



## Percepción de la gobernanza en clubes deportivos (GOBCD): análisis factorial confirmatorio e invarianza factorial desde la óptica de los usuarios

*Perception of governance in sport clubs (GOBCD): confirmatory factor analysis and factorial invariance from the users' point of view*

### Autores

<sup>1,2</sup>Julie Hortencia Gómez-Solano

<sup>1</sup>Antonio Fernández-Martínez

<sup>1</sup>Africa Calvo-Lluch

<sup>1</sup>Alberto Nuviala

<sup>1</sup> Universidad Pablo de Olavide (España)

<sup>2</sup> Fundación Universitaria del Área Andina (Colombia)

Autor de correspondencia:  
Julie Hortencia Gómez Solano  
juliehortencia@gmail.com

### How to cite in APA

Gómez-Solano, J. H., Fernández-Martínez, A., Calvo-Lluch, A., & Nuviala, A. (2025). Percepción de la gobernanza en clubes deportivos (GOBCD): Análisis factorial confirmatorio e invarianza factorial desde la óptica de los usuarios. *Retos*, 69, 62-72. <https://doi.org/10.47197/retos.v69.114595>

### Resumen

**Introducción y Objetivo:** El presente estudio se centró en la creación y validación de un cuestionario, denominado Cuestionario Percepción de la Gobernanza en Clubes Deportivos (GOBCD), diseñado para medir la percepción de la gobernanza en clubes deportivos desde la perspectiva de los usuarios, enfatizando su relevancia como pilar fundamental para garantizar la transparencia, la democracia, el control interno y la responsabilidad social.

**Metodología:** La investigación se basó en el instrumento Observador Nacional de Gobernanza (NSGO) de Play de Game y se aplicó a una muestra de 336 deportistas aficionados. El cuestionario GOBCD consta de 19 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: transparencia, procesos democráticos, control interno y responsabilidad social. El proceso de validación comprendió la revisión por parte de expertos, un análisis factorial confirmatorio y la evaluación de la invarianza factorial.

**Resultados:** Los resultados del proceso de validación arrojaron índices satisfactorios de validez y confiabilidad para el cuestionario GOBCD. Se observó una alta consistencia interna, con valores del Alfa de Cronbach superiores a 0.84. Asimismo, la validez convergente fue confirmada al obtener valores de la varianza media extraída (AVE) mayores a 0.65. El análisis de invarianza factorial demostró la estabilidad estructural del instrumento a través de diferentes subgrupos de la muestra, lo que sugiere su aplicabilidad general.

**Conclusiones:** La validación del GOBCD constituye una contribución relevante al desarrollo de herramientas destinadas a la medición y mejora de la gobernanza en el ámbito deportivo. Esta herramienta facilita la promoción de la transparencia y el fomento de la confianza en las organizaciones deportivas.

### Palabras clave

Deporte; gobernanza; validación instrumento, club deportivo.

### Abstract

**Introduction and Objective:** This study focused on the development and validation of a questionnaire, called the Sports Club Governance Perception Questionnaire (GOBCD), designed to measure the perception of governance in sports clubs from the users' perspective, emphasizing its importance as a fundamental pillar for ensuring transparency, democracy, internal control, and social responsibility.

**Methodology:** The research was based on Play de Game's National Governance Observer (NSGO) instrument and was administered to a sample of 336 amateur athletes. The GOBCD questionnaire consists of 19 items distributed across four dimensions: transparency, democratic processes, internal control, and social responsibility. The validation process included expert review, confirmatory factor analysis, and assessment of factorial invariance.

**Results:** The results of the validation process yielded satisfactory validity and reliability indices for the GOBCD questionnaire. High internal consistency was observed, with Cronbach's alpha values above 0.84. Furthermore, convergent validity was confirmed by obtaining average variance extracted (AVE) values greater than 0.65. The factorial invariance analysis demonstrated the instrument's structural stability across different sample subgroups, suggesting its general applicability.

**Conclusions:** The validation of the GOBCD constitutes a relevant contribution to the development of tools for measuring and improving governance in the sports field. This tool facilitates the promotion of transparency and trust in sports organizations. Sport; governance; instrument validation.

### Keywords

Sport; governance; instrument validation, sports club.

## Introducción

El deporte contemporáneo está considerado como una actividad humana muy importante para la mejora de la salud, con un gran impacto social, educativo y económico (Health Fitness Association Global Report, 2024, Strain et al., 2024), reconociéndose el papel fundamental que puede llegar a tener en la consecución de objetivos estratégicos de los países o regiones (Libro Blanco sobre el Deporte, 2007). Para ello, el sistema deportivo debe hacer frente a distintos retos y amenazas que puedan conllevar comportamientos poco éticos, incorporándose principios de "buen gobierno" en las organizaciones, con el objetivo de mejorar, entre otros, la transparencia, responsabilidad o la democracia interna en el sector deportivo (Chappelet & Mrkonjic, 2019; Parent & Hoyer, 2018).

