ¿Cuántos chicos tienes? y eso es por jugador, ¿Qué fuerza tiene? ¿Qué velocidad tiene? ¿Qué potencia tiene por puesto?, entras ya al detalle en el alto rendimiento, tú sabes que se trata de los detalles, tú puedes tener primeras líneas, segundas líneas, tercera líneas, 9 o 10 winescentros, tú puedes saber peso, talla, velocidad, resistencia y los mides y después los comparas con los internacionales, todo se puede medir.
26:22 Raúl	Perfecto, una última idea, ya como para ir cerrando esta etapa y agradeciendo por todo. La verdad que ha sido muy interesante. ¿Cuál es el grupo de interés más importante para una Federación Deportiva Nacional? El grupo de interés o los Stakeholders ¿Cuál es la razón de ser de una Federación Deportiva Nacional?
26:46 Maser	Acá te lo tengo que decir también por un tema de experiencia y lo que vivimos en nuestro país. Los Stakeholders son los Clubes, una Federación se conforma por los clubes. Entonces tus Stakeholders principales son sus clubes. Tema es que nuestro país tiene una configuración de qué tiene un diagnóstico, es decir, nuestros clubes no son clubes sociales deportivos que se configuran a través de un espacio físico donde se generan una serie de valores como el sentido de pertenencia, como la integración. Acá realmente somos Clubes de papel, están vinculados por whatsapp no y no tienes ni siquiera a dirigentes que te enseñen el camino.
27:49 Maser	Entonces, si tú me dijeras a mí, cuál sería el foco de una Federación Nacional para crecer como objetivo, pues mi búsqueda sería involucrarme con los gobiernos locales, involucrarme con las ciudades, involucrarme con los colegios y organizaciones escolares para poder crecer, ese es estrategia, pero desde ahí es un proceso bastante largo para que se construyan clubes y nuevamente formen parte de tus órganos de base que son a los que tú te debes.
28:22 Raúl	Perfecto, bueno Maser, muchas gracias por la entrevista y luego te voy a ir comentando cómo va el tema de la investigación y seguro también te voy a pedir ayuda para los siguientes pasos, ya cuando tengamos que avanzar un poco más en la definición de indicadores. Gracias.

Fecha: 28 de septiembre del 2020

Hora: 5:30 pm

Lugar: Microsoft Teams

Entrevistador: Raúl Rosales

Entrevistado: Sebastián Suito

Género: Masculino

Profesión: Comunicador

Deportista de selección nacional: No cumple

Años de experiencia (directa o indirecta con un FDN): 7 años

00:01 Raúl	Sebastián, ¿Qué tal? Bueno, antes que nada. Gracias por habernos acompañado, haberme acompañado, en este grupo de entrevistas que voy a tener en el marco de la investigación que hago en el doctorado sobre gobernanza y el desempeño de una Federación Deportiva Nacional.
00:22 Raúl	Lo que tendría que contarte un poco es que estoy recurriendo a ti, en tu calidad de una persona con experiencia en la gestión de una Federación Deportiva Nacional. En tu caso, ahora te voy a pedir que me cuentes un poco o que vayas pensando cuántos años de experiencia tienes en la gestión deportiva, no necesariamente como presidente. Puede ser en una Junta directiva, pero de una Federación Nacional como para tener una idea de los años para efectos del registro.
00:52 Raúl	También comentarte que la utilización de esta entrevista es netamente académica, no va tener ninguna otra intención, digamos que no sea la del doctorado, cómo te había comentado y otro punto importante es un tema de la confidencialidad. Es decir, en la tesis no va a salir tu nombre en ningún momento porque estamos recurriendo a expertos, digamos es el perfil del experto, más que el nombre. Por eso no va haber ninguna referencia a tu nombre.
01:24 Raúl	Lo último que estimamos que debería ser una entrevista de unos 25 minutos más o menos. Sí entonces, nada empiezo un poco con esto. Bueno, ¿Tú nombre completo es?
01:49 Sebastián	Sebastián Henríquez Suito López. 43 años
02:06 Raúl	Los años de experiencia en el marco de la Federación Deportiva Nacional, directa o indirectamente incluye los del IPD y el relacionamiento que has tenido. ¿cuántos años más o menos es en este período?
02:14 Sebastián	He sido vicepresidente de la Federación, presidente del IPD en suma aproximadamente 7 años.
02:30 Raúl	Perfecto. Entonces comentarte un poco lo que te había dicho que la entrevista se va a centrar en dos aspectos, los dos relacionados a una Federación Deportiva Nacional,
02:54 Raúl	Un primer aspecto es el tema de gobernanza. La gobernanza tendría que comentarte que es un concepto en la gestión deportiva relativamente reciente, te podría decir que surge a raíz de unos escándalos que surgieron a mediados de los 90, finales de los 90 comienzo digamos de esta década.
03:07 Raúl	En la cual se comienzan a ver que hay algunas situaciones poco claras o poco transparentes. Se comienza a proponer la gobernanza de una manera tibia, digamos en el seno de las instituciones deportivas.

