

Política exterior deportiva de Juan Manuel Santos

2010-2018

Florian GARDES

Bajo la dirección de:

María-Catalina Monroy Hernández

Universidad del Rosario – Bogotá – noviembre 2018

Doble titulación Relaciones Internacionales

INDICE

Introducción p.3

Primera parte: Construcción de objetivo internacionales p.4

I.A Una multitud de subdivisiones regionales en crisis frente a la estabilidad colombiana p.8

I.B Formulación de objetivos sectoriales p.17

Segunda parte: No adecuación entre objetivos generales y políticas sectoriales p.28

II.A Políticas deportivas y debilidades sectoriales p.29

II.B La fuerte temporalidad de las políticas sectoriales frente a objetivos generales p.32

Conclusiones p.34

Bibliografía p.37

Anexo 1 Tabla de medallas p. 40

Anexo 2 Tala de entrevistas p.41

Anexo 3 Metodología estadística de la internacionalización deportiva p.44

Resumen:

Durante los gobiernos Santos, Colombia desarrolló una política para cambiar su imagen internacional a partir del deporte. Esta estrategia basada en el deporte de alto rendimiento y en eventos de proyección regional tenía que permitir al país internacionalizar el proceso de paz y atraer inversiones. Este estudio considera que la política exterior es parte de las políticas públicas y el deporte puede ser uno de los sectores de acción de ella. Desde un enfoque constructivista se demostrará que las acciones para el liderazgo deportivo de Colombia reproducen el esquema clásico de una política exterior de la periferia y que las acciones desplegadas no corresponden a los objetivos que se propone lograr en materia de proyección internacional.

Palabras claves: Deporte – Olimpismo – Colombia – Política Exterior

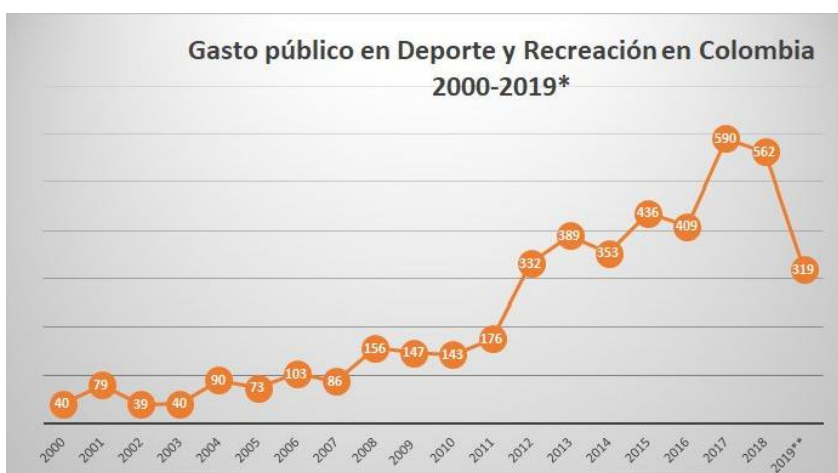
Abstract:

During the Santos governments, Colombia developed policies to change its international image through sport. This strategy based on high-performance sport and regional events had to enable the country to internationalize the peace process and attract investment. This study does consider foreign policy as a part of public policies and sport may be one of the sectors of action of it. From a constructivist approach, it will be demonstrated that the actions for the sports leadership of Colombia reproduce the classic scheme of a foreign policy of the periphery and that the actions deployed do not correspond to the objectives that it is proposed to achieve in terms of international image communication.

Key words: Sports – Olympic – Colombia – Foreign Policy

INTRODUCCIÓN

Al terminar su último mandato, Juan Manuel Santos defendió la creación de un ministerio del deporte para Colombia argumentando que su gobierno había hecho más que cualquier otro para el desarrollo del deporte en el país. El Presidente Colombiano hacía también referencia a los logros internacionales de los deportistas que eran los mejores de la historia colombiana. Por algún lado su análisis es verdadera, Colombia tuvo sus mejores resultados en las dos últimas Olimpiadas de Rio y Londres, se clasificó en las fases finales de las dos últimas copas mundiales de fútbol y empezó a ganar un número significativo de medallas internacionales en varios deportes. Colombia se afirmó como un ganador de medallas a través de deportes como el BMX, el ciclismo de ruta, el patinaje de velocidad o también en atletismo. En 2018, Colombia ganó los juegos suramericanos celebrados en Bolivia por encima del gigante brasileño. Viendo el presupuesto asignado a Coldeportes, la entidad administrativa encargada del deporte a nivel nacional, el presupuesto pasó de 143 mil millones de pesos en 2010 cuando fue elegido Juan Manuel Santos, a 562 mil millones de pesos en 2018 al final de su mandato. Es decir que el presupuesto fue multiplicado por 3.9. En 2017, el presupuesto de Coldeportes llegó a 590 mil millones de peso.



* En miles de millones de pesos

** Según el proyecto de ley de presupuesto general de la Nación 2019

Florian Gardes - 10/10/2018. Fuentes:
http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/GestionMisional/PresupuestoPublicoNacional/PresupuestoGrainacion/HistoricoPresupuesto?_adf.ctrl-state=jnfh0nntk_17&_afLoop=20800673598549#!
<http://www.camara.gov.co/presupuesto-2019>

Pero una buena parte de este aumento se debe también a la financiación de eventos internacionales que organizaba Colombia en su territorio. En 2013 Cali fue sede de los Juegos Mundiales, que son los juegos olímpicos de los deportes no

representados en los juegos tradicionales. En 2017 Santa Marta organizó los Juegos Bolivarianos, y 9 meses después en Barranquilla se celebraron los Juegos de América Central y del Caribe (JACC). Todos estos eventos tienen en común de ser costosos, los

Bolivarianos costaron más de 150 mil millones de pesos y los Centroamericanos más de 260 mil millones de pesos. Para el año 2019 se prevé un recorte de 43.17% del presupuesto de Coldeportes para el primer año de la presidencia Duque. En realidad, este recorte corresponde a la parte del presupuesto que era dedicada a financiar los eventos internacionales sobre el territorio colombiano. Ya que no se organizarán mega eventos en 2019, el presupuesto baja de manera lógica. Entonces, a la hora en la cual el nuevo director de Coldeportes, Ernesto Lucena, está anunciando las líneas de acción de Coldeportes, es importante hacer el balance de los años santos.

El análisis de la política exterior deportiva tiene por interés de mostrar la sectorialidad de las relaciones internacionales, y la capacidad de proyección y posicionamiento que permite el deporte. Además, el deporte en Colombia está estudiado a partir de las ciencias de la actividad física o desde la medicina deportiva. Es decir, no se investiga tanto el campo de las políticas públicas donde Antonio Quiñones es uno de los únicos académicos colombianos tratando del tema. Los demás autores o comentaristas de las políticas del deporte suelen ser periodistas o profesionales de las entidades del sector como ex miembros de Coldeportes y sus entidades regionales o del Comité Olímpico Colombiano y su academia. En el campo de las Relaciones Internacionales, se suele estudiar el deporte como un instrumento de influencia o de enfrentamiento pacífico entre grandes potencias. Así los estudios sobre los Juegos Olímpicos (y las repercusiones políticas internacionales son numerosos (Pulleiro Méndez 2016; Boniface 2016; Allison and Monnington 2002; Arnaud 1998). Se puede hacer la misma conclusión sobre los estudios que tratan de las copas mundiales de fútbol. Sin embargo, solo se trata de países desarrollados o poderosos excepto cuando un emergente organiza alguno de estos eventos. Así se estudió el caso de países todos los países de los BRICS menos India cuando organizaron los Juegos Olímpicos o la copa mundial de fútbol. En este sentido, solo se estudiaron casos de países, que en algún momento de su historia, pensaron tener las capacidades para pretender a una posición internacional más relevante y poderosa (Schausteck de Almeida and Wanderley 2014).

En este estudio se propone estudiar el caso de un país emergente, Colombia, que si no pretende tener una capacidad de influencia global tiene también intereses en utilizar del

deporte. A través del caso colombiano se busca completar la literatura de las relaciones internacionales en el deporte. El estudio nos permite entender los mecanismos de poderes en el deporte en un contexto regional. También permite identificar las acciones que puede tomar un país en desarrollo para afirmarse en el sector deporte y ver en qué medida estas acciones reproducen, o no, comportamientos políticos presentes en otros sectores.

Para analizar estos mecanismos, se propone un análisis constructivista basado en los factores que conducen a la formación de objetivos internacionales. Se estudia entonces las interacciones entre las diferentes instituciones y actores del sector, tomando en cuenta la influencia del contexto regional. Se realizó entrevistas a diferentes actores del sector para identificar los mecanismos de poderes presentes en las interacciones del mundo deportivo. Se estudió también las características de la comunicación institucional para identificar la imagen que Colombia buscaba proyectar. De la misma forma, se dio importancia a la recepción mediática nacional e internacional de estas acciones para ver el grado de cumplimiento con los objetivos.

Se entenderá el deporte como la realización de una actividad física de carácter competitivo, debido se trata de estas actividades a la hora de hablar de las acciones internacionales tomadas por Colombia. De igual manera, se consideran los deportes reconocidos por los actores oficiales del sector (Coldeportes y Comité Olímpico Colombiano), sabiendo que el país no tiene tanto control sobre el desarrollo de otras actividades física que no tienen el apoyo de estructura pública. Entonces no tomaremos en cuenta el deporte en el sentido de la actividad física practicada libremente en los gimnasios, o del yoga, dado que son actividades no integradas a alguna federación parte del sistema nacional del deporte establecido con la ley de 1995.