El concepto de gobernanza se refiere al conjunto de procesos, normas, prácticas y estructuras por el cual las instituciones toman decisiones, gestionan los recursos y evalúan los asuntos que atañen a su organización (Bevir, 2012). En este sentido, abarca tanto los aspectos de gestión interna y toma de decisiones de las organizaciones, como las relaciones y acuerdos externos entre los diversos agentes implicados (Furtado et al., 2024). Por tanto, la gobernanza deportiva se podría entender como un conjunto de estrategias orientadas a la toma de decisiones relacionadas con las políticas y normas que rigen el deporte (Knoppers et al., 2021), lo que permite la colaboración y el fortalecimiento de las organizaciones mediante la aplicación de los cambios identificados en los ámbitos político, económico y social (Aguilar, 2010).

Estos enfoques convergen en una visión integral de la gobernanza deportiva, que no solo es clave para la legitimidad y sostenibilidad de las organizaciones deportivas, sino que también fortalecen los valores éticos y sociales que deben regir la actividad deportiva (Zurbriggen, 2011). La adopción de principios de gobernanza resulta fundamental para la construcción de un entorno deportivo que se caracterice por la integridad, el respeto y la justicia, configurándose como un pilar esencial para asegurar que las organizaciones operen de manera responsable y sean capaces de mantener su legitimidad ante los ojos de los actores internos y externos (Carolyn & Doyeon, 2024). En este sentido, acciones que promuevan la autoevaluación, la regulación interna y la planificación estratégica, se pueden convertir en elementos que generen confianza y lealtad en los usuarios de los servicios ofrecidos por dichas organizaciones (Thompson et al., 2022). En la actualidad, diferentes estamentos internacionales vinculados al sector deportivo están abordando la implementación de estrategias de gobernanza. Así, el Comité Olímpico Internacional (COI), reconoce la gobernanza como un factor clave para la sostenibilidad del movimiento olímpico, plasmándose este enfoque en su documento "Principios Universales Básicos de la Buena Gobernanza" (COI, 2022). En este documento, el COI establece que su gestión debe basarse en principios fundamentales como la integridad, la responsabilidad y la transparencia, con el objetivo de garantizar la permanencia de este y el legado de los Juegos Olímpicos. Otro ejemplo lo podemos encontrar en la organización I TRUST SPORT, consultora internacional dedicada a la evaluación e implementación de estrategias de gobernanza, que ha realizado, desde 2017, más de 200 revisiones en federaciones internacionales deportivas, tanto de verano como de invierno. En 2024 presentó el quinto informe sobre gobernanza de las Federaciones Olímpicas de Verano, donde se evaluaron a 32 Federaciones Internacionales Deportivas que participaron en los Juegos Olímpicos de París 2024 (I Trust Sport, 2024), así como a siete Federaciones Internacionales de Invierno (I Trust Sport, 2025).

De esta misma forma, encontramos la organización Play the Game, que desde 2017 viene trabajando para mejorar la calidad de la gobernanza en el deporte mediante la creación del proyecto National Sports Governance Observer. Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones deportivas a optimizar sus prácticas de gobernanza a través de la evaluación comparativa y el diálogo (Arias-Castaño et al., 2022). Se desarrolló la herramienta National Sports Governance Observer tool (NSGO)", que permite realizar una evaluación clara y fiable de las prácticas de gobernanza, estructurándose en torno a cuatro dimensiones: transparencia, democracia y sus procesos, control interno y solidaridad o responsabilidad social (Play the Game, 2025).

La transparencia, una de las dimensiones fundamentales del proyecto NSGO, se refiere al grado de apertura de la información transmitida por la organización, implicando que la organización debe proporcionar información clara, precisa, oportuna y diversa (Ball, 2009; Bavaresco et al., 2024). La segunda dimensión, la democracia y sus procesos, se enfoca en las normas y reglas que aseguran que la democracia sea el principio organizativo de la colectividad, destacando la importancia de la participación de los



miembros de la organización deportiva en los procesos políticos (Ramos-Acosta et al., 2022; Bavaresco et al., 2024). La tercera dimensión, el control interno, incluye procedimientos diseñados para evitar la concentración de poder, asegurando que la toma de decisiones sea independiente, sólida y libre de influencias indebidas, implicando la regulación de los posibles conflictos de interés y la gestión del consejo de administración (Lefebvre et al., 2023). Finalmente, la solidaridad o responsabilidad social se refiere al compromiso de la organización hacia sus miembros, tanto internos como externos, buscando contribuir a una sociedad más justa y a un medio ambiente más limpio, incorporando medidas sociales y ambientales en sus actividades (Bavaresco et al., 2024; Ramos-Acosta et al., 2022).