03:22 Raúl	Sin embargo, comienza a materializarse en propuestas concretas, ya a partir de una manera más intensa a partir del año 2011 o 2012. Ya para el 2016, ya hay varias organizaciones que proponen esto.
03:48 Raúl	El motivo de esta investigación, que estamos teniendo ahora. Es, a partir de tu experiencia me ayudes a identificar. Aquellos aspectos que son clave, que consideras que son más relevantes cuando hablamos de gobernanza y luego en el caso de cuando hablamos del desempeño, la evaluación del desempeño de una Federación Deportiva Nacional.
04:11 Raúl	Entonces vamos a empezar con la gobernanza, entonces lo primero que tendría que preguntarte cuando hablamos de gobernanza. ¿Qué entiendes tú por gobernanza en una Federación Deportiva Nacional?
04:26 Sebastián	Cuando yo entiendo gobernanza en una Federación Deportiva Nacional intentó trasladar lo que conozco de la gobernanza en aspectos de desarrollo y medio ambiente, que es otra parte de mi Background trasladarlo al tema deportivo y está ligado, no como alguien gobierna, sino cómo nos gobernamos en conjunto.
04:49 Sebastián	Una Federación, en este caso comprende, si bien es cierto es la reguladora y la líder en el Gobierno del deporte, tiene que entender que dentro de su Gobierno tiene que implementar e integrar aspectos de gobernanza, es decir, su relación con los actores interesados con los Stakeholders.
05:14 Sebastián	Tiene que comprender que una Federación nacional, si bien es privada, es algo interesante. Porque si no es privada recibe fondos públicos y su labor es pública en ese sentido. Entonces la gobernanza en ese sentido es trascendental, porque lo que buscan, no es un resultado privado, un resultado individual, sino lo que se busca es un resultado colectivo, es un resultado social enfocado en el deporte para la competencia.
05:48 Raúl	Perfecto, sí, y con respecto a esto, lo que lo que dices es interesante porque de la literatura revisada, el concepto de gobernanza en realidad se nutre de 2 conceptos previos, que son el de Gobierno corporativo y el de Gobierno en sí, como lo conocemos del sector público.
06:08 Raúl	En realidad, la gobernanza en el deporte busca ser, busca combinar estos dos ámbitos, tanto lo privado como del público.
06:19 Raúl	Y si tuviéramos nosotros que identificar aspectos y conceptos, palabras claves, asociadas a la gobernanza, ¿cuáles consideras tú que sería?
06:35 Sebastián	A ver cómo concepto, horizontalidad, transversalidad, si es que existe esa palabra, comunitaria y colectiva. Enfocada principalmente, y esto es muy importante en resultados, no nos sirve mucho tener una gobernanza que no tenga resultados, sean ellos administrativos, deportivos o sociales, no tienen que estar siempre los 3 resultados en conjunto, pero sí debería comprender alguno de esos 3 resultados.
07:13 Raúl	Perfecto, cómo te había comentado, yo había hecho una revisión previa de la literatura, digamos que se tiene al respecto y voy a compartir contigo. Lo que busca ser una especie de resumen de los principales aspectos, conceptos, asociados a la gobernanza y que cada uno he buscado a partir de lo que se manejan, cómo ves ahí en la fuente Henry & Lee son unos autores norteamericanos son académicos norteamericanos que han traído concepto del Gobierno corporativo de la obra de Gobierno, sector público, ASOIF es la asociación de federaciones de los Juegos Olímpicos de verano, el COI (Comité Olímpico internacional), la comisión de Deportes de Australia (SPORT ENGLAND), que es como el IPD de Inglaterra, la Comisión Europea, PLAY THE GAME es una ONG que también se involucró con el tema de gobernanza.
08:20	Entonces todos hablan de gobernanza, cada uno tiene una definición de gobernanza y cada uno propone distintos, ellos le llaman principios, nosotros lo llamamos aspectos que luego

Raúl	serán dimensiones, pero que de alguna forma lo que busca es identificar aquellos cómo lo pongo acá, aspectos que se deberían evaluar al momento de hablar de la gobernanza.
08:45	Entonces te voy a hacer un resumen rápido y luego te voy hacer unas preguntas, como, por ejemplo, si consideras que hay alguna que no aplicaría para una Federación Deportiva Nacional
Raúl	
08:59	La primera es transparencia, es el concepto, digamos natural asociado a gobernanza que tiene que ver, valga la redundancia, transparencia, comunicación pública, rendición de cuentas qué tiene que ver con la comunicación, no solamente a los grupos de interés internos o miembros, sino también a los grupos de interés externos.
Raúl	
09:20	Después viene la democracia, que son estos procesos democráticos, definición de órganos de Gobierno de la Junta directiva, los comités, los límites del periodo, digamos cómo podríamos nosotros trasladarlo de país, pero a la gestión de la institución.
Raúl	
9:41	Tenemos la regulación en el sentido de tener reglas claras, los estatutos, la definición de reglas, definición de roles, regulación interna, los procesos de toma de decisiones. Que todo se lleve a documentos de gestión aprobados por las instancias correspondientes, pero que existan estos documentos.
Raúl	
10:01	Luego, el comportamiento ético, con definición de código ético, procedimientos disciplinarios, integridad, política del conflicto de intereses y todo esto que buscan normar el comportamiento de los actores relacionados a la Federación Deportiva Nacional.
Raúl	
10:15	Por el lado de la gestión, pensamiento estratégico, lo que se conoce como la definición de la misión, visión, objetivos y todo esto. Definición de políticas y procedimientos en eficiencia, eficacia,
Raúl	
10:28	Luego se propone los mecanismos de control interno y externo, gestión del riesgo.
Raúl	
10:35	Desarrollo y equidad, que tiene que ver con el desarrollo deportivo, involucrar a los jóvenes, el tema de género, el tema de ser inclusivo.
Raúl	
10:47	Finalmente, los grupos de interés, el relacionamiento con gobiernos, los roles que debe cumplir cada grupo de interés, la involucración de los atletas en las decisiones como uno de los principales grupos de interés identificado,
Raúl	
11:02	Entonces, eso es un poco lo que he recogido, si lo puedes ver, es muy variado, hay algunos que le dan más poco algunas cosas, otros quedan más focos a otras cosas, entonces a mí me gustaría preguntarte qué conociendo la realidad de una Federación Deportiva Nacional, cuáles serían aquellos aspectos que serían un más, o sea, que sería un sí o sí deben estar y cuáles son las que serían recomendables que estén.
Raúl	
11:36	Un poco para hacer la distinción, de repente tú me dices, todas son importantes, porque sin duda todas son importantes, pero cuáles son para una Federación Nacional las más relevantes y cuáles son otras que son importantes, pero sería deseable que lo tengan, pero no necesariamente es una que sí o sí lo deberían tener. Aquí te dejo, luego de haber hecho esta introducción, para que tú me cuentes cuál es tu análisis.
Raúl	
12:06	Hacer ese arranque con la pregunta más difícil, para llegar a una conclusión, porque definitivamente todas son extremadamente importantes.
Sebastián	
12:18	Es difícil decirle que no a ninguna o ignorar alguna, transparencia es trascendental, principalmente por la rendición de cuentas aquí en el Perú. La rendición de cuentas por parte de las federaciones es algo que no se da a un nivel deseado en el nivel de actividades en el nivel presupuestario. Te digo más. Una de las percepciones del Ministerio de Economía es que cuando entra la plata, en las federaciones la plata se diluye. No se sabe qué pasa y peor porque al final no se muestran resultados.
Sebastián	