Además, el estudio del deporte en el caso colombiano nos permite profundizar en el análisis de la política exterior y afirmar el carácter multisectorial que lleva a la especialización de los actores estatales o no estatales en la defensa de sus intereses. Por esta razón, el enfoque artístico favorece el análisis de la política exterior (Foreign Policy Analysis) según la tradición norteamericana, situándola como uno de los objetos de estudio de las Relaciones Internacionales pero cuya formulación es un campo adicional del análisis de las políticas

públicas. Esta posición teórica explica entonces porque buscaremos entender el proceso de formación de la política exterior deportiva.

Se trata entonces de preguntar si la estrategia deportiva de los años Santos fue efectiva en cuanto a los objetivos del país.

En efecto, si Colombia quiso hacer del deporte una herramienta de su política exterior para el cambio de la imagen del país y así atraer inversiones, se puede preguntar si una estrategia basada en eventos regionales permite comunicar sobre las capacidades y oportunidades de Colombia. Se estudiará entonces el proceso de construcción de los objetivos internacionales (I) desde la planificación geográfica hasta la definición de objetivos sectoriales. Luego se intentará valorar la realización de los programas políticos y el nivel de cumplimiento de los objetivos (II).

PRIMERA PARTE

Construcción de objetivo internacionales

Los años Santos están caracterizados por una relativa estabilidad económica y política del país durante una década en la cual los grandes países de América Latina entraron en crisis. En efecto, Argentina, Brasil, Venezuela, todos conocen crisis económicas y a veces políticas también. Pero en este mismo periodo, el presidente Santos decidió empezar las negociaciones para los acuerdos de paz en Colombia. Si la paz es una necesidad para la población colombiana, es también un mensaje enviado a los sectores económicos. El mensaje consiste en poder garantizar a los inversores extranjeros, la estabilidad necesaria al desarrollo de sus actividades en Colombia. Es decir, la paz es una oportunidad para seguir desarrollando el país y atraer capitales en el territorio.

Para acompañar este mensaje, los gobiernos del presidente Santos desarrollaron la Marca País afín de comunicar sobre Colombia y sus oportunidades. Esta estrategia de comunicación forma parte de un proyecto más amplio que consiste en la proyección internacional de una nueva imagen para Colombia. Está imagen sería la de una Colombia en paz, una Colombia segura con numerosas oportunidades económicas. Este proyecto es lo que llamaremos aquí el objetivo general de Colombia.

Para cumplir con este objetivo de cambio de imagen, el país pudo desplegar una multitud de políticas sectoriales. Es decir, acciones en sectores de la actividad socioeconómicas que participarían del cambio de imagen de Colombia. En Relaciones Internacionales, es lo que llamamos una política de *soft power*. Es un concepto por Joseph Nye al final del siglo XX, y teorizado en su obra *Bound to lead* en 1990. El *soft power* o poder blando es un poder no coercitivo basado en tres fuentes: los valores que favorece la comprensión entre los actores, la cultura que debe crear las condiciones de atracción y la política exterior que corresponde a legitimidad de acción del país emisor (Nye 2004). Este poder se destina a convencer otro país de seguir los intereses del país emisor de las acciones de poder blando. Es a dentro de este marco teórico que podemos ubicar la política deportiva como herramienta de poder blando. Según algunos autores, permitiría a los países asociar los valores del deporte de universalismo y de paz como parte de los valores del país, pero sería

también una puerta abierta para invitar a descubrir la cultura del país y considerar el deporte como parte de esta cultura. Por fin, la organización de eventos y los buenos resultados serían un mensaje sobre las capacidades de organización del país, es decir su legitimidad para llevar a cabo un proyecto de gran amplitud. En este sentido, el deporte es un material para proyectarse a nivel internacional utilizando las tres fuentes de *soft power* (Claudio M Rocha 2017).

Veremos en esta parte como fueron determinados los objetivos sectoriales, en otros términos, los objetivos deportivos, para participar al cumplimiento de los objetivos generales de cambio de imagen.

I.A) Una multitud de subdivisiones regionales en crisis frente a la estabilidad Colombiana

Consideradas como políticas sectoriales, es importante recordar que consideramos la política exterior como una política pública. Se entiende las políticas como la realización de programas mediante la utilización de recursos con fin de cumplir objetivos. Ya vimos cuales eran los objetivos generales y sectoriales. En esta parte se trata de identificar las razones de la acción sectorial deportiva.

Cuando estudiamos las políticas exteriores de un país, nos enfocamos en la interacción de un país con otros países en un sistema internacional competitivo. Por lo tanto, un país debe apuntar a los receptores de su política exterior para maximizar sus posibilidades de éxito. La geografía y la geopolítica se revelan entonces como herramientas útiles para comprender las oportunidades disponibles para el país. En efecto, la geografía permite comprender los recursos que dispone un país y la geografía humana cómo la población se apropia a esta geografía y se adapta a ella. Finalmente, la geopolítica permite, para aquellos que quieren desarrollar una estrategia de desarrollo, tomar en consideración las posiciones de otros actores que actúan en el mismo tablero de ajedrez (Marshall 2015).

La posición geográfica de Colombia es clave para entender las oportunidades deportivas disponibles del país andino. De hecho, si la política exterior de Colombia ha seguido durante mucho tiempo los intereses de los Estados Unidos para seguir un desarrollo, el

simple estudio de los países fronterizos revela similitudes que han llevado a identidades e instituciones comunes.

Así, Colombia se encuentra en el corazón de una milhojas geo-institucional que también tiene un impacto en las organizaciones deportivas y amplía el campo de posibilidades. Veremos aquí cómo la posición geográfica de Colombia le ofrece muchas oportunidades, pero también cómo la actual situación económica y política le permite tomar una posición firme y asumir sus responsabilidades en una región en crisis.

Posición geográfica de Colombia

Basta con mirar un mapa de las Américas para entender el potencial de Colombia, dada su posición geográfica estratégica. Sin embargo, esta posición sólo se ha tenido en cuenta recientemente en la definición de las estrategias internacionales del país.

Colombia es un país de más de 1,1 millones de kilómetros cuadrados. En América Latina, su superficie le sitúa por detrás de Brasil, Argentina, Perú y México, pero por delante de sus vecinos Bolivia, Venezuela y Centroamérica en su conjunto. Su población es algo menos de 50 millones de habitantes, lo que puede parecer pequeño para un área tan grande, pero también puede explicarse por las numerosas áreas que son difíciles de habitar. Situado en el norte del subcontinente, Colombia es también la puerta de entrada a los países centroamericanos.

Delimitado al oeste por el Océano Pacífico y al norte por el Mar Caribe, el país se encuentra en el centro de todas las subcategorías regionales. Un país suramericano, con su extremo norte en América Central, su costa más poblada está en el Mar Caribe y sus islas son caribeñas. Como antigua colonia española, el país es entonces hispanoamericano, pero también latinoamericano, lo que jugó un papel decisivo en su propia percepción y en la de los países con los que Colombia interactuaba. Liberado por Simón Bolívar durante las guerras de independencia entre 1810 y 1819, Colombia fue reconocida como un estado bolivariano. La simple posición geográfica de Colombia exige entonces que el país se defina de acuerdo con una multitud de identidades regionales. Desde que el presidente Santos llegó al poder, esta situación regional ha sido considerada como una fuerza para el

país. El objetivo es entonces hacer de Colombia un "país puente"(Carvajal 2011), es decir, utilizar todas las situaciones regionales en las que el país se encuentra como actor esencial de las políticas internacionales. Se trata, como Turquía, de conectar espacios, los de países que se consideran diferentes pero que necesitan interactuar.

A nivel nacional, el país, aunque extenso, está habitado principalmente por una población urbana. Tenemos entonces cuatro ciudades con más de un millón de habitantes y Cartagena con casi un millón de habitantes¹. En 2016, el 76,7% de la población colombiana vivía en zonas urbanas². La presencia de grandes zonas urbanas es esencial para la política deportiva. La agrupación de las poblaciones permite la concentración de los recursos financieros necesarios para la construcción de infraestructuras a través de la recaudación de impuestos y de subsidios estatales. La organización de eventos internacionales en el mundo del deporte se lleva a cabo principalmente en las grandes ciudades por razones de costos, pero también por su capacidad para atraer a los espectadores. Una gran ciudad ofrece entonces una primera base de espectadores, pero también los medios de transporte y el alojamiento para permitir que se celebre la competición. Por lo tanto, el factor urbano es esencial a la hora de determinar la capacidad de una ciudad para organizar los deportes.

Por fin, el país está atravesado por la cordillera de los Andes y sus macizos montañosos. Por lo tanto, forma parte de la Comunidad Andina. Debido a las altas montañas, muchas zonas no están habitadas o lo están muy poco porque son de difícil acceso. La capital, Bogotá, se encuentra a poco más de 2.600 metros de altitud, lo que supone una barrera para los atletas de otras regiones que se muestran poco favorables a venir a entrenar a la capital porque la altitud requiere tiempo para adaptarse. La altitud de la capital también genera renuencia por parte de los países de la región a preferir ciudades anfitrionas más bajas si existe la posibilidad. En consecuencia, la atribución a una capital de gran altitud estaría más en línea con los intereses geopolíticos que deportivos. A lo largo de la costa del Pacífico observamos densos bosques considerados peligrosos por la población colombiana donde se escondieron muchos grupos armados, ya sean narcotraficantes o guerrilleros. Por lo tanto, la costa del Pacífico ha sido a menudo ignorada por Colombia y sigue siendo una de las

¹ Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla

² Taza de población urbana, Banco Mundial.

regiones más pobres del país junto con el Amazonas. Colombia ha construido así su actividad económica desde los puertos caribeños en contacto con las principales economías hasta la capital en el centro del país en las montañas.