En base a estas dimensiones, Furtado et al. (2024), desarrollaron y validaron un instrumento denominado Escala de Percepción de Buena Gobernanza en Instituciones Deportivas (EPBGE). El objetivo fue evaluar y reconocer la percepción de la buena gobernanza en el ámbito deportivo desde la perspectiva de los stakeholders. Según estos investigadores, la EPBGE ofrece una herramienta válida y confiable para medir cómo los diversos actores involucrados en el entorno deportivo perciben los principios de gobernanza, proporcionando así una base sólida para el análisis y la mejora continua de las prácticas de gobernanza en las instituciones deportivas.

En relación con estos antecedentes, no hallamos en el ámbito deportivo estudios que utilicen instrumentos específicos para medir la percepción de la gobernanza en los clubes deportivos desde la óptica de los usuarios, pudiendo ser fundamental para el desarrollo de estrategias que permitan captar, mantener y fidelizar a los clientes en las organizaciones deportivas, evidenciándose una brecha de conocimiento en cuanto al desarrollo e implementación de herramientas que contribuyan a la mejora de la gobernanza deportiva y su percepción.

En este contexto, y basándonos en las cuatro dimensiones de la herramienta NSGO, el objetivo principal de este estudio fue crear y analizar la validez y fiabilidad del instrumento Percepción de la Gobernanza en Clubes Deportivos (GOBCD), diseñado específicamente para evaluar la percepción de los usuarios respecto a la gobernanza de estas organizaciones.

## Método

### *Participantes*

Para el desarrollo de esta investigación se estableció como criterio de inclusión ser deportista aficionado mayor de edad y/o representante legal de deportistas menores de edad, afiliados a clubes deportivos, considerados estos como organizaciones privadas legalmente constituidas. La participación fue de 336 deportistas y/o sus representantes de 19 clubes deportivos de Colombia. Los deportistas o sus representantes participaron voluntariamente en la investigación entre marzo y abril de 2024. En la población encuestada el 83% fueron hombres y el 17% mujeres.

### *Procedimiento*

Para el desarrollo de la investigación se pidió permiso al Comité Ético de la Universidad Pablo de Olavide en primer lugar. Posteriormente, se informó a los responsables de las organizaciones que participaron en el estudio. Se solicitó permiso a los deportistas participantes o a sus representantes legales y tras su consentimiento informado, se procedió a realizar el trabajo de campo mediante un cuestionario auto-administrado con presencia de encuestadores previamente formados. Todos los datos se recogieron de forma anónima. El diseño de la investigación cumplió con lo establecido en lo dispuesto por la Ley colombiana 1581 de 2012 y el decreto 1377 de 2013, por la cual se dictan las disposiciones generales para la protección de datos personales, al igual que en las diferentes fases de la investigación se siguieron los principios éticos de la Asociación Americana de Psicología (American Psychological Association, 2015) y los principios consagrados en la Declaración de Helsinki (World Medical Association, 2025). El tiempo invertido en la realización fue de unos 6 minutos.

### *Instrumento*

El instrumento objeto de validación en esta investigación es el denominado Cuestionario de Percepción de la Gobernanza en Clubes Deportivos (GOBCD). A partir de la herramienta Observador Nacional de

Gobernanza Deportiva NSGO de Play The Game (Play the Game, 2025) se creó una versión del instrumento, realizada con las consignas señaladas por Carretero-Dios y Pérez (2005) y Muñiz y Fonseca-Pedrero (2019), sobre la creación de instrumentos de investigación. Estuvo conformada por 19 ítems relativos a transparencia, procesos democráticos, control interno y responsabilidad social, que responden a cuestiones que se analizan en la herramienta NSGO. La versión original fue sometida a un doble proceso de depuración con el objeto de afianzar tanto la validez de contenido como la aplicabilidad del instrumento. En primer lugar, seis expertos con experiencia acreditada en docencia universitaria, formación académica en ciencias aplicadas al deporte e investigación en temas de gestión del deporte, legislación deportiva, gobernanza en el deporte, se reunieron en dos sesiones. Determinaron en las mismas si los ítems estaban bien redactados para la población de interés, si eran pertinentes o no para evaluar el constructo “Percepción de la gobernanza en clubes deportivos” y si cada ítem representa de forma adecuada las diferentes cuestiones que integran el constructo. Se utilizó como criterio para aceptar un ítem que al menos un 75% de los expertos hubiese realizado una valoración global del ítem igual o superior a 4 y que ningún experto hubiese otorgado una valoración menor a 3 al ítem. El resultado fue una escala compuesta por un factor de segundo orden, cuatro factores de primer orden y un total de 19 ítems (Tabla 1, Anexo 1).