12:56 Sebastián	La pregunta es, ¿si yo invierto tanto en la Federación cuál es el resultado?, por lo menos tráeme medallas.
13:05 Sebastián	Pero no se sabe muy bien qué es lo que sucede, me he encontrado con medallistas, inclusive en los Panamericanos que han tenido que costear sus costos de entrenamiento. Entonces ahí la transparencia y principalmente la parte de transparencia en la rendición de cuentas es trascendental. Ok. La regulación, por supuesto que es claro y eso viene prácticamente tiene que venir acompañado, no te puedes escapar de ello porque como tú bien dices, las reglas tienen que estar claras, no tienes que tener unos estatutos claros. Sin truquillos, por ahí o por allá para que las interpretaciones sean distintas dependiendo la persona, dependiendo del interés y eso es lo que alguna vez sucede.
13:57 Sebastián	La Federación hecha para costear los costos al hijo del X, Y o Z. Es algo que estuvimos conversando el otro día y algunas veces parece que los estatutos están hechos a la medida de algo o de alguien.
14:15 Sebastián	Entonces la regulación es muy importante porque como hemos conversado un inicio, si bien son entidades privadas reciben fondos públicos y deben de tener el mismo escrutinio que sí tiene cuando están manejando el fondo público cualquier entidad del Estado.
14:32 Sebastián	Eso es la parte interesante de una Federación Deportiva.
14:44 Sebastián	La voy a poner un poco en orden de prioridad, probablemente creo más que decir cuáles deberían estar o cuáles deberían no estar, democracia y rendición de cuentas me parece que están en el punto número uno y en el punto número 2.
15:02 Raúl	Un ratito lo voy a compartir distinto para ir haciendo lo que me dices.
15:13 Sebastián	Democracia y rendición de cuentas, estaría en el bloque 1. ¿Por qué bloque 1?, porque 1 se está asegurando a través de la democracia cómo hay bien señalas procesos democráticos y cuando tú tienes un proceso democrático, inserido dentro está la regulación.
15:30 Sebastián	Una democracia es trascendental las leyes y las normas, porque las leyes y las normas son las reglas del juego monopolio. Son las reglas de los juegos para todos los ciudadanos, lo que se llama el estado de derecho, cierto tienes unas reglas que son las leyes y las normas que te dicen cómo comportarte y si no te comportas de cierta manera, sabes cuáles van a ser exactamente las consecuencias. Entonces, yo incluiría la regulación dentro de democracia
15:54 Sebastián	Pero punto número 1, rendición de cuentas yo quiero saber qué es lo que haces con el dinero público, que viene de mis impuestos, de tus impuestos, los impuestos de todos. Es decir, si yo desvío para que esa percepción que yo desvío plata, el desarrollo del deporte, que no es nada, okey que no es nada para muchos, tener bien claro en qué va a resultar esa inversión, en medallas, en logros, en más chicos practicando, más salud, etc.
15:57 Sebastián	Rendición de cuentas es trascendental y una de las principales críticas a las federaciones nacionales aquí en el Perú. El tema democrático ya lo hemos conversado, el cual para mí sería el número 2.
16:25 Sebastián	En orden, comportamiento ético y democracia tienen que ir de la mano, entonces yo en realidad regulación, comportamiento ético, los subsumiría dentro de democracia. Al igual, que regulación y nos queda gestión. Mecanismo de control lo subsumiría también en control interno, auditoría externa y gestión del riesgo