Colombia se encuentra, por tanto, en el punto de encuentro de las subzonas americanas, en medio de los dos océanos, lo que le permite formar parte de múltiples identidades regionales. La presencia de grandes áreas urbanas favorece la capacidad de concentrar recursos para la construcción de instalaciones deportivas, pero éstas se distribuyen según el patrón histórico colombiano desde la costa caribeña hasta el centro del país, dejando de lado la costa pacífica y el sur del país.

Situación política y económica de los países vecinos

En una entrevista con el presidente del COC, confió que dos factores eran importantes para obtener los centroamericanos en Barranquilla. Frente a la candidatura panameña, Colombia se destacó por su peso económico y la presencia de alguna infraestructura previa a la candidatura. El otro candidato era Venezuela, cuyos logros deportivos son numerosos en términos de medallas y que podría haber reclamado legítimamente la sede de estos juegos. El presidente del COC citó entonces un segundo factor que explica la derrota del país vecino en la primera vuelta, el factor político. En la región latina, la estabilidad política es un factor clave para cualquiera que desee brillar. Sin embargo, los últimos años de Chávez estuvieron marcados por el inicio de la crisis económica y política y la llegada al poder de Nicolás Maduro no mejoró la situación sino agravó esta crisis. Venezuela ya no ofrecía las condiciones políticas para asegurar el buen funcionamiento de los centroamericanos, la puerta estaba abierta para Colombia.

Por lo tanto, los factores económicos y políticos son cruciales para ganarse la confianza de los países vecinos. Una vez más, la situación regional actual es favorable para Colombia. Las principales potencias deportivas de América del Sur atraviesan varias crisis. Para simplificar, consideraremos que un país es una potencia deportiva en función del número de



medallas ganadas³. A esto hay que añadir la clasificación futbolística, ya que el fútbol es tan hegemónico en América Latina, pero el deporte sólo aporta una medalla por equipo y, en última instancia, es secundario a los Juegos Olímpicos. Lo mismo ocurre con el ciclismo, donde a los colombianos les está yendo bien en las distintas giras internacionales y están pesando mucho a la hora de citar a las naciones deportivas del continente.

En el ámbito deportivo, Estados Unidos y Canadá están fuera de su alcance, pero están integrados en diferentes grupos regionales. Sólo participan en competiciones mundiales y panamericanas, lo que

los excluye de las subdivisiones geográficas del continente. Sin embargo, su poder económico y deportivo explica en gran medida por qué Colombia aún no está comprometida con estos juegos, sabiendo que su capacidad para obtener resultados significativos contra Estados Unidos y Canadá sería limitada.

Por el lado de las potencias económicas latinoamericanas, tenemos al gigante brasileño y a Argentina. Brasil tiene un PIB de 1. 796,1 mil millones de dólares y Argentina de 545,4 mil millones de dólares, casi el doble del PIB colombiano de 282 mil millones de dólares.

Mapa del contexto político y económico de las Américas, noviembre 2018- Florian GARDES

Brasil, con una población de más de 200 millones de habitantes, es un proveedor de medallas y ha ganado reconocimiento internacional con el éxito de su equipo de fútbol. Sin embargo, aunque el país sigue siendo una potencia económica fuerte en América Latina, desde 2011 el país ha estado atravesando una crisis económica y casi ha perdido 1 billón de dólares en el PIB, además de que hay una crisis política por casos de corrupción (Oderbretch, El

³ Para simplificar, calculamos en número de medallas de los países americanos y caribeños en función de las tres últimas ediciones de los juegos olímpicos de verano (Beijing, Londres y Rio de Janeiro) sin distinción de medallas (ver anexos)

encarcelamiento de Lula), el juicio político contra Dilma Rousseff y el abandono de la infraestructura de los Juegos Olímpicos de 2016 han afectado fuertemente la credibilidad de Brasil en la organización de eventos deportivos, al igual que la suspensión del comité olímpico nacional brasileño por comprar votos durante la candidatura de Río⁴. El caso argentino es económicamente comparable. Mientras el país se prepara para ser sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud, el premio se otorgó antes de la actual crisis económica. El país atraviesa últimamente una crisis inflacionaria con tasas superiores al 20% que no le permiten ser económicamente solvente. Sin embargo, el país sigue siendo, al igual que Brasil, un gigante económico a escala subcontinental. Sin embargo, Argentina no tiene tanta diversidad en su práctica deportiva como Brasil, lo que explica en parte el limitado número de medallas para el país sudamericano.

El caso de Venezuela es diferente. El país no parece ser una potencia deportiva durante los Juegos Olímpicos. Sin embargo, Venezuela se encuentra regularmente entre los primeros países en los juegos regionales (bolivarianos y centroamericanos). Venezuela, que ha sido uno de los países más ricos de América Latina gracias a sus ingresos petroleros, se ha caracterizado por una situación de conflicto desde la llegada al poder de Nicolás Maduro, que algunos no dudan en llamar una guerra civil. El país está experimentando un éxodo masivo de sus ciudadanos al resto de América Latina, la migración colombiana prevé la presencia de un millón de venezolanos en su territorio. La inflación alcanzó el 2610% en 2017 (Charrel 2018) y pone en duda la capacidad del Estado venezolano. La República Bolivariana también debe acoger los Juegos Escolares Centroamericanos y del Caribe, pero ante las dudas sobre su capacidad organizativa, la ciudad de Barranquilla fue designada como ciudad de retiro si Venezuela no cumplía con las condiciones para el progreso del proyecto⁵.

México sigue siendo una gran potencia deportiva, con un PIB de poco más de un billón de dólares en ligero descenso, el país acogió los últimos juegos centroamericanos en Veracruz y se ubicó por delante de Colombia. Con un promedio de cinco medallas en los últimos tres Juegos Olímpicos, el país es uno de los principales competidores de Colombia. El objetivo

⁴ (Le CIO Lève La Suspension Du Comité Olympique Brésilien | Le Devoir n.d.)

⁵ (Coldeportes n.d.)

declarado por Baltazar Medina, presidente del COC, era ocupar el lugar de México en los centroamericanos de 2018. Sin embargo, el país está atravesando una crisis de violencia, ya que los grupos armados se han fortalecido en los últimos años y están desviando el interés de México del deporte hacia otras cuestiones de política interna. Sin embargo, el deporte mexicano todavía colecta los frutos de las políticas anteriores y ganó los centroamericanos. En cuanto a Chile, el PIB es comparable al de Colombia, con 247. 000 millones de dólares de PIB , el país es bastante estable económicamente. Si Chile logra obtener un número significativo de medallas en los Juegos Bolivarianos (3ª nación con 71 medallas en 2017), el país tiene más dificultades para expresarse a nivel mundial o incluso panamericano, aunque su inversión en el deporte es mayor que la de Colombia (Benítez Piñeros 2018). En cuanto al número de medallas de Jamaica, el resultado se debe a la especialización de la isla en atletismo y, más concretamente, en prueba de velocidad, que ha permitido al país ganar muchas medallas. Cabe destacar que, de estas tres Olimpiadas, casi un tercio de las medallas fueron ganadas por Usain Bolt y el 4x100m en atletismo.

Finalmente, todavía tenemos que explorar el caso de Cuba. Bien clasificado entre los mega eventos del mundo, el país es el líder de América Latina en competencias multideportivas regionales. El régimen comunista tiene una política deportiva de acceso libre y abierto que favorece la práctica de sus ciudadanos. También el régimen castrista ha desarrollado una experiencia en la preparación del alto rendimiento en varios deportes individuales en los que la isla se ha especializado (atletismo, boxeo, lucha, levantamiento de pesas...). Estos deportes tienen la especificidad de tener varias categorías o eventos que les permiten multiplicar las posibilidades de obtener medallas en comparación con los deportes de equipo. Si el país es políticamente estable, el régimen antidemocrático impide que otros países voten a favor de Cuba como sede de grandes acontecimientos. Sin embargo, Cuba, por ejemplo, fue nombrada vicepresidenta de la Comisión Antidopaje de la UNESCO en marzo de 2018, lo que recompensa los esfuerzos de vigilancia y prevención de la isla. Los factores de las alianzas geopolíticas, por lo tanto, parecen ser uno de los únicos obstáculos para la influencia de la isla, a pesar de lo cual, el país se está abriendo y asumiendo la responsabilidad de los procesos de negociación de paz en Colombia, por ejemplo. Esto podría, por lo tanto, sugerir a largo plazo una mayor presencia del deporte cubano, especialmente como anfitrión.

Parece entonces que la situación regional es favorable para Colombia. Democrática y políticamente estable, el país parece estar en el camino a seguir. El único riesgo sería entonces el de un conflicto armado, pero Colombia, apoyada por los Estados Unidos en términos de equipamiento militar, tiene los medios para asegurar las grandes ciudades durante los acontecimientos internacionales. Mientras que el país experimentó una caída del PIB en 2016 como todos los países latinoamericanos, Colombia recuperó su crecimiento de manera casi inmediata, a diferencia de sus vecinos. Por último, el país está relativamente bien posicionado en los eventos mundiales en comparación con sus vecinos directos y, por lo tanto, cuenta con suficientes condiciones económicas, políticas y deportivas para que se le conceda la sede de juegos regionales.

El ciclo olímpico: la multiplicación de oportunidades

Como se mencionó anteriormente, Colombia se encuentra en el punto de encuentro de las divisiones regionales y las identidades latinoamericanas. Este aspecto multi-identidad de Colombia lo convierte en el país puente del que hablaba Carvajal en 2011. La situación geográfica hace que Colombia sea un país muy solicitado. El calendario internacional está marcado por numerosos campeonatos regionales y mega-eventos.