Tabla 1. Media (M), Desviación Típica (DT), Asimetría, Curtosis, Correlación ítem-total (R IT-c), Alfa si algún ítem es eliminado ( $\alpha$  sin ítem) y Pesos Factoriales de los ítems de GOBCD

Dimensiones/Ítems	Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Pesos factoriales
<b>Transparencia</b>							
GTRAS1	4.39	1.00	-1.92	3.68	.68	.82	.85
GTRAS2	4.13	1.19	-1.43	1.24	.73	.77	.88
GTRAS3	4.17	1.13	-1.50	1.71	.74	.76	.89
<b>Democracia</b>							
GPRODEMO1	3.86	1.30	-.99	.04	.73	.83	.83
GPRODEMO2	3.21	1.48	-.32	-1.13	.67	.84	.79
GPRODEMO3	3.80	1.39	-.99	-.07	.69	.83	.81
GPRODEMO4	3.89	1.32	-1.14	.37	.75	.82	.85
GPRODEMO5	4.14	1.24	-1.49	1.13	.61	.85	.74
<b>Control interno</b>							
GCI1	3.78	1.31	-1.00	.11	.78	.88	.85
GCI2	3.58	1.35	-.81	-.22	.75	.89	.83
GCI3	3.87	1.22	-.97	.05	.80	.88	.87
GCI4	3.48	1.30	-.54	-.66	.70	.89	.79
GCI5	4.16	1.14	-1.40	1.20	.68	.90	.77
GCI6	3.94	1.25	-1.12	.28	.74	.89	.83
<b>Responsabilidad social</b>							
GRSOC1	3.97	1.22	-1.10	.28	.80	.87	.88
GRSOC2	3.84	1.28	-.94	-.14	.79	.87	.87
GRSOC3	3.98	1.20	-1.17	.530	.78	.87	.86
GRSOC4	3.96	1.26	-1.13	.248	.72	.89	.81
GTSOC5	4.41	1.04	-1.96	3.169	.70	.89	.80

Nota. Elaboración propia.

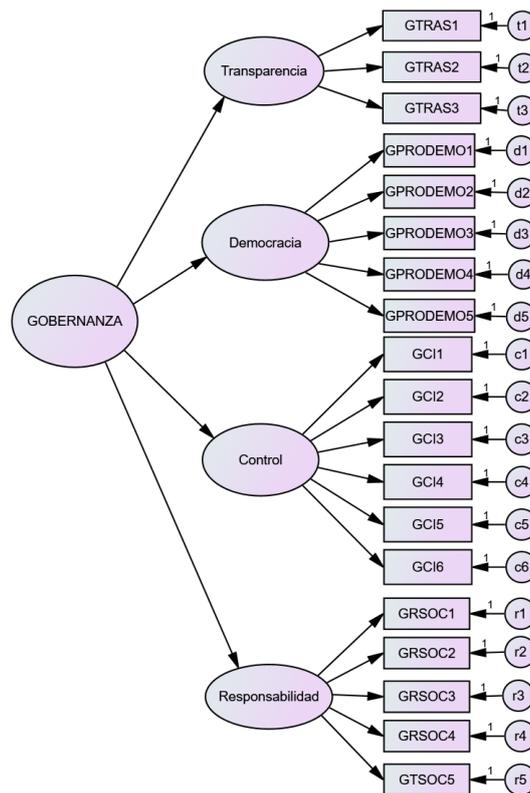
Se realizó, posteriormente, un estudio piloto con 50 (participantes) usuarios de las actividades deportivas de los clubes deportivos objeto de la investigación con el fin de depurar los ítems, a fin de evitar que pudiesen generar problemas de comprensión o que presentasen erratas en su formulación. Se utilizó una escala tipo Likert que iba desde 1 (nada de acuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

### **Análisis de datos**

Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) y para evaluar la bondad del ajuste se revisaron los siguientes indicadores: valor de Chi-cuadrado partido por los grados de libertad (CMIN/DF); Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA); Índice Comparative Fit Index (CFI). Además, con el objeto de seguir las indicaciones de Byrne (2008), se adjuntó el criterio de información de Aiken (AIC) y el índice de validación cruzada esperada (ECVI). A continuación, se calculó la invarianza factorial con el objeto de comprobar la estabilidad del modelo en diferentes poblaciones mediante un AFC multigrupo. Para determinar si la escala era invariante se dividió el grupo total de encuestados en dos subgrupos al azar (Subgrupo 1 y Subgrupo 2), se evaluó progresivamente la invarianza configuracional (M1: invarianza de

la estructura de la escala entre los grupos), invarianza métrica (M2: invarianza de las cargas factoriales entre los grupos), invarianza fuerte (M3: invarianza de los interceptos entre los grupos) e invarianza estricta (M4: la invarianza de los residuos se añade a la invarianza de cargas). Valores entre 3 y 5 en el cociente CMIN/DF, inferiores a .80 en RMSEA y superiores a .90 en CFI, deben ser tenidos presentes para que un modelo sea considerado como correcto. Al mismo tiempo, valores pequeños indican en AIC y ECVI un ajuste correcto del modelo (Kline, 2011; Schermelleh-Engel et al., 2003). La invariabilidad de la medición entre grupos fue valorada siguiendo las recomendaciones de (Chen,2007), según las cuales, valores de corte de  $\Delta CFI \leq .01$  y  $\Delta RMSEA \leq .015$  entre modelos, sugieren la invarianza.