16:41 Sebastián	Un tema de rendición de cuentas, transparencia y tal. Pero el segundo nivel de importancia es el tema de desarrollo y equidad y principalmente grupos de interés. Tú sólo puedes comprender las necesidades de desarrollo, las necesidades de desarrollo personal, como las de desarrollo deportivo como colectivo, si es que incluyes dentro de tu gestión a los grupos de interés.
17:09 Sebastián	Como resultado, de esa interacción con los distintos grupos de interés, vas a poder plantearse objetivos concretos basados en las necesidades del otro, no en lo que yo creo, para poder promover a través del deporte un mayor desarrollo ya sea en los deportistas, en este caso estamos Federaciones Nacionales, un mayor desarrollo de los deportistas nacionales con una mayor equidad, sin importar género, sin importar de qué barrio vengas, de qué colegio vienes o del tamaño de tu bolsillo de tu billetera.
18:22 Sebastián	Eso para mí sería un segundo orden porque no podemos desvincular el deporte de alta competencia con el desarrollo personal, profesional de las personas, yo siempre digo, estamos apoyando a los deportistas del día de hoy para que ganen medallas, pero y el día después que a pasar el día después que estos deportistas ya no sean deportistas de ¿Nos olvidamos?
18:47 Raúl	Claro. hay un rol ahí como personas.
20:18 Raúl	Bueno un poco retomando, era como estaba quedando este cuadrito. Solamente faltaba el tema de gestión, o sea, ¿Tú lo incluirías dentro del primer punto o dentro del segundo punto?
20:31 Sebastián	Gestión lo pondría dentro del primer grupo. El planteamiento estratégico, la definición de políticas, la claridad en el desarrollo es trascendental y de ahí se va a desprender el segundo grupo, lo que se maneja con grupos de interés y desarrollo y equidad.
20:53 Sebastián	Como decía, cuando una Federación comienza a pensar también en el día después, no solamente pensar en el deportista como un objeto para lograr algo, como una herramienta para lograr algo, sino pensar. ¿Qué pasa el día siguiente? Este deportista, después, como a vivir, sobrevivir, llevar una vida después del deporte.
21:14 Sebastián	Como presidente he recibido a varios deportistas, medallistas a los cuales en su época todos nos hemos sentido más peruanos que nunca gracias a ellos, ahora pidiendo limosna. Porque las Federaciones, porque nosotros como sociedad y no solamente la Federación, es no es una crítica solo a la Federación, nos interesa cuando nos puede dar algo y algo que nos puede dar un deportista son medallas son goles y tal. Deja de producir eso, no me interesa, Y si el deportista no se preparó, no se desarrolló, no tuvo esa visión, no tuvo a su Papá que en este caso llegamos para hacer una analogía de la Federación para prepararlos para ese futuro. No va haber desarrollo del deportista.
22:02 Raúl	Si eso que dices es un tema muy importante y curiosamente no es algo compartido, o sea este último aspecto quien más lo aborda, poco haciendo referencia a los estudios previos, es el Comité Olímpico Internacional. Es el que sí se preocupa porque dentro de la gobernanza se incluya a los atletas como un grupo de interés relevante. De acuerdo con lo que propones.
22:34 Sebastián	Al deportista no lo podemos ver como una herramienta porque es un ser humano. No comprenderlo así, se transforma en una herramienta para conseguir medallas y Federación consiga más plata. Que la Federación consiga más visión y tal. El deportista tiene que ser un objetivo de desarrollo.
23:00 Raúl	Buenísimo y gracias por comentar sobre esto, creo que las ideas han quedado claras y vamos al segundo punto sobre el desempeño de una Federación Deportiva Nacional.
23:13 Raúl	Siguiendo la misma lógica, que debemos entender por el desempeño de una Federación Deportiva Nacional o como se conoce en inglés por el performance de una Federación deportiva Nacional. ¿Cómo lo podríamos definir?

23:32 Sebastián	Estoy ahorita construyendo una idea borrador en la cabeza, yo veo que es una mesa de 3 patas. Un desempeño tiene que estar vinculado al tema de gestión, al tema administrativo de gestión. Tiene que estar vinculado al tema deportivo, ahí estamos todos bastante claro y por último voy a resaltar el último tema que tomamos en la sección anterior, también tiene que tener una evaluación de desempeño de logros de desarrollo de los deportistas.
24:11 Sebastián	¿Cuántos deportistas se encuentran en la Universidad?, los presidentes de la Federaciones, ¿Con cuántas universidades se han reunido?, ¿Cuántas cartas de recomendaciones laborales han enviado? Ahorita estoy pensando en borrador y en voz alta, ¿si tienen una estrategia de planificación de vida después de la vida del deportista?, no es que se encarguen del deportista después, si no ahorita que está dentro de su Federación que tiene el presupuesto del Estado, ¿Que plata está destinando para capacitar a ese deportista para el día después?, porque ser un deportista de élite es como vivir en una cárcel.
24:50 Sebastián	El día de hoy felizmente universidades como la UPC, como la USIL, como la misma Universidad Mayor de San Marcos que les brinda facilidades a los deportistas. Pero si no tienes a alguien ahí, hablándole a la oreja. Estos jóvenes se pueden confundir que sus 18 o 22 años le van a durar toda la vida y no duran toda la vida, duran hasta en el mejor de los casos hasta los 35 años. Estoy jalando la pita tremendamente porque muchas veces acaban a los 28 o 30 en el mejor de los casos y sales a la calle, se te acaban los privilegios y te das cuenta que es un mundo que no conoces. Has vivido en una cárcel y no sabes cómo relacionarse con los otros, no sabes cómo insertarte, incluirte dentro de esta sociedad que se maneja de una manera totalmente distinta. Que tú vas a ir con tu medalla y decirle contrátame y no te van a contratar porque nadie te contrata por una medalla o por un gol que hayas metido.
25:47 Sebastián	Entonces, sí creo que unas de la evaluación de desempeño son, si es que tienen políticas, proyectos, programa o como quiera que se llamen, que vea también el día después del deportista, porque nadie va a negar que el tema de gestión y es más, hay varios indicadores de desempeño respecto a la gestión administrativa y deportiva.
26:11 Sebastián	Pero un aspecto que nos estamos olvidando y somos muy conscientes que la carrera deportiva es extremadamente corta y eso lo tenemos que transformar en un indicador de desempeño definitivamente. Si no, no lo van hacer.
26:26 Raúl	Perfecto, Entonces tenemos que has identificado que serían 3 los aspectos que estarían asociados al desempeño de una Federación
26:36 Raúl	El desempeño por un lado deportivo que se mide en medallas, en número de chicos que practican el deporte, ahí son los indicadores en materia deportiva, después un desempeño administrativo que tiene que ver con todo este manejo de las finanzas, el orden, la logística y todo esto.
26:58 Raúl	Finalmente, el desempeño social que es esta suerte de responsabilidad social que tendría la institución con respecto a sus miembros o sus miembros anteriores o que han sido parte activa, digamos a la vida de la Federación.
27:19 Sebastián	Si, porque no producimos lapicero, no producimos baterías. Nosotros trabajamos con seres humanos. Entonces, no podemos pensar que nuestra materia prima es igual al carbón de un lápiz. Van a tener una vida posterior y tenemos que preparar a estos muchachos. Que están hype porque son deportistas de élite, están ganando, notan que son diferentes en la sociedad y pueden confundirse un poco.
27:47 Sebastián	Es por eso que existen las Federaciones Nacionales, no solamente para ganar medallas, sino para ser guías del deportista, no podemos olvidarnos del lado humano, no podemos solamente ser efectistas, “a mí me interesa la medalla y pasaste para fuera”.