El ciclo olímpico está lleno de eventos en comparación con otros continentes. Aunque es posible predecir uno o dos picos de forma física para los atletas, es muy poco probable que un atleta esté en su mejor condición física durante todo el año. Colombia, como país independizado por el Libertador, participa así en los Juegos Bolivarianos, como un país caribeño participa en los Juegos Centroamericanos y del Caribe, de nuevo por razones geográficas el país también participa en los Juegos suramericanos, pero también en los Juegos Panamericanos y los juegos iberoamericanos. Agreguemos a eso las Olimpiadas y los Juegos Mundiales y obtenemos uno de los calendarios más ocupados en eventos multideportivos.

Al identificar los eventos multideportivos, observamos las competiciones más caras y que deberían generar más mediatización, es decir una proyección amplia. Cada evento va acompañado de un cuaderno de condiciones y requiere, por ejemplo, la creación de una

villa deportiva. Pero estas competencias son sólo aquellas en las que el Comité olímpico colombiano es el líder de la selección nacional. Hay también el mismo número de divisiones geográficas en las federaciones. Por lo tanto, esta lista debe ser completada por los campeonatos mundiales y regionales de cada uno de los deportes. En 2018, un judoca colombiano participa al campeonato panamericano en abril en Costa Rica, los Juegos Suramericanos en Bolivia a finales de mayo, luego los Juegos Centroamericanos y del Caribe en julio en Colombia, el campeonato mundial en Azerbaiyán en septiembre, sin mencionar que ya ha participio en los Juegos Bolivarianos en su país en noviembre de 2017. Un judoca entonces habría participado en cinco grandes eventos en menos de 12 meses sin contar las competencias de preparación. La multiplicación de eventos se puede hacer *ad infinitum* dependiendo de las agrupaciones de federaciones y comités olímpicos. Por lo tanto, los atletas deben elegir los principales campeonatos para tener tiempo de participar en las competencias de preparación, que son también las competencias en las que pueden recibir mayores bonificaciones.

La abundancia de campeonatos y juegos multideportivos es también tantos eventos para asignar, tantas sedes a las cuales los países pueden candidatear. Esta variable es necesaria para entender la situación del deporte latinoamericano. Si hay tantos eventos, entonces hay muchas oportunidades para que los países postulen para organizarlos. Por lo tanto, no es sorprendente que Colombia organice los Juegos Bolivarianos y los centroamericanos con 9 meses de diferencia en ciudades sólo separadas por el pantano de Santa Marta, es decir, un poco más de 100 km conectados por una carretera de alta velocidad. En este panorama de campeonatos, Colombia puede elegir los que mejor correspondan con su capacidad organizativa y sus objetivos de influencia y victoria en casa. Por lo tanto, los Juegos Panamericanos todavía parecen demasiado altos para Colombia, que todavía no ha podido alcanzar el podio de las naciones. Los Juegos Suramericanos y Panamericanos son un próximo paso para Colombia, que considera los Juegos Bolivarianos y los Juegos Centroamericanos como prerequisites para eventos de mayor envergadura⁶.

⁶ Declaración en entrevista del presidente del Comité Olímpico Colombiano, y de un director técnico de los juegos centroamericanos.

I.B) Formulación de objetivos sectoriales

El gobierno de Santos, desde el punto de vista de las relaciones internacionales, seguirá siendo el que ha iniciado las negociaciones de paz para poner fin a décadas de conflicto con las FARC y quién inició las negociaciones con el ELN. Esta negociación ha permitido empezar el cambio de imagen de Colombia a nivel internacional, ya no considerando al país como un territorio en guerra sino como un camino hacia la paz. Para completar el cambio de imagen de Colombia, el presidente Santos también ha fortalecido el departamento de comunicación cultural de la cancillería con el fin de desarrollar una nueva imagen de Colombia y abrir nuevos sectores económicos en el territorio. Este deseo de cambio de imagen también se intentó lograr través del deporte como medio de difusión regional.

Habitualmente tímida en su política exterior, la posición internacional de Colombia se puede definir dentro de la teoría del realismo periférico. El realismo periférico es una teoría realista nacida en América Latina. Esta teoría explica la posición de los estados periféricos, es decir, los estados en desarrollo, que buscan reducir los costos del compromiso (riesgos) en la política exterior, al mismo tiempo que maximizan sus beneficios frente a los países dominantes (Escudé 1992). En el caso colombiano, el país con un fuerte poder de influencia sobre América Latina es tradicionalmente Estados Unidos (Rouquié 1987). Por lo tanto, Colombia ha desarrollado sus relaciones internacionales de acuerdo con sus propios intereses y los intereses de Estados Unidos. Como principal aliado latinoamericano, Colombia llegó a llamarse "Caín de América Latina", es decir, el perverso Estado que protege los intereses de sus vecinos cuando el país aceptó la instalación del ejército estadounidense en una de sus bases. Por lo tanto, el país fue considerado como el equivalente de Israel, pero en América del Sur, un enclave americano en una zona que no siempre es favorable para él. Esta posición se explica por la doctrina de la "*Respice Polum*", "mirar hacia el polo". Esta doctrina asumía que Colombia tenía más que ganar tratando con los más poderosos. Como muchos países que siguen esta doctrina, el país se transformó entonces en un subcontratista de los intereses norteamericanos. La teoría de la dependencia desarrollada por Raúl Prebisch se aplicó entonces hasta hace muy poco en el

caso de Colombia, ya que la situación económica del país y la ayuda estadounidense pesaban sobre la propia resiliencia del país.

El gobierno de Santos quiso salir de esta dependencia, y comenzó a asumir una posición mixta, entre el respeto de los intereses de su aliado tradicional y la búsqueda de intereses comunes con sus vecinos, es decir, una posición de "*Respice Similia*". Al posicionarse como un "país puente", Colombia ha tenido que abrir sus relaciones a los países de los que quiere ser intermediaria. Al querer afirmarse como líder regional e intermediario entre países, el presidente Santos sin duda vio el deporte como un escaparate para Colombia, al que le gusta recordar el ejemplo de Mandela. Repetirá una y otra vez que los medallistas son a la vez modelos a seguir para los ciudadanos y embajadores de Colombia que "representan lo que somos y lo que podemos hacer" y que deben "convertir a Colombia en una potencia deportiva"⁷. Se trata de estudiar cómo se define este objetivo y cómo contribuye al cambio de imagen de Colombia.

Imagen y poder blando: el deporte en la diplomacia

Los tres vehículos de potencia deportiva que utiliza Colombia deberían permitirle construir una nueva imagen internacional. Esta imagen pretende crear un clima de negociación en el que Colombia pueda ser identificada a través del narcotráfico y la guerra de guerrillas. La idea es, por lo tanto, que Colombia cree un poder de atracción a través de una imagen más favorable para el ejercicio de su diplomacia. Los acuerdos de paz firmados entre el presidente Santos y la guerrilla de las FARC han sido una oportunidad para que Colombia abra sus relaciones a nuevas áreas de negociación, y para atraer inversiones y turismo. El país, clasificado para la segunda edición consecutiva en la Copa del Mundo, ha desarrollado su eje deportivo para afirmar los valores deportivos del país a través de la "Marca País".

Obtener un poder de atracción es lo que llamamos en las relaciones internacionales "poder blando". Desarrollado por Joseph Nye, el *soft power* forma parte del análisis liberal de las

⁷ Declaraciones del presidente Santos el 17 de mayo 2018 durante la entrega del pabellón a la selección colombiana para los juegos suramericanos de Cochabamba 2018.

relaciones internacionales y tiene como objetivo consolidar las capacidades hegemónicas de Estados Unidos por medios no coercitivos. Así, Joseph Nye define el poder blando como "cooptar a las personas en lugar de coaccionarlas", es decir, la capacidad de influir en las personas a través de la atracción en lugar del mandato judicial. Si el concepto es ahora reinterpretado por todos, la idea no era tan innovadora y derivaba de las teorías de la Diplomacia Pública (*Public diplomacy*), es decir, de la diplomacia hacia los pueblos. El objetivo de esta diplomacia es modificar el contexto del país receptor para obtener un clima propicio para alcanzar los objetivos del país emisor. Según el Centro de Investigación de Diplomacia Pública de la Universidad de Carolina del Sur, la diplomacia pública se define como *"el medio transparente por el cual un país soberano se comunica con las poblaciones de otros países para informar, influir en el público extranjero para promover el interés nacional y beneficiar su política exterior"*⁸. El deporte como herramienta de proyección internacional permite llegar a estas poblaciones externas. Para J. Nye, hay tres fuentes de poder blando: la cultura que atrae, los valores que permiten compartir y entender entre las partes de la negociación, y la política exterior que da legitimidad al país emisor. El deporte puede ser entonces un instrumento que reúna las tres fuentes identificadas. Por un lado, según el presidente Santos, la cultura deportiva debería ser prueba del carácter combativo y trabajador del pueblo colombiano. Esta prueba debe permitir atraer a los inversores.

Desde el punto de vista de los valores, el deporte y el movimiento olímpico son vectores de valores transnacionales. Así, por ejemplo, la acción del comité olímpico colombiano es eficaz en el sentido de que los términos en los que se expresa son los mismos que los de sus socios. Uno de los valores asociados al deporte es la paz. El Barón de Coubertin, vinculado a la historia del Movimiento Olímpico, había imaginado los Juegos Olímpicos con el objetivo de promover la paz (Viera Costa et al. 2013). La idea de deporte para la paz tiene aún más sentido en el caso colombiano. La estrategia deportiva se ha desarrollado paralelamente a las negociaciones de los acuerdos de paz, y la cancillería, por ejemplo, ha establecido un programa para que los jóvenes deportistas se reúnan con los mejores equipos de su disciplina. Este programa recibió el Premio Paz y Deporte y permitió que un equipo

⁸ (USC Center on Public Diplomacy n.d.)

joven de rugby, por ejemplo, entrenara con la selección argentina. Finalmente, el objetivo de legitimidad moral de Colombia en el campo del deporte está aún en construcción. Si bien el éxito de los juegos regionales y otros campeonatos confirma el reconocimiento de la experiencia de Colombia en este campo, el país sigue buscando ampliar su presencia en puestos de responsabilidad.