Figura 1. Modelo de segundo orden de gobernanza



Nota. Elaboración propia.

Posteriormente, se realizaron pruebas de validez y fiabilidad por lo que se calculó las correlaciones entre factores, alfa de Cronbach, así como la varianza media extraída (AVE) y la fiabilidad compuesta (FC). Se calculó finalmente la colinealidad por medio del factor de inflación de la varianza (VIF). Los análisis estadísticos de este trabajo se llevaron a cabo utilizando los paquetes estadísticos SPSS y AMOS v23.

## Resultados

Previo al AFC se realizó un análisis estadístico de los ítems con el fin de comprobar la normalidad univariante y posteriormente multivariante. Los valores de asimetría y curtosis están por debajo de los establecidos, 3 y 10 respectivamente, por lo que se puede afirmar que existe normalidad univariante. El valor propuesto por el programa AMOS.23 para medir la normalidad multivariante fue de 255.277, valor superior a 70, lo que podría indicar algún problema de normalidad, por lo que fue necesario aplicar un procedimiento de remuestreo al modelo de Máxima Verosimilitud.

Para evaluar la adecuación del modelo sometido a prueba (19 ítems agrupados en 4 factores de primer orden y un factor de segundo orden, Fig. 1) se optó por la valoración conjunta de un grupo de índices. En la Tabla 2 se recoge la información proporcionada por los índices de ajuste utilizados, pudiéndose

observar que los valores son correctos para el total de la población y por tanto el modelo es estable. Para la determinación de la invarianza en los dos grupos de usuarios de los clubes, se evaluó en primer lugar la estabilidad del modelo en cada uno de ellos (Subgrupo 1 y Subgrupo 2), obteniéndose valores correctos en ambos casos. Se calculó primeramente la invarianza configuracional (M1) que presentó unos índices de ajuste correctos. A continuación, fue analizada la invarianza métrica (M2) hallándose índices de ajuste adecuados, y valores similares a los valores del M1 ( $\Delta RMSEA = .002$ ,  $\Delta CFI = .000$ ) indicando que no existen diferencias entre los modelos, por lo que se puede afirmar que existe invarianza métrica. Con esta condición, es posible comprobar la existencia de invarianza fuerte. Los valores de M3 son adecuados y las diferencias con M2 están dentro de los límites previstos ( $\Delta RMSEA = .002$ ,  $\Delta CFI = .002$ ), por lo que se puede afirmar la existencia de invarianza fuerte. En último lugar se estudió la invarianza estricta, obteniéndose valores adecuados y las diferencias con M3 ( $\Delta RMSEA = .001$ ,  $\Delta CFI = .009$ ) están dentro de los márgenes aceptables para poder confirmar este tipo de invarianza.

Tabla 2. Ajuste del modelo y medición de la invarianza

Model	CMNI/DF	RMSEA	CFI	AIC	ECVI
Total	1.92	.07	.94	369.29	1.98
Subgrupo 1	1.55	.06	.95	314.72	2.69
Subgrupo 2	1.49	.07	.93	304.62	3.85
M1	1.88	.06	.92	801.04	3.39
M2	1.83	.05	.92	784.33	3.32
M3	1.76	.05	.92	759.65	3.21
M4	1.80	.05	.91	765.08	3.24

Nota. M1: Configuracional; M2: Métrica; M3: Fuerte; M4: Estricta.

Para concluir se calculó la matriz de correlaciones entre los factores, existiendo correlación significativa y positiva entre los factores que componen el estudio. A continuación, se valoró la consistencia interna que se midió con el alfa de Cronbach obteniendo valores correctos, todos ellos por encima de .849. El cálculo de FC proporcionó resultados por encima de .905 y AVE, con valores por encima de .656, lo que indica la validez y fiabilidad de la escala de Percepción de la Gobernanza en Clubes Deportivos (GOBCD) (Tabla 3). Finalmente, la prueba de colinealidad muestra la ausencia de misma en tres de los factores, mientras que el cuarto presenta un valor ligeramente superior a 5, lo que puede suponer un valor aceptable, pudiendo existir problemas moderados de colinealidad.

Tabla 3. Correlaciones entre los factores de la escala, alfa de Cronbach (en la diagonal), Varianza Media Extraída (AVE), Fiabilidad Compuesta (FC) y Factor de Inflación de la Varianza (VIF)

	Transparencia	Democracia	Control	Responsabilidad	AVE	FC	VIF
Transparencia	(.84)	.68**	.68**	.66**	.77	.90	2.08
Democracia		(.86)	.86**	.79**	.65	.90	4.32
Control			(.90)	.83**	.68	.93	5.24
Responsabilidad				(.90)	.70	.92	3.63

Nota. Elaboración propia.