28:06 Raúl	Perfecto. Entonces ya la última pregunta sea para cerrar eso porque ya me pasé un poquito el tiempo, es la manera de conclusión todos los factores son importantes. ¿Pero cuál es el actor más relevante para una Federación Deportiva Nacional?
28:29 Sebastián	El deportista, la Federación tiene que girar alrededor del deportista. Como ésta nuestra legislación nacional no queda la menor duda que el principal actor es el deportista, las Federaciones Nacionales con el presupuesto del Estado no pueden hacer masificación, deporte para el desarrollo, ni nada.
28:56 Sebastián	Ellos tienen que concentrarse en el deportista y es el deportista el principal actor.
29:03 Raúl	Perfecto Sebastián, eso ha sido todo por el lado de mis preguntas. A manera de cierre quisiera saber si tienes algo más para complementar, para decir alguna idea de lo que hemos desarrollado o se te haya quedado para poder complementar lo que hemos visto.
29:22 Sebastián	No. En realidad, si me das la oportunidad, yo volvería enfocarme en la vida del deportista, después de ser deportista élite, eso es algo que se tiene que dar durísimo en temas de gobernanza.
29:39 Raúl	Perfecto, bueno, muchas gracias Sebastián por tu tiempo y eso sería todo para la entrevista que tengo planificada para el doctorado. Muchas gracias.
29:52 Sebastián	Gracias a ti.

Anexo 1.c. Cuestionario a validar por parte de grupo de expertos

Validación de cuestionario - Gobernanza y Desempeño de una federación nacional

Antes que nada les damos las gracias por ayudarnos con la revisión del presente cuestionario que será enviado a seleccionados nacionales que representaron al Perú en competencias internacionales.
Les pedimos puedan revisar la redacción de las afirmaciones del cuestionario (si desean lo pueden llenar) y comentarnos si dicha redacción es adecuada o si tiene alguna sugerencia al respecto. Los temas propuestos son el resultado de entrevistas hechas a expertos en gestión de una federación nacional. La redacción de las afirmaciones son propuestas por el investigador por lo que pedimos su validación.

* Required

1. Nombre *

3/7/2021

2. ¿A qué federación nacional pertenece? *

- Atletismo
- Badminton
- Ciclismo
- Esgrima
- Fútbol
- Natación
- Rugby
- Softbol
- Tenis de mesa
- Vela
- Voley
- Otro

3. ¿En qué año nació? *

Escribir el año en números

The value must be a number

4. ¿Participó en algún campeonato nacional de su deporte? *

- Si
- No

3/7/2021

3/7/2021

5. ¿Fue seleccionado nacional de su deporte y representó al Perú en un torneo internacional? *

- Si
- No

Gobernanza de una Federación Deportiva Nacional

La pedimos revise la redacción de las afirmaciones y nos comente si éstas podrán ser entendidas por un seleccionado nacional de su deporte.

6. Transparencia

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación comunica en su página web oficial las actividades que realiza así como publica los principales documentos de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación rinde cuentas de los recursos que recibe por parte del sector público (IPD) y privado (auspiciadores, otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Democracia

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con procesos democráticos claros para la elección de sus órganos de gobierno como son la Junta Directiva y comisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

8. Regulación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación tiene claramente definidos los roles de cada órgano de gobierno: junta directiva, comisiones y otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mecanismos de control administrativo

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con mecanismos de control administrativo como una comisión de control interno y auditoría externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Comportamiento ético

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con un Código de Ética el cual es de conocimiento de los que lo conformamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación cuenta con procesos disciplinarios bien establecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

11. Gestión

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con una misión, visión y objetivos estratégicos la cual es publicada en su página web.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos a los cuales podemos acceder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Desarrollo y Equidad

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con un programa de desarrollo que incluye cursos y talleres para atletas, entrenadores, jueces y dirigentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación promueve la equidad de género y la no discriminación tanto a nivel deportivo como de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

13. Relación con los grupos de interés

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación tiene una buena relación con el IPD y otros instituciones públicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación tiene una buena relación con los padres de familia, proveedores, auspiciadores, y otros grupos con los que se relaciona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Comentario de las afirmaciones sobre gobernanza *

La pedimos nos comente si las afirmaciones propuestas son adecuadas para que un seleccionado nacional de su deporte las pueda entender. De no ser adecuadas, que cambios en la redacción propondría.

3/7/2021

Desempeño de una federación deportiva nacional

15. Desempeño administrativo

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
En el último año, mi federación ha gastado la totalidad del presupuesto asignado por el IPD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha cumplido con presentar la documentación requerida por el IPD y otras instituciones reguladoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha generado más ingresos propios que en el año anterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

16. Desempeño deportivo

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
En el último año, mi federación ha obtenido logros deportivos internacionales en competencias oficiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha logrado que más personas practiquen nuestro deporte tanto a nivel competitivo como a nivel recreativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha logrado que tengamos más entrenadores, preparadores físico, entrenadores entre otros profesionales que estén involucrados en el desarrollo de mi deporte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha participado activamente en las actividades de las organizaciones internacionales a las que pertenece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

17. Comentario de las afirmaciones sobre desempeño de una federación nacional *

Le pedimos nos comente si las afirmaciones propuestas son adecuadas para que un seleccionado nacional de su deporte las pueda entender. De no ser adecuadas, que cambios en la redacción proponería.

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

Microsoft Forms

3/7/2021

Anexo 2: Recursos utilizados y resultados de la etapa cuantitativa

Anexo 2.1. Herramienta validada – Cuestionario enviado a los atletas

Percepción de seleccionados sobre la GOBERNANZA y DESEMPEÑO en su federación

Este cuestionario tiene como objetivo conocer la percepción que Usted tiene sobre los aspectos relacionados a la gobernanza y desempeño de la federación a la que pertenece.