Por ello Coldeportes ha abierto varias misiones en esta dirección. En primer lugar, el Presidente Santos ha independizado la institución del Ministerio de Cultura para darle más autonomía en la toma de decisiones. Los directores anteriores y actuales han sido invitados a participar en la mesa de gobierno, y el presidente desea ahora constitucionalizar esta participación transformando el departamento de deportes en un ministerio. Más allá de la autonomía nacional, la transformación en ministerio también debería permitir una mejor transición de los tratados internacionales a su aplicación. Los acuerdos de Kazán para el deporte responsable, por ejemplo, no tienen legalmente el mismo alcance dependiendo de si es un ministro independiente o un director bajo supervisión el que se ha comprometido a perseguirlos. En el caso de un ministerio autónomo e independiente, el ministro tiene más margen para la negociación y la transposición de acuerdos y tratados a la legislación nacional, donde un director llegará con un mandato específico que deberá ser respetado y no podrá negociar fuera de este mandato.

En las acciones llevadas a cabo por Coldeportes para perseguir el objetivo deportivo, el departamento ha creado organismos de detección de talento y un programa de promoción deportiva "Supérate" que sigue la misma lógica de detección y en el que han participado varios miles de niños y adolescentes. Con el fin de colocar a los dirigentes deportivos, Colombia presidió el último Consejo Americano del Deporte (CADE), durante el cual los dirigentes deportivos reafirmaron los acuerdos de Kazán, decidieron la ubicación de varios juegos escolares y firmaron acuerdos de cooperación con el Consejo Deportivo Iberoamericano (CID). Colombia y sus aliados también han logrado que Venezuela ceda a Honduras la presidencia del Consejo Deportivo Centroamericano y del Caribe. Finalmente, en paralelo a las discusiones, los ministros dieron un ultimátum a Venezuela para que confirmara su capacidad de organizar los Juegos Escolares Centroamericanos y del Caribe; y designaron a Barranquilla como anfitrión alternativo debido a su proximidad a la JACC.

Coldeportes también apoyó sin éxito la candidatura de Julio César Ávila a la presidencia del Comité Paralímpico Americano. Sin embargo, como único candidato en la contienda, se perdió una votación para ganar la presidencia de la comisión. La presidencia ha regresado al aliado histórico de Colombia, Estados Unidos. Finalmente, Coldeportes envía al COC los objetivos y el presupuesto asignado.

La política deportiva colombiana forma parte, por lo tanto, de objetivos más globales. Construida paralelamente a los acuerdos de paz, la política deportiva sigue la tradición de la Grecia Antigua de "dar pan y circo" a la población, para unirlo y proporcionarle modelos según las palabras del presidente. Por otro lado, su despliegue internacional es parte de una inversión de la política exterior bajo el gobierno de Santos. Esta inversión tiene como objetivo cambiar la percepción de Colombia entre sus socios, pero también asumir una posición regional en la que el país se afirme como potencia. Es evidente que el país sigue dependiendo de los Estados Unidos en materia económica y diplomática, como lo demuestra, por ejemplo, el silencio de los dirigentes colombianos durante los disparos israelíes contra manifestantes palestinos que participaron en la marcha de regreso. Si bien toda la comunidad internacional condena los actos cometidos, los aliados de los Estados Unidos siguen optando por el silencio. Sin embargo, el gobierno de Santos ha dado más importancia a sus vecinos en el desarrollo de su política exterior. Así, para resolver el conflicto con las FARC y el ELN, Colombia ha reabierto canales diplomáticos con Cuba, un país que había entrenado a muchos guerrilleros. La política deportiva se orienta en esta dirección dando prioridad a la presencia regional de Colombia. Esta transición hacia una lógica conocida como "*respice similia*" (mirar a sus semejantes) para afirmarse como líder regional se lleva a cabo a través de instrumentos de relaciones internacionales destinados a restaurar la imagen de Colombia. Entre estos instrumentos podemos mencionar la diplomacia pública cuyo objetivo final es la creación de un "soft power" colombiano para desarrollar nuevas áreas de negociación. El deporte es uno de los vectores de este posicionamiento regional. Queda por ver cómo el COC participa como actor atípico en este posicionamiento.

Teorización de la acción deportiva

A continuación, se presenta una tabla que resume las posibles acciones a tomar para desarrollar su red internacional a partir del deporte y el poder asociado a ellas. Todas las acciones propuestas no corresponden a todas las estrategias utilizadas por Colombia, que se centran en los caminos antes mencionados. La tabla se lee de izquierda a derecha, la primera variable siendo las acciones y las siguientes las variables correspondientes.

El objetivo es comprender las diferentes estrategias deportivas que se pueden desplegar para extender el poder del país. Cada acción tiene su propio territorio de ejecución, es decir, desde donde se desplegará la acción emprendida. Así, la estrategia puede desplegarse desde el territorio, en cuyo caso el objetivo será concentrar las ventajas en su territorio. Conseguir un puesto en una federación o comité es probablemente lo más difícil, ya que la mayoría de los puestos están ocupados y los traslados son raros.

La segunda variable corresponde a la visibilidad dada a los resultados. Corresponde a la política de imagen y está fuertemente ligada a la cobertura mediática de la acción realizada. El objetivo aquí es obtener la máxima proyección internacional para obtener beneficios sobre la percepción del país. Estas acciones se dirigen principalmente al público de los países destinatarios. Contendrá principalmente todas las acciones relacionadas con los concursos. Por ejemplo, el mundo del fútbol organizado por Rusia fue considerado un éxito por la prensa y restableció la reputación del país tras los casos de dopaje organizados.

La tercera variable corresponde a la relación creada entre los actores. La estrategia pretende, por ejemplo, crear una dependencia de los actores socios, en cuyo caso el poder adquirido está cerca de la coerción, ya que la interrupción de la acción provocaría pérdidas para el país socio. Es el caso de la cooperación internacional⁹ que, si no es coercitiva, crea un conjunto de condiciones para el país receptor, elevando el nivel de condiciones que éste desea para su país. Si este último no se hace cargo de los ámbitos en los que se beneficia de la cooperación, su nivel disminuye en caso de retirada por parte del país donante. Si la acción no es coercitiva porque no requiere fuerza, deteriora los criterios de intercambio del

⁹ en la tabla se analiza desde la perspectiva del proveedor

receptor en las negociaciones internacionales. La autonomía es una situación en la que la acción emprendida no crea dependencia en el sector.

La cuarta variable se basa en el trabajo de J. Nye mencionado anteriormente. En otras palabras, el país tratará de aumentar su atractivo a través de las medidas adoptadas. Esto puede basarse en la legitimidad que se le dará al país (experiencia, habilidades de liderazgo). También puede basarse en valores, es decir, en la creación de las condiciones para compartir a fin de fomentar el entendimiento entre los dos países. Finalmente, esto puede basarse en la cultura, llamada atracción en la tabla, a la que corresponde la difusión de su cultura para atraer audiencias, inversores, etc.

La siguiente variable se refiere a los destinatarios de la acción. Es decir, ¿el objetivo es llegar a audiencias extranjeras para atraer a la gente a su país? ¿O el objetivo es llegar a las partes interesadas?, es decir, a las personas o instituciones que toman decisiones para promover su posición en futuras negociaciones.

Finalmente, la última variable se refiere a la temporalidad de los beneficios de la acción. Esto puede ser ad hoc y en este caso debe obtener resultados inmediatos para las negociaciones. Es importante señalar que, sin embargo, los beneficios no recurrentes sientan un precedente en la historia del país y seguirán siendo tenidos en cuenta en futuras negociaciones. Los beneficios pueden ser de mediano o largo plazo, y luego apuntan a estabilizar la posición del país en el escenario internacional.

Tipo de Acción	Acciones		Espacio de acción	Visibilidad	Relación entre los actores	Fuente de Soft Power ¹⁰	Destinario	Temporalidad
Sedes	Sede de federaciones internacionales		Doméstico	Baja	Interdependencia	Legitimidad	Elites decisoras	Largo plazo
	Sede de eventos deportivos internacionales		Doméstico	Alta	Autonomía	Atracción y legitimidad	Elites y público	Puntual
	Sede de cumbres internacionales		Doméstico	Baja	Interdependencia	Valores	Elites decisoras	Puntual
Inversión en el Alto rendimiento	Campeonato interior de alto nivel		Doméstico	Alta	Autonomía	Atracción	Público	Largo plazo
	Victoria internacional		Exterior	Alta	Autonomía	Atracción	Público	Puntual
	Franquicia Compra de clubes		Exterior	Alta	Interdependencia	Legitimidad	Elites y público	Largo plazo
Cooperación Internacional	Técnica	Única	Doméstico	Baja	Interdependencia	Valores y legitimidad	Elites decisoras	Puntual
		Repetitiva	Exterior					Medio y largo plazo
	Financiera	Única	Exterior	Baja	Interdependencia	legitimidad	Elites decisoras	Puntual
		Repetitiva						Medio y largo plazo
Elecciones	Presidencia y cargos deportivos internacionales		Exterior	Baja	Interdependencia	Valores y legitimidad	Elites decisoras	Medio y largo plazo

Tabla de acciones internacionales en deporte - Florian GARDES- Tesis de Maestría 2018

¹⁰ (Nye 2004)

Programación de las acciones deportivas internacionales

En 2014, al inicio de su segundo mandato, Juan Manuel Santos fijó una meta para el deporte colombiano. Se esperaba que el país ganara 3. 400 medallas internacionales al final de su mandato para dar fe de los resultados de la política deportiva. Si una política deportiva puede expresarse en términos de número de infraestructuras construidas o renovadas, en la práctica de la ciudadanía o en la integración de las mujeres, el presidente Santos quiere hacer de Colombia una potencia deportiva a escala continental. Sin embargo, este poder se mide tradicionalmente por la tabla de medallas y el ranking de naciones que emerge. Esta clasificación, que es motivo de orgullo o decepción, permite a los ciudadanos del país establecer una jerarquía de naciones deportivas. Esta percepción está medida por el hecho de que los mega-eventos tienen cierto margen sobre los deportes que quieren presentar en el programa. También los países pueden especializarse en deportes multidisciplinarios o de categoría de peso (judo, atletismo, gimnasia...) permitiendo traer más medallas que un deporte de equipo individual. A pesar de ello, la tabla de medallas es una jerarquía que goza de cobertura mediática internacional y, por lo tanto, proporciona información sobre los países que forman parte de ella. Un país líder en la tabla de medallas será entonces percibido como una potencia deportiva, un país en la parte inferior será considerado como débil en el deporte y por lo tanto no tendrá la capacidad o la voluntad de invertir en el campo.