## Discusión

El propósito de este estudio fue crear y analizar la validez y fiabilidad del instrumento GOBCD diseñado para evaluar la percepción que las personas usuarias de clubes deportivos tienen sobre la gobernanza de los mismos. Este estudio ofrece la posibilidad de contar con un instrumento breve, de fácil comprensión y sencilla aplicación para conocer la opinión de las personas deportistas y los posibles efectos que pueda tener en diversas variables comportamentales.

Tras un diseño cualitativo de los ítems, siguiendo procedimientos establecidos en la literatura, se realizó un AFC con el que se testó el modelo de 19 ítems, cuatro factores de primer orden y uno de segundo, sustentado en el modelo NSGO. Se obtuvo índices de ajuste correctos tanto para el total de la población como para los grupos creados al azar ( $\chi^2/gl < 3$ ;  $RMSEA \leq .08$ ;  $CFI \geq .90$ ) (Kline, 2011; Schermelleh-Engel et al., 2003). La evaluación del modelo se realizó mediante el método de máxima verosimilitud (Thompson, 2004), aplicándose un procedimiento de remuestreo al haber obtenido un valor superior a 70 en

la prueba de normalidad multivariada, criterio establecido por Rodríguez y Ruiz (2008), lo que nos llevó a la aplicación de este procedimiento (Byrne, 2010).

A continuación, se realizó el análisis multigrupo sobre el modelo puesto a prueba y los resultados indican que la estructura de GOBCD es invariante, hecho que se comprobó al ser verificada desde la invarianza Configuracional a la invarianza Estricta, todo ello siguiendo las recomendaciones de (Chen, 2007).

Se realizaron seguidamente los análisis relativos a la fiabilidad, obteniéndose valores más que aceptables tanto en alfa de Cronbach  $> .849$ , recordar que se considera que los valores del alfa de Cronbach son adecuados cuando oscilan entre  $.80$  y  $.90$  (George & Mallery, 2003), como en PC  $> .905$ , cuyos valores deben estar por encima de  $.70$  (Hair et al., 2009).

La validez también fue testada mediante el cálculo de AVE con resultados satisfactorios  $> .656$ , al ser considerados adecuados aquellos valores superiores a  $.50$ , según los criterios de Becker et al. (2018). La validez convergente se determinó mediante las correlaciones entre los factores GOBCD mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Las correlaciones entre ellos fueron positivas, siendo altas en algunos casos, lo que puede dar una idea de la similitud de los constructos. Los resultados de las correlaciones demostraron este tipo de validez ya que los resultados estuvieron dentro de los criterios propuestos por (Devon et al., 2007) para este tipo de validez.

Como último análisis, se comprobó la multicolinealidad a través del cálculo de VIF. Los resultados mostraron un valor ligeramente por encima de 5 para la dimensión control, mientras que el resto de variables presentaron valores por debajo de ese punto crítico propuesto por (Hair et al., 2017). Sin embargo, otros autores (Montgomery et al., 2006; O'Brien, 2007; Vittinghoff et al., 2012) consideran que con este valor existe una colinealidad moderada, pudiendo ser aceptable.

## Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo se ha realizado en un contexto específico, siendo necesario trasladarlo a diferentes entornos, bien sea en otros países o regiones, diferentes modalidades y entidades deportivas. De la misma manera, para reforzar los resultados obtenidos, sería importante contar con una mayor muestra en general y en particular de mujeres. La aplicación de este instrumento va a permitir, gracias a futuras investigaciones, plantear estrategias para mejorar tanto la cultura organizativa como la percepción e intenciones futuras de los usuarios, ya que ambas se encuentran relacionadas (Dueñas-Dorado et al., 2024).

## Conclusiones

En conclusión, GOBCD ha demostrado ser un instrumento válido y fiable, que cuenta con las condiciones necesarias para ser utilizado en la investigación y aportar resultados a las organizaciones deportivas, para que puedan poner en marcha acciones que mejoren su gobernanza y, por tanto, su servicio, aproximándose a los objetivos que la organización tenga incluidos es su misión. Destacar la importancia que esta herramienta va a tener al ayudar al usuario del club u organización deportiva a acercarse a la dirección y gestión de los clubes deportivos, piezas básicas del movimiento o sistema deportivo de una nación.

El GOBCD es una herramienta que se pone a disposición de la investigación y de la dirección de las organizaciones deportivas (grandes o pequeñas) para la ejecución de las tareas de la dirección, que incluye cuatro dimensiones muy sensibles como son la transparencia, los procesos democráticos, el control interno y la responsabilidad social, las cuales se incluyen dentro del marco de la buena gobernanza de los clubes. El instrumento ayudará a transformar la imagen y percepción del servicio, así como de la misma organización, que los usuarios-socios de los clubes deportivos tienen.

Es común que las organizaciones deportivas, especialmente los clubes deportivos, implementen estrategias que no siempre son percibidas de manera positiva por los usuarios, lo cual puede impactar negativamente en su fidelización. El instrumento GOBCD, creado y validado específicamente para clubes deportivos, ha sido diseñado no solo para estas entidades, sino también para cualquier organización dentro del sistema nacional del deporte.