Este cuestionario ha sido desarrollado con fines académicos y de investigación. El tiempo estimado es de no más de 10 minutos.

Es importante mencionar que se mantendrá la confidencialidad de los datos que nos brinde y los resultados se evaluarán en conjunto.

* Required

1. Nombres y apellidos *

2. Género *

- Masculino
 Femenino

3. Fecha de nacimiento *

Format: M/d/yyyy

3/7/2021

4. ¿Representó al Perú como deportista en los Juegos Panamericanos Lima 2019? *

- Si
 No

5. ¿A qué federación nacional representó en los Juegos Panamericanos Lima 2019? *

- Atletismo
 Badminton
 Ciclismo
 Esgrima
 Fútbol
 Gimnasia
 Karate
 Natación
 Patinaje
 Rugby
 Softbol
 Tabla
 Tenis de mesa
 Vela
 Voley
 Otro

3/7/2021

GOBERNANZA de una Federación Deportiva Nacional

A continuación se presentarán aspectos asociados a la GOBERNANZA de una federación deportiva nacional.

Le pedimos que nos de su opinión considerando las alternativas propuestas y el conocimiento que tenga de los temas.

6. Transparencia *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación comunica en su página web oficial las actividades que realiza así como publica los principales documentos de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación rinde cuentas de los recursos que recibe por parte del sector público (IPD) y privado (auspiciadores, otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Democracia *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con procesos democráticos claros para la elección de sus órganos de gobierno como son la Junta Directiva y comisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

8. Regulación *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación tiene claramente definidos los roles de cada órgano de gobierno: junta directiva, comisiones y otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mecanismos de control administrativo *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con mecanismos de control administrativo como una comisión de control interno y auditoría externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Comportamiento ético *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con un Código de Ética el cual es de conocimiento de los que lo conformamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación cuenta con procesos disciplinarios bien establecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

11. Gestión *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con objetivos estratégicos los cuales son publicados en su página web.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos a los cuales podemos acceder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Desarrollo y Equidad *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación cuenta con un programa de desarrollo que incluye cursos y talleres para atletas, entrenadores, jueces y dirigentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación promueve la equidad de género y la no discriminación tanto a nivel deportivo como de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

13. Relación con los grupos de interés *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
Mi federación tiene una buena relación con el IPD y otras instituciones públicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi federación tiene una buena relación con los padres de familia, proveedores, auspiciadores, y otros grupos con los que se relaciona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

DESEMPEÑO de una federación deportiva nacional

A continuación se presentarán aspectos asociados al DESEMPEÑO de una federación deportiva nacional. Le pedimos que nos de su opinión considerando las alternativas propuestas y el conocimiento que tenga de los temas.

14. Desempeño administrativo *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
En el último año, mi federación ha gastado la totalidad del presupuesto asignado por el IPD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha cumplido con presentar la documentación requerida por el IPD y otras instituciones reguladoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha generado más ingresos propios que en el año anterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/7/2021

15. Desempeño deportivo *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
En el último año, mi federación ha obtenido logros deportivos internacionales en competencias oficiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha logrado que más personas practiquen nuestro deporte tanto a nivel competitivo como a nivel recreativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha logrado que tengamos más entrenadores, preparadores físico, entrenadores entre otros profesionales que estén involucrados en el desarrollo de mi deporte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el último año, mi federación ha participado activamente en las actividades de las organizaciones internacionales a las que pertenece.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

3/7/2021

Microsoft Forms

Anexo 2.b. Resultados del cuestionario validado

ID	Género	Edad	Mi federación comunica en su página web oficial las actividades que realiza así como publica los principales documentos de gestión.	Mi federación rinde cuentas de los recursos que recibe por parte del sector público (IPD) y privado (auspiciadores, otros)	Mi federación cuenta con procesos democráticos claros para la elección de sus órganos de gobierno como son la Junta Directiva y comisiones.	Mi federación tiene claramente definidos los roles de cada órgano de gobierno: junta directiva, comisiones y otros.
1	Femenino	27	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
2	Femenino	23	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
3	Masculino	21	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
4	Femenino	21	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Masculino	22	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
6	Masculino	24	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
7	Femenino	21	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
8	Femenino	23	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
9	Femenino	24	Muy de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
10	Femenino	26	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
11	Masculino	26	De acuerdo	Muy en desacuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
12	Masculino	23	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	De acuerdo
13	Masculino	23	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	Femenino	31	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
15	Masculino	25	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo
16	Masculino	21	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	Femenino	19	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
18	Femenino	24	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
19	Femenino	19	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
20	Femenino	20	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
21	Masculino	27	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
22	Femenino	22	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	En desacuerdo

23	Femenino	20	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
24	Femenino	29	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
25	Masculino	27	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
26	Masculino	22	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
27	Femenino	24	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
28	Femenino	22	De acuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
29	Masculino	28	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
30	Masculino	30	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
31	Femenino	22	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
32	Femenino	28	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
33	Femenino	22	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
34	Femenino	23	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
35	Masculino	25	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
36	Femenino	28	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo
37	Femenino	25	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
38	Femenino	20	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
39	Femenino	25	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	De acuerdo
40	Femenino	26	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
41	Femenino	23	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
42	Masculino	20	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
43	Femenino	22	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	De acuerdo
44	Femenino	21	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo
45	Femenino	20	De acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
46	Femenino	22	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
47	Femenino	19	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
48	Masculino	20	Muy de acuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
49	Masculino	18	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo
50	Masculino	22	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

51	Masculino	45	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
52	Masculino	42	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
53	Masculino	18	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
54	Masculino	32	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
55	Masculino	39	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
56	Masculino	21	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
57	Femenino	24	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
58	Femenino	28	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
59	Femenino	20	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
60	Masculino	19	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
61	Femenino	20	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
62	Femenino	27	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
63	Masculino	21	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
64	Masculino	25	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
65	Masculino	25	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
66	Masculino	25	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo
67	Masculino	21	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
68	Masculino	21	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
69	Masculino	21	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
70	Masculino	41	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
71	Masculino	31	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
72	Femenino	19	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
73	Femenino	20	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
74	Femenino	27	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
75	Masculino	27	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
76	Masculino	22	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
77	Masculino	23	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
78	Masculino	21	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo

79	Masculino	24	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
80	Masculino	24	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
81	Masculino	24	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
82	Masculino	25	En desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
83	Masculino	25	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
84	Masculino	24	Muy en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
85	Femenino	21	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
86	Femenino	35	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
87	Femenino	28	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
88	Femenino	25	En desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
89	Femenino	20	No conozco sobre este tema	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
90	Masculino	24	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
91	Masculino	26	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
92	Femenino	22	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	De acuerdo
93	Femenino	30	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
94	Masculino	22	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
95	Masculino	27	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
96	Femenino	27	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
97	Femenino	28	Muy de acuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
98	Femenino	23	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
99	Masculino	26	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
100	Masculino	19	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
101	Masculino	22	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
102	Femenino	33	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
103	Femenino	25	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
104	Femenino	29	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
105	Femenino	41	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
106	Femenino	24	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo

107	Masculino	32	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
108	Masculino	33	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
109	Femenino	26	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
110	Femenino	20	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
111	Femenino	24	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
112	Masculino	14	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
113	Femenino	24	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
114	Femenino	15	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
115	Femenino	17	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
116	Femenino	25	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
117	Masculino	20	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
118	Femenino	20	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
119	Masculino	21	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
120	Femenino	24	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
121	Femenino	26	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
122	Femenino	21	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
123	Masculino	22	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
124	Femenino	30	En desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
125	Masculino	18	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
126	Femenino	23	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
127	Masculino	20	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
128	Femenino	22	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
129	Masculino	23	Muy de acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
130	Femenino	21	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
131	Masculino	22	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
132	Femenino	23	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
133	Masculino	24	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
134	Masculino	22	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	En desacuerdo

135	Masculino	18	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
136	Femenino	22	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
137	Femenino	22	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
138	Masculino	19	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
139	Masculino	21	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
140	Masculino	23	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
141	Femenino	19	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
142	Femenino	18	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
143	Femenino	19	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
144	Femenino	27	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
145	Masculino	18	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
146	Femenino	21	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
147	Femenino	18	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
148	Masculino	22	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
149	Masculino	19	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
150	Masculino	24	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
151	Femenino	24	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo	De acuerdo

ID	Mi federación cuenta con mecanismos de control administrativo como una comisión de control interno y auditoría externa.	Mi federación cuenta con un Código de Ética el cual es de conocimiento de los que lo conformamos.	Mi federación cuenta con procesos disciplinarios bien establecidos.	Mi federación cuenta con objetivos estratégicos los cuales son publicados en su página web.
1	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
5	No conozco sobre este tema	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
6	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
7	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

8	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
9	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
10	No conozco sobre este tema	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
11	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo
12	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
13	Muy en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
14	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
15	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
16	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
18	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
19	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
20	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
21	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
22	No conozco sobre este tema	En desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
23	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
24	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
25	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
26	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
27	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
28	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
29	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
30	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
31	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo
32	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
33	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo
34	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
35	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
36	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo

37	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
38	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
39	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
40	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
41	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
42	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
43	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
44	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
45	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
46	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
47	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
48	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
49	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
50	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
51	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
52	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
53	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
54	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
55	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
56	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
57	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
58	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
59	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
60	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
61	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
62	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
63	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
64	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
65	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo

66	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
67	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
68	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
69	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
70	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	En desacuerdo
71	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	En desacuerdo
72	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
73	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
74	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
75	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
76	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
77	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
78	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
79	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
80	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
81	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
82	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
83	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
84	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
85	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
86	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
87	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
88	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
89	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	En desacuerdo	En desacuerdo
90	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
91	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
92	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
93	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
94	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo

95	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
96	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	En desacuerdo
97	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
98	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
99	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
100	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
101	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
102	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
103	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
104	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
105	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	En desacuerdo
106	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
107	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
108	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
109	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
110	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo
111	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
112	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
113	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
114	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
115	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo
116	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
117	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
118	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
119	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
120	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
121	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
122	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
123	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo

124	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
125	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
126	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
127	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
128	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
129	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
130	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
131	No conozco sobre este tema	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
132	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
133	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
134	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
135	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
136	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
137	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
138	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
139	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
140	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
141	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
142	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
143	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
144	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
145	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
146	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
147	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
148	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
149	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
150	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
151	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo

ID	Mi federación cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos a los cuales podemos acceder.	Mi federación cuenta con un programa de desarrollo que incluye cursos y talleres para atletas, entrenadores, jueces y dirigentes.	Mi federación promueve la equidad de género y la no discriminación tanto a nivel deportivo como de gestión.	Mi federación tiene una buena relación con el IPD y otras instituciones públicas.
1	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
4	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
5	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
6	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
7	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
8	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
9	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
10	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
11	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
12	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
13	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
14	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
16	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
18	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
19	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
20	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
21	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
22	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
23	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
24	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo
25	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
26	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo

27	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
28	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
29	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
30	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
31	En desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema	En desacuerdo
32	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
33	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
34	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	No conozco sobre este tema
35	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
36	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
37	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
38	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo
39	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo
40	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
41	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
42	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
43	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
44	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
45	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
46	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
47	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
48	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
49	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
50	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
51	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
52	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
53	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
54	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
55	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo

56	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
57	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
58	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
59	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
60	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
61	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
62	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
63	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
64	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
65	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
66	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
67	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
68	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
69	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
70	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
71	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
72	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
73	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
74	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
75	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
76	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
77	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
78	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
79	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
80	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
81	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
82	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
83	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
84	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo

85	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
86	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo
87	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
88	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
89	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
90	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
91	Muy en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
92	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
93	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
94	En desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
95	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
96	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
97	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
98	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
99	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
100	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
101	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
102	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
103	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
104	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
105	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo
106	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo
107	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
108	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
109	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
110	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
111	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
112	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
113	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo

114	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo
115	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
116	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
117	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
118	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
119	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
120	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
121	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
122	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
123	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
124	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
125	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
126	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
127	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
128	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
129	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
130	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
131	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
132	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
133	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
134	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
135	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
136	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
137	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
138	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
139	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
140	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
141	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
142	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo

143	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
144	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
145	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
146	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
147	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
148	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
149	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
150	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
151	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo

ID	Mi federación tiene una buena relación con los padres de familia, proveedores, auspiciadores, y otros grupos con los que se relaciona.	En el último año, mi federación ha gastado la totalidad del presupuesto asignado por el IPD.	En el último año, mi federación ha cumplido con presentar la documentación requerida por el IPD y otras instituciones reguladoras.	En el último año, mi federación ha generado más ingresos propios que en el año anterior.
1	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
3	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
5	En desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
6	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
7	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
8	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
9	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
10	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
11	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo
12	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
13	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
14	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

15	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
16	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
17	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
19	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
20	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
21	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
22	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
23	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
24	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
25	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
26	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
27	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
28	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	En desacuerdo
29	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
30	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
31	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo
32	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
33	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
34	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
35	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
36	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
37	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
38	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
39	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo
40	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
41	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
42	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
43	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema

44	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
45	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
46	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
47	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
48	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
49	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
50	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
51	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
52	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
53	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
54	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
55	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
56	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
57	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
58	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
59	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
60	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
61	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
62	De acuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
63	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
64	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
65	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
66	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
67	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
68	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
69	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
70	No conozco sobre este tema	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
71	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
72	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema

73	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
74	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo
75	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
76	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
77	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
78	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
79	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
80	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
81	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
82	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
83	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
84	Muy en desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
85	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
86	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
87	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
88	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
89	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
90	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
91	En desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
92	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
93	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
94	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
95	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
96	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy en desacuerdo
97	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
98	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
99	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
100	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
101	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema

102	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
103	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
104	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
105	De acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
106	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
107	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
108	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
109	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
110	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo
111	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
112	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
113	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
114	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
115	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
116	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
117	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
118	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
119	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
120	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
121	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
122	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
123	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
124	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
125	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo
126	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema
127	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
128	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
129	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
130	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo

131	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
132	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
133	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	Muy de acuerdo
134	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo
135	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Muy de acuerdo
136	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
137	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
138	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
139	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
140	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
141	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
142	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
143	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
144	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
145	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
146	No conozco sobre este tema	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
147	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
148	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
149	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
150	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
151	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema

ID	En el último año, mi federación ha obtenido logros deportivos internacionales en competencias oficiales.	En el último año, mi federación ha logrado que más personas practiquen nuestro deporte tanto a nivel competitivo como a nivel recreativo.	En el último año, mi federación ha logrado que tengamos más entrenadores, preparadores físico, entrenadores entre otros profesionales que estén involucrados en el desarrollo de mi deporte.	En el último año, mi federación ha participado activamente en las actividades de las organizaciones internacionales a las que pertenece.
1	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

2	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
3	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
4	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
5	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
6	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
7	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
8	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
9	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
10	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
11	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
12	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
13	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
14	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
15	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
16	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
17	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
18	Muy de acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
19	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
20	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
21	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
22	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
23	Muy en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	No conozco sobre este tema
24	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
25	De acuerdo	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	De acuerdo
26	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No conozco sobre este tema
27	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
28	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
29	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
30	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

31	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
32	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
33	En desacuerdo	Muy de acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
34	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
35	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
36	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
37	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
38	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
39	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
40	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
41	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
42	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
43	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	No conozco sobre este tema
44	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
45	En desacuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
46	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
47	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
48	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
49	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
50	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
51	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
52	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
53	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
54	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
55	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
56	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
57	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
58	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
59	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo

60	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
61	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
62	De acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo
63	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
64	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
65	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
66	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
67	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
68	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
69	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
70	Muy de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No conozco sobre este tema
71	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
72	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo
73	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
74	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
75	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
76	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
77	Muy de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
78	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
79	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
80	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
81	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
82	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
83	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
84	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo
85	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
86	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
87	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
88	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

89	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
90	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
91	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
92	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
93	Muy de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
94	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
95	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
96	En desacuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	En desacuerdo
97	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
98	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
99	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
100	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
101	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
102	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
103	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
104	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
105	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema
106	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
107	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema	No conozco sobre este tema
108	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
109	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
110	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo
111	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
112	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
113	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
114	De acuerdo	No conozco sobre este tema	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	No conozco sobre este tema
115	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
116	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
117	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

118	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
119	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
120	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
121	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
122	De acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo
123	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
124	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo
125	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
126	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
127	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
128	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
129	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
130	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
131	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
132	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
133	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
134	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
135	Muy de acuerdo	No conozco sobre este tema	De acuerdo	De acuerdo
136	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
137	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
138	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
139	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
140	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
141	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
142	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
143	Muy de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
144	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
145	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
146	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo

147	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
148	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
149	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
150	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
151	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo

NOMBRE DEL TRABAJO

0 Tesis DAN R v2.pdf

AUTOR

R RZ

RECUENTO DE PALABRAS

89654 Words

RECUENTO DE CARACTERES

448953 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

238 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

4.3MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 16, 2022 7:13 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 16, 2022 8:02 PM GMT-5**● 2% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)

● 2% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	mintra.gob.pe Internet	1%
2	archon.library.tamu.edu Internet	<1%
3	antioquia.gov.co Internet	<1%
4	documentop.com Internet	<1%
5	Enrique Llorente, David H. Gleaves, Cortney S. Warren, Lourdes Pérez-d... Crossref	<1%
6	repositorio.uan.edu.co Internet	<1%