El objetivo del presidente Santos es entonces una política de comunicación. De hecho, la política de números tiene por objeto proporcionar información clara y compacta sobre los resultados de la acción pública (Desrosières 2008).

Por otra parte, la selección de medallas como el primer vehículo para el éxito deportivo colombiano es una forma de construir la imagen del país sobre la reputación de los atletas. El medallista viste los colores del país que lo llevó a la victoria, una forma de que el gobierno reclame los méritos de los atletas. Así, el presidente Santos tendrá las cuentas de las medallas durante su mandato y repetirá discurso tras discurso el progreso del proyecto para demostrar el éxito de su política deportiva. Si, según la famosa definición de Max Weber, el poder es "cualquier oportunidad de triunfar dentro de una relación social, su

propia voluntad, incluso contra la resistencia; no importa en qué se base esa oportunidad", entonces la voluntad deportiva de Colombia se basa en tres elementos: ser sede de grandes eventos, nombrar líderes deportivos regionales y ganar medallas.

1. El poder a través de los eventos: Hacer prevalecer su voluntad en este campo corresponde entonces a la capacidad de un país para obtener la sede de un evento o hacer que un socio obtenga la sede. Colombia quiere hacer juegos y campeonatos de los espacios de promoción del país. Se busca proyectar la capacidad de organización del país y afirmar su legitimidad. Le ofrece una ventana mediática para comunicar sobre su cultura. Por fin, asocia los valores del evento a los valores del país, valores que son generalmente universales en el ámbito deportivo.

2. El poder de cooptación corresponde a la capacidad de un actor para que la persona de su elección sea elegida o nombrada para el cargo en cuestión. En el ámbito internacional, es por lo tanto la capacidad de Colombia para obtener posiciones de liderazgo regional en las instituciones deportivas. Esta rama está menos desarrollada pero todavía presente. Permite al país afirmar su legitimidad en términos de política exterior ya que la persona cooptada sea colombiana y tome un cargo de responsable internacional.

3. El poder a través de las victorias deportivas corresponde a la cara visible del poder. Las medallas permiten dar la imagen de un país ganador, pero también hacer de los atletas embajadores del país. Dado que las reglas del juego son más estrictas en este ámbito, es la política interior la que garantiza el dominio en términos de medallas. A través de la victoria se busca comunicar sobre la cultura del país y generar atracción.

En este sentido, Baltazar Medina considera que Colombia ya es una potencia continental. "*Ya somos una potencia continental*"¹¹, ya que el país ha obtenido la organización de los concursos que deseaba, que como presidente del Comité olímpico colombiano presida también dos organizaciones regionales que agrupan a los comités olímpicos nacionales (Organización deportiva bolivariana y Organización deportiva de Centro América y del

¹¹ Declaración durante una entrevista hecha a Baltazar Medina.

Caribe), cuya sede se encuentra en Bogotá. Finalmente, los resultados deportivos nunca han sido tan altos.

SEGUNDA PARTE¹²

No adecuación entre objetivos generales y políticas sectoriales

Las políticas exteriores del deporte forman parte de un conjunto de políticas sectoriales cuya finalidad es cumplir objetivos generales más amplios. Pero los actores del deporte tienen una capacidad de agencia en cuanto a la planificación de las políticas. En otros términos, la capacidad de agencia corresponde a tomar sus propias decisiones y modificar las normas a dentro del marco institucional en el cual se encuentran (Giddens 1984). El deporte no es un sector político aislado, pero tiene a diferencia de otros sectores una participación de actores de la sociedad civil quizás más importante que en otros ámbitos sociales. Por ejemplo, en Colombia, el Comité Olímpico Colombiano tiene una posición estratégica en el sistema nacional del deporte que le permite una cierta autonomía en el desarrollo de sus acciones. Por lo tanto, gran parte de su presupuesto depende de las subvenciones del Estado y debe entonces desarrollar su plan estratégico a dentro del marco legal y político de la administración colombiana. Entonces hay una posibilidad para que los objetivos sectoriales difieran de los objetivos generales. Además, algunos proyectos de organización de eventos responden primero a una voluntad de las autoridades locales que de la autoridad central. Así los eventos subcontinentales pueden formar parte de un plan de desarrollo a nivel distrital o regional.

Esta parte busca valorar las políticas sectoriales para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos iniciales. En un primer lugar, nos enfocaremos sobre el cumplimiento de los objetivos sectoriales, y la manera mediante la cual fue planificado para lograrlos para identificar las fuerzas y debilidades de las políticas (**II.A**). En un segundo lugar, se valorará la participación de las políticas sectoriales a los objetivos generales para determinar cuál fue la eficacia de estos programas (**II.B**). La valoración es una etapa crucial del análisis de

¹² Está segunda parte es un extracto del ejercicio de comparación con Brasil hecho bajo la dirección del Dr. Daniel Cubilleo. Esta parte fue reescrita de tal manera para corresponder únicamente al análisis de Colombia

las políticas en el sentido que participa de la necesaria evaluación de las políticas para poder programar nuevas estrategias.

II.A/ Políticas deportivas y debilidades sectoriales

Una primera valoración que se puede hacer es saber si se cumplieron los objetivos que el sector mismo puso. Recordamos entonces que Colombia quería mostrar su capacidad deportiva a partir de las victorias internacionales, pero también organizando eventos internacionales.

En Colombia, el objetivo de 3400 medallas puesto por Juan Manuel Santos fue logrado, pero Colombia terminó tercera en los juegos centroamericanos en los cuales quería competir más con México. El resultado fue que México fue líder de los juegos desde el principio de las competencias y terminó ganando con un avance bastante importante sobre Cuba. El equipo nacional de fútbol consiguió calificarse para las fases finales de las dos últimas copas de fútbol lo que representa una progresión. Los juegos mundiales de Cali fueron exitosos, y los diferentes eventos juveniles también. Los juegos Bolivarianos ganados por Colombia fueron bien organizados, pero tuvieron que construir muchos escenarios en deporte que no se practican en Santa Marta. Se puede concluir lo mismo sobre los juegos centroamericanos de Barranquilla, que han recibido el número más importante de deportistas en estos juegos, y fueron marcados por resultados de alto nivel. En los últimos años, Colombia ganó también los juegos suramericanos en Bolivia, y obtuvo varios buenos resultados en los deportes clásicos del país: atletismo, boxeo, patinaje, levantamiento de pesas, ciclismo. Podemos concluir que, de alguna forma, Colombia logró el objetivo de ser una potencia continental deportiva durante el segundo mandato de Santos.

Pero hay que matizar estas conclusiones. Colombia es una potencia continental en un momento en el cual los demás países no pueden competir a 100% de sus capacidades por las diferentes crisis políticas y económicas. Además, Colombia todavía no gana a México o Cuba en los demás deportes. Es decir, más que ser una potencia continental a nivel deportivo, Colombia se afirmó como un líder subcontinental de una región en crisis. Su proyección geográfica corresponde en realidad más a la oportunidad de ganar medallas

en unos campeonatos donde no hay competencia. En los diferentes juegos citados anteriormente, no es raro ver competencias canceladas por falta de participación, o competencia con un número de participante que corresponde casi al número de medallas distribuidas. Volvemos al ejemplo de un internacional colombiano en judo que hubiera tenido que participar a 5 campeonatos o juegos con la selección nacional, sin contar las competencias en las cuales se preparan, y las selecciones para los “match” internacionales de los equipos. Entonces, más que afirmarse como una potencia deportiva, Colombia aprovechó una situación en la cual solo necesitaba mantener sus resultados y participar a más eventos para aumentar su número de medallas.

Colombia se focalizó en el deporte de alto rendimiento y la organización de eventos internacionales olvidando fortalecer la base del deporte. Es decir, se apoyó al deporte de alto rendimiento y a los deportistas que ya tenían resultados. En Colombia, esta debilidad estructural limita por ejemplo la capacidad que tienen el país para lograr más medallas porque no permite la emergencia de una nueva generación de deportistas. Uno de los factores es por ejemplo la no aplicación de los planes nacionales a nivel local por culpa de la no dependencia de las entidades regionales del sector a la entidad central (Quiñones Valero 2015).