El diseño y validación de este cuestionario tiene un impacto positivo en la formulación de estrategias orientadas a mejorar la gestión de los clubes deportivos. Esto es particularmente relevante dado que el impacto sobre los deportistas y su desarrollo ocurre principalmente en este tipo de organizaciones. El instrumento, por tanto, contribuye al desarrollo del ámbito deportivo en aspectos como la dirección, planificación, gobernanza democrática, rendición de cuentas y responsabilidad social.

## Referencias

- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza, el nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Naumann.
- American Psychological Association, Coalition for Psychology in Schools and Education. (2015). Top 20 principles from psychology for preK–12 teaching and learning. <http://www.apa.org/ed/schools/cpse/top-twenty-principles.pdf>
- Arias-Castaño, A.M., Gómez-Solano, J.H., Restrepo-Herrera, N., Ordoñez-Saavedra, N., Rivera- Castellanos, L.V., Obando-Díaz, L.C., Colorado-Castaño, A.A., & Ramos-Acosta, J. (2022). La gobernanza y la legitimidad en el deporte: los procesos democráticos de los clubes deportivos de Chía, Cundinamarca. *Rev. Digit. Act. Fis.Deport.* 8(1). <http://doi.org/10.31910/rdafd.v8.n1.2022.2186>
- Ball, C. (2009). What is Transparency? *Public Integrity*, 11(4), 293–308. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922110400>
- Bavaresco, G., Dickson, G., Camargo, P., Santos, T., & Marinho Mezzadri, F. (2024). Transparency and accountability in Brazilian National Sport Organisations. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2355560>
- Becker, J. M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: Interaction term generation data treatment. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(2), 1-21. [https://doi.org/10.47263/JASEM.2\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.2(2)01)
- Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York, NY: Routledge.
- Byrne, B. M. (2008). Testing for multigroup equivalence of a measuring instrument: A walk through the process. *Psicothema*, 20(4), 872-882.
- Byun, G., & Leopkey, B. (2018). Exploring Issues within Post-Olympic Games Legacy Governance: The Case of the 2018 PyeongChang Winter Olympic. Department of Kinesiology, University of Georgia, 333 Ramsey Center 330 River Road, Athens, GA 30602-6554, USA.
- Carolyn, P., & Doyeon, Y. (2024). Mapping the scientific research on Sport Governence: Insights from bibliometric analytcs. *IJASS International Journal of Applied Sports Sciencies*. 36(1) 27-42. <https://doi.org/10.24985/ijass.2024.36.1.27>
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of clinical and health psychology*, 5(3), 521-551.
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In *Research handbook on sport governance* (pp. 10-28). Edward Elgar Publishing.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(3), 464–504. <https://doi.org/10.1080/10705510701301834>
- Comité Olímpico Internacional (2022). Principios Básicos Universales de Buena Gobernanza del Movimiento Olímpico. <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne-Gouvernance-ES.pdf>
- DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., Savoy, S. M., & Kostas-Polston, E. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of nursing scholarship: an official publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*, 39(2), 155–164. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2007.00161.x>
- Dueñas-Dorado, L. A., Fernández-Martínez, A., Nuviala, R., & Nuviala, A. (2024). Intervention in organizational culture and its effects on users of public sports services. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 13(3), 258–276. <https://doi.org/10.17583/rimcis.15407>
- Furtado, S., Treter-Gonçalves, G. H., & Marinho-Mezzadri, F. (2024). Evidencia de validez de un nuevo instrumento que mide la percepción de (buena) gobernanza en las organizaciones deportivas (Validity evidence for a new instrument measuring the perception of (good) governance in sports organizations). *Retos*, 55, 624–634. <https://doi.org/10.47197/retos.v55.103809>