“Una de las grandes dificultades, y una de las grandes debilidades de nuestro sistema, es que en nuestro afán de generar desarrollo y de mostrar al nivel mundial que hemos tenido un gran desarrollo, hemos dado una gran importancia al deporte de alto rendimiento [...] y no hemos fortalecido el deporte de base”¹³

Además, las ambiciones deportivas crean un desvío de los recursos del sector hacia el financiamiento de estos eventos, reduciendo entonces la parte dedicada al desarrollo del deporte del país. Por ejemplo, gran parte del aumento del presupuesto del deporte en Colombia se explica por los eventos y la necesidad de resultados durante los eventos.

¹³ Entrevista a Antonio Quiñones



Florian Gardes 2018- Twitter- A partir de los informes oficiales de pagos hechos por Coldeportes¹⁴

Hay que resaltar, que las infraestructuras internacionales que se crean no están adecuadas tampoco por la practica libre. En unas entrevistas con el personal técnico de los juegos de Barranquilla, se explicó como las federaciones internacionales proponen directores técnicos para su deporte. Estos directores tienen que redactar los cuadernos en los cuales se listan los requisitos para que un escenario pueda ser validado par ser sede de un evento internacional. Estos escenarios tienen entonces costos de mantenimientos demasiado importantes para poder permitir el libre acceso de clubes que no tienen la capacidad de atraer públicos y generar beneficios para rentabilizar la apertura del escenario.

En Colombia, el objetivo que era hacerse una potencia continental correspondía en realidad a afirmar una posición que ya tenía en una región en crisis. No se resolvieron los problemas estructurales correspondiendo a la práctica civil del deporte para asegurar el desarrollo deportivo del país y la emergencia de nuevas generaciones. Es decir, los talentos que saldrán (fuera del futbol que dispone de fondos privados y centros de formaciones), existirán gracias a la solidaridad internacional o las estrategias familiares.

¹⁴ Metodología en anexos

II.B/ La fuerte temporalidad de las políticas sectoriales frente a objetivos generales

Esta segunda valoración busca evaluar la participación de las políticas sectoriales del deporte en la realización de los objetivos generales. Recordamos que el objetivo general de Colombia era fortalecer la paz y generar una nueva imagen en la cual Colombia sería vista como pacífica. Se trata de una nueva proyección internacional para Colombia. Entonces esta parte busca entender como las acciones deportivas tenían que aportar al cambio de imagen y en qué medida lo pudieron hacer o no.

La construcción de una imagen país es un proceso largo, pero la pérdida de imagen es un proceso rápido. Requiere tiempo para que los estereotipos y la fama internacional de un país cambia en la percepción exterior del país. Además, un país no puede negar la realidad de su historia, que se internacional o doméstica. Un ejemplo clásico es por ejemplo la manera mediante la cual Alemania utiliza la cooperación internacional al desarrollo, y la cooperación cultural para recuperar su fama internacional y obtener nuevas relaciones. Aún que Alemania está hoy visto como un país pacifico, un país rico que interviene solo de manera humanitaria, los discursos internacionales de los líderes alemanes siempre toman en cuenta las dos guerras mundiales y la asociación que todavía la gente puede hacer entre la Alemania Nazi y la Alemania actual. Entonces, a la hora de definir políticas que podemos identificar como de *soft power* para una proyección internacional, uno no puede olvidarse de las características históricas de su país, pero también de la realidad interna. Los juegos olímpicos de Beijing fueron exitosos y China logró mostrar su capacidad para organizar a la perfección eventos complejos, pero no consiguió convencer sobre el aspecto humano del evento. Los medios de comunicación seguían tomando en cuenta el régimen chino, su relación con el Tíbet y las condiciones de casi esclavitud de los que trabajaban a la construcción de los escenarios. En otras palabras, el desarrollo de una política exterior de imagen no puede inventar y comunicar sobre una realidad diferente a la realidad interna del país.

Colombia quería mostrar su nivel de desarrollo y su capacidad de garantizar la seguridad durante los eventos internacionales. Esta capacidad sería un mensaje para la comunidad internacional sobre las oportunidades de llevar a cabo proyectos de inversión en Colombia. Los eventos se cumplieron sin ningún problema de seguridad, el mundial sub20 de futbol hasta se convirtió en un modelo de mecanismos de seguridad para la FIFA. Los juegos de Barranquilla pasaron sin ningún problema, aunque la ciudad había vivido un ataque del ELN algunos meses antes del evento. Entonces en este sentido, los proyectos fueron bastante exitosos. Por lo tanto, la gestión de infraestructura, y los eventos no tuvieron un alcance mediático importante y llevaron este mensaje a los países vecinos que ya conocen la realidad de Colombia. Además, se sabe que las medidas de seguridad son medidas extraordinarias y el éxito de los eventos no esconde los problemas de seguridad de Colombia, la tasa de homicidio que es una de las más altas que existen (26/100 000 habitante en 2016 según el Banco Mundial) o la pobreza todavía muy presente en el país. Por fin las noticias sobre el narcotráfico en Colombia muestran el fuerte crecimiento del cultivo de coca en el país. Por lo tanto, se debe decir que el número de IDE aumentó con las comunicaciones que hizo el país sobre la paz. El stock de IDE en 2016 llegó a representar 58.2% del PIB (CNUCED).

Podemos identificar también problemas en las propias acciones escogidas. Colombia decidió organizar eventos costosos en los cuales no practican todos los deportes. Es una característica de los deportes olímpicos y juegos regionales que por tradición organizan los deportes históricos de Europa. En la siguiente tabla de acción vemos también que la estrategia consistiendo en organizar eventos corresponde a objetivos de corto y medio plazo. Sin embargo, la construcción de una imagen país es un proceso largo y lento. Los gobiernos no pueden pretender modificar la imagen de su país en el tiempo de su mandato. Pero el deporte como sector político corresponde a lo que llamamos las políticas distributivas. Es decir, cuyas políticas financiada sobre una gran base, pero cuyos beneficios están muy concentrados. Estas políticas son las que tienen el mayor riesgo de corrupción y que corresponden a prácticas clientelares (Lowi 1972). Así, no es sorprendente ver que estos juegos forman parte de los proyectos de los alcaldes para ganar el voto de sus electores. De la misma forma, vemos por ejemplo que el director de los

juegos de Barranquilla era el hermano de la alcaldesa que lideró la candidatura y era ministra cuando fue nombrado directo. Entonces el deporte y los riesgos de las políticas distributivas crean un clima favorable para que se repiten los problemas tradicionales de ambos países.

Además, si consideramos las tres fuentes de Soft Power, el deporte aparece vinculado sobre todo con dos fuentes de poder blando que son la atracción y la legitimidad. Como se dijo antes, si los eventos asocian los valores del deporte a los valores del país, también evidencian los problemas estructurales de los países. Además, se evidenciará la diferencia de valores si es demasiado grande entre las que el deporte pretende extender y las que el país realmente muestra.

Por fin, podemos ubicar dos problemas en la planificación de las estrategias. Si Colombia quiere crear un cierto *soft power*, es también importante establecer para el país una relación con los países a los cuales se dirige la política. En el caso de Colombia, la estrategia de eventos no crea una dependencia de los países destinatarios. El primer problema entonces es el corte plazo de políticas que no permiten crear una dependencia de los países destinatarios al país emisor de la política. El segundo problema corresponde en la selección de los destinatarios y de las acciones. En Colombia, la estrategia era comunicar sobre la paz y atraer inversión. Los eventos subregionales se destinan a economías que tienen menos recursos que Colombia para invertir, lo que es un primer límite. Además, los países más potentes (militarmente, o económicamente) que participan a estos eventos son países que participaron en la negociación de los acuerdos de paz como Venezuela, o Cuba, por ejemplo. Entonces hay un problema en la manera de escoger a quien se destina el mensaje. En cambio, los juegos Mundiales, si no gozan de la mediatización de los X Games, eran una buena estrategia. Se destinaban al mundo entero, pero se enfocaba en deportes en los cuales las potencias tradicionales no tienen tanta dominación. Además, organizar deportes que todavía están creciendo y desarrollándose proyectaba una imagen más cercana de la realidad del país. Entonces la asociación de valores era más efectiva.

CONCLUSIONES

Colombia utilizó del deporte para proyectar una nueva imagen del país. El proyecto era mostrar una Colombia en paz en la cual se puede lograr una situación de seguridad incluso para eventos internacionales. El deporte se podía prestar para esta comunicación internacional y participar en la formación de mecanismos de *soft power*. Pero el poder blando debe crear una situación en la cual el país gana una posición en la cual sus intereses se cumplen con mayor efectividad.

En el caso de Colombia el objetivo general era comunicar sobre la paz para atraer inversión extranjera. El proceso de paz fue mediatizado y participio de la atracción de nuevas inversiones directas en Colombia. El deporte pudo participar para en este proceso ya que los eventos pasaron sin ningún problema de seguridad para las delegaciones recibidas en Colombia. Sin embargo, si el objetivo final era de atraer inversión extranjera y comunicar sobre la paz, los países que tiene una imagen negativa de Colombia y la capacidad de invertir en el país no son países que participan en los eventos que organiza Colombia.

Además, conviene decir que la organización de estos eventos corresponde por una parte a un oportunismo político de los dirigentes locales, pero también de los actores del sector deportivo que aprovechan una situación regional en la cual no hay competencia. El objetivo sectorial que era afirmarse como potencia continental no representaba una evolución de la posición de Colombia sino más una pérdida de capacidad de sus vecinos.

Entonces, la planeación de estos eventos no corresponde a plazo necesario para una política de imagen y no se dirige a los países que podrían ser socios para Colombia. Esta situación se puede explicar por la relativa autonomía del sector deportivo. La falta de programación política en el sector dejo la posibilidad para los actores privados y locales de cumplir sus intereses con un margen de agencia frente a las directivas nacionales. Además, si la inversión deportiva de los años Santos fija objetivos de posicionamiento internacional en sus planes estratégicos, estos planes privilegian acciones de corto y medio plazo sin fortalecer la base del sistema. Por lo tanto, el deporte proyecta una ilusión de desarrollo que

desaparece al tomar en cuenta los indicadores nacionales de otros sectores o viendo las propias políticas domésticas del sector deportivo.

El nuevo presidente no afectó de nuevo el presupuesto que se dedicaba a la internacionalización del deporte colombiano a políticas domésticas. Se puede preguntar entonces si se logrará fortalecer el deporte de base y llevar a cabo el proceso de institucionalización del sector deportivo en Colombia. El deporte ya no parece ser tanto una herramienta de *soft power* con Iván Duque. Aunque ofreció camisetas de la selección colombiana al jefe de Estado canadiense y al presidente francés, el nuevo director de Coldeportes insistió más en el papel educativo del deporte, y en el fortalecimiento del deporte y campeonato universitario. Es decir, ya que el plan estratégico de Coldeportes se terminaba al final del año 2018, parece que no habrá una continuidad en los objetivos, sino un giro hacia objetivos domésticos. Sin embargo, habrá que vigilar estas acciones, que no son excluyentes de una proyección internacional si logran fortalecer un sistema y producir nuevos campeones. Toca terminar con una precisión, el deporte puede ser factor de paz cuando se trata de la práctica del deporte, una estrategia efectiva para que el deporte ayude a la construcción de una imagen pacífica de Colombia, es entonces privilegiar la práctica ciudadana.

BIBLIOGRAFÍA

Allison, Lincoln, and Terry Monnington

2002 Sport, Prestige and International Relations. Government and Opposition: 106–134.

Arnaud, Pierre

1998 Sport and International Politics: Impact of Facism and Communism on Sport. E & FN spon.

Benítez Piñeros, Katherine

2018 En La Tabla de Medallería de Los Juegos Bolivarianos Pesa El Valor Del PIB. La República, November 18. <https://www.larepublica.co/economia/en-la-tabla-de-medalleria-de-los-juegos-bolivarianos-pesa-el-valor-del-pib-2571112>.

Boniface, Pascal

2016 JO Politiques: Sport et Relations Internationales. Eyrolles.

Carvajal, Leonardo

2011 Colombia: País Puente En Política Exterior: Retos y Desafíos. Centro de Pensamiento Estratégico. Ministerio de Relaciones Exteriores.

Charrel, Marie

2018 Au Venezuela, l'hyperinflation Pose La Question de Confiance. Le Monde, January 13. https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/01/13/au-venezuela-l-hyperinflation-pose-la-question-de-confiance_5241306_3234.htm.

Claudio M Rocha

2017 Rio 2016 Olympic Games and Diplomatic Legacies. International Journal Os Sport Policy and Politics.

Coldeportes

N.d. Colombia, Designada Como Sede Alterna Para Centroamericanos y Del Caribe Escolares de 2019. <http://www.coldeportes.gov.co/index.php?idcategoria=92680>.

Desrosières, Alain

2008 Gouverner Par Les Nombres. L'argument Statistique II. Presses de l'école des mines.

Escudé, Carlos

1992 Realismo Periférico: Bases Teóricas Para Una Nueva Política Exterior Argentina. Planeta.

Giddens, Anthony

1984 The Constitution of Society.

Le CIO Lève La Suspension Du Comité Olympique Brésilien | Le Devoir

N.d. <https://www.ledevoir.com/sports/519297/le-cio-leve-la-suspension-du-comite-olympique-bresilien>, accessed November 18, 2018.

Lowi, Theodor.J

1972 Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review*: 298–310.

Marshall, Tim

2015 *Prisoners of Geography: Ten Maps That Tell You Everything You Need To Know About Global Politics*. Elliott & Thompson.

Nye, Joseph

2004 *Soft Power: The Means to Success in World Politics*.

Pulleiro Méndez, Carlos

2016 *Relaciones Internacionales y Juegos Olímpicos. Política, Economía y Deporte Desde La II Guerra Mundial*. Centro de Estudios Olímpicos de la UPV/EHU.

Quiñones Valero, Antonio

2015 *Insumos Para La Reforma de La Política Pública Del Deporte En Colombia*. Universidad Sergio Arboleda.

Rouquié Alain

1987 *Amérique Latine. Introduction à l'Extrême-Occident*. Seuil.

Schausteck de Almeida, Bárbara, and Marchi Júnior Wanderley

2014 O Brasil e Os Megaevento Esportivos: Os Subsídios Da Política Externa. *Motrivivencia* 26(42): 13–26.

USC Center on Public Diplomacy

N.d. What Is PD? <https://uscpublicdiplomacy.org/page/what-pd>.

Viera Costa, Alcides, Elsa Pereira, Margarita Mascarenhas, and José Pinto Correia

2013 *Olimpismo y “Soft Power”*. De Atenas (1986) a Pequín (2008).

ANEXO 1

Tabla de medallas americanas en las olimpiadas de Beijing a Rio

País	JJO0 2008	JJO0 2012	JJO0 2016	Total	Ratio
EEUU	110	104	121	335	111,67
Canadá	18	18	22	58	19,33
Brasil	15	17	19	51	17,00
Cuba	24	14	11	49	16,33
Jamaica	11	12	11	34	11,33
Colombia	2	8	8	18	6,00
México	3	7	5	15	5,00
Argentina	6	4	4	14	4,67
Trinidad y Tobago	2	4	1	7	2,33
Rep. Dom.	2	2	1	5	1,67
Venezuela	1	1	3	5	1,67
Bahamas	2	1	2	5	1,67
Porto-Rico	0	2	1	3	1,00
Granada	0	1	1	2	0,67
Panamá	1	0	0	1	0,33
Ecuador	1	0	0	1	0,33
Chili	1	0	0	1	0,33
Guatemala	0	1	0	1	0,33
Perú	0	0	0	0	0,00
Bolivia	0	0	0	0	0,00

ANEXO 2

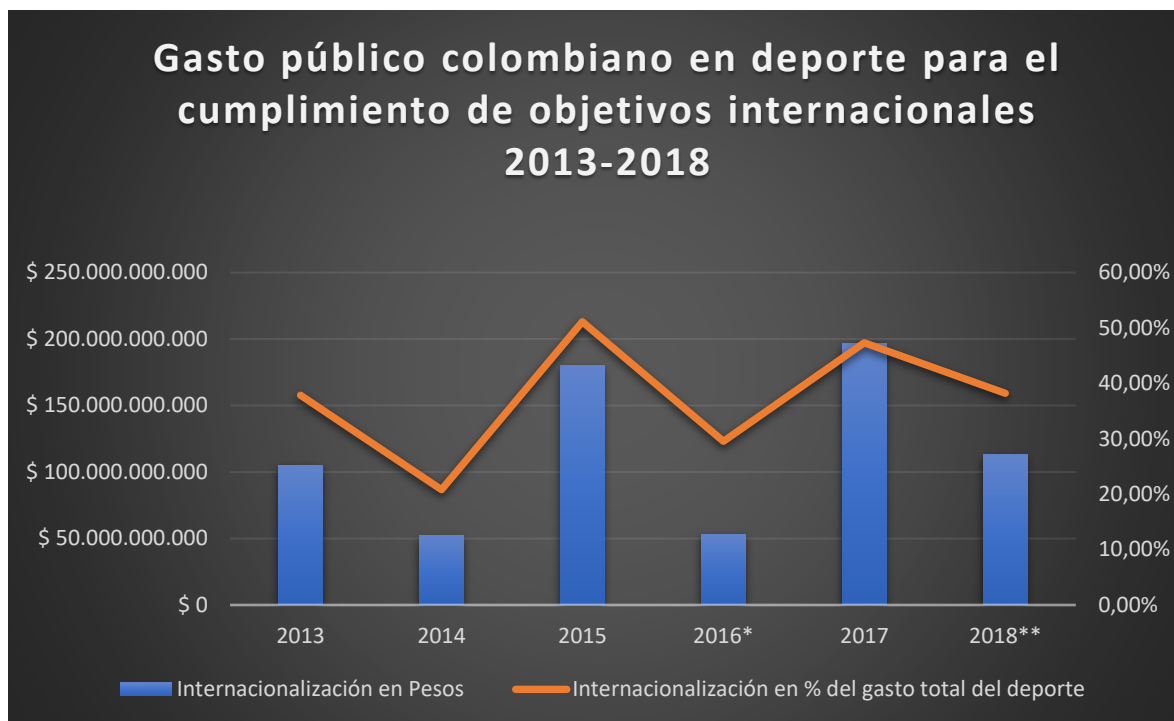
Tabla de entrevistas hechas para el trabajo

Encuestado	Conclusiones de la entrevista
Encargada de relaciones internacionales en el comité olímpico francés	- Representante del COI en el territorio y defensor de los símbolos olímpicos. Representan todos los deportes ante el ministerio. - Durante la candidatura de París 2024, organizaron un lobbying para posicionar líderes deportivos franceses en las federaciones internacionales. - La francofonía es un eje clave de la cooperación internacional - Francia busca integrar sus islas y territorios ultramarinos a los diferentes juegos regionales latinoamericanos y caribeños
Presidente del Comité Olímpico Colombiano Vicepresidente de la Academia Olímpica Colombiana Baltazar Medina – Alberto Ferrer	- Autoridad del COI basada en la dependencia a los programas de financiamiento de la solidaridad olímpica. - El Comité representa todos los deportes y distribuye las subvenciones estatales a las federaciones - Trabajan de mano con Coldeportes - Misiones de formaciones y acompañamiento para