- Ghai, K., & Zipp, S. (2021) Governance in Indian cricket: Examining the Board of Control for Cricket in India through the good governance framework, *Sport in Society*, 24:5, 830-845, <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1819598>.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., y Anderson, R. (2009). *Multivariate data analyses*. New York: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Health and Fitness Association. (2024). *HFA Global Report*. <https://www.healthandfitness.org/improve-your-club/industry-news/global-health-and-fitness-industry-poised-for-further-expansion/>
- I Trust Sport. (2024). *Fifth Review and Overview of Change From 2017 to 2024*. [https://www.asoif.com/sites/default/files/download/progressing\\_towards\\_better\\_international\\_federation\\_governance.pdf](https://www.asoif.com/sites/default/files/download/progressing_towards_better_international_federation_governance.pdf)
- I Trust Sport. (2025). *Fifth Review of Governance of Winter Olympic Federations*. <https://www.itrustsport.com/uploads/images/Fifth-Review-of-Governance-of-the-Winter-Olympic-Federations-I-Trust-Sport-Feb-2025.pdf>
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (Third ed.). New York: The Guilford Press.
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021) Discursive resistance to gender diversity in sport governance: sport as a unique field?. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517-529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.191584>.
- Lefebvre, A., Zeimers, G., Helsen, K., Corthouts, J., Scheerder, J., & Zintz, T. (2023). Better Governance and Sport Innovation within Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/24704067.2023.2228833>
- Montgomery, D., Vining, G., & Peck, E., (2006). *Introducción al Análisis de Regresión Lineal*. 3ed ed. México: Cecsa.
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Ten steps for test development. *Psicothema*, 31(1), 7-16
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 41(5), 673-690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Parent, M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1-24.
- Play the Game. (2025). *National Sports Governance Observer (NSGO)*. <https://www.playthegame.org/projects/national-sports-governance-observer-nsgo/>
- Ramos-Acosta, J., Arias-Castaño, A. M., Gómez-Solano, J. H., Ordoñez-Saavedra, N., & Carrillo-Barbosa, R. L. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas (Governance and legitimacy in Colombian sports federations). *Retos*, 45, 851-859. <https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.89338>
- Rodríguez, M. N., & Ruiz, M. A. (2008). Atenuación de la asimetría y de la curtosis de las puntuaciones observadas mediante transformaciones de variables: Incidencia sobre la estructura factorial. *Psicológica*, 29, 205-227.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Strain, T., Flaxman, S., Guthold, R., Semanova, E., Cowan, M., Riley, L. M., ... & Stevens, G. A. (2024). National, regional, and global trends in insufficient physical activity among adults from 2000 to 2022: a pooled analysis of 507 population-based surveys with 5·7 million participants. *The Lancet Global Health*, 12(8), e1232-e1243.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: understanding concepts and applications*. American Psychological Association, Washington.
- Thompson, A., Lachance, E., Parent, M., & Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(6), 1863-1888. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>
- Vittinghoff, E., Glidden, D. V., Shiboski, S. C., & McCulloch, C. E. (2012). *Regression Methods in Biostatistics: Linear, Logistic, Survival, and Repeated Measures Models* (2nd ed.). Springer.

- World Medical Association. (2025). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical Principles for Medical Research Involving Human Participants. *JAMA*, 333(1), 71-74. [https://doi: 10.1001/jama.2024.21972](https://doi.org/10.1001/jama.2024.21972)
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América. *Perfiles Latinoamericanos*, 19 (38), 39 – 64.

### Datos de los/as autores/as y traductor/a:

Julie Hortencia Gómez-Solano	juliehortencia@gmail.com	Autor/a
Antonio Fernandez-Martinez	afermar1@upo.es	Autor/a
África Calvo-Lluch	acalllu@upo.es	Autor/a
Alberto Nuviala	anuvnuv@upo.es	Autor/a

## Anexo 1

Dimensiones/Abreviatura	Items
Transparencia	
GTRAS1	¿El club hace público sus estatutos, reglamentos políticas, plan general, informe anual y plan de actividades?
GTRAS2	¿El Club Deportivo hace público el orden del día y las actas de las asambleas generales?
GTRAS3	¿El Club Deportivo hace público la relación de sus miembros de los diferentes estamentos?
Democracia	
GPRODEMO1	¿Los miembros de la Junta Directiva del club son elegidos de forma democrática, estando representados todos los estamentos y con procedimientos claros?
GPRODEMO2	¿Conoce las reglas para la elección de las personas candidatas a formar parte de la Junta Directiva?
GPRODEMO3	¿La asamblea general se reúne al menos una vez al año?
GPRODEMO4	¿El club deportivo facilita la participación de los deportistas en el diseño de su política?
GPRODEMO5	¿El club deportivo implementa procedimientos para establecer una política de igualdad de género?
Control interno	
GCI1	¿La asamblea general supervisa y aprueba la gestión de la Junta Directiva anualmente?
GCI2	¿Se establece en los estatutos el régimen de incompatibilidades para forma parte de la Junta Directiva?
GCI3	¿El reglamento interno del Club establece un procedimiento para la supervisión de la Junta Directiva?
GCI4	¿El club es auditado periódicamente de forma externa?
GCI5	¿El club cuenta con un código de conducta y resolución de conflictos para sus miembros?
GCI6	¿La Junta Directiva dispone de un cronograma anual de reuniones?
Responsabilidad social	
GRSOC1	¿El club tiene una política de prevención del dopaje y de riesgos para la salud de sus deportistas?
GRSOC2	¿Tiene el club una política establecida ante situaciones que afecten a la integridad afectivo-sexual de sus deportistas?
GRSOC3	¿Dispone el club de una política que fomente la inclusión social y/o la discriminación a través del deporte?
GRSOC4	¿Dispone el club de una política para evitar el amaño de partidos/competiciones?
GTSOC5	¿El club deportivo implementa políticas para promover el deporte para todos?
Nota. Elaboración propia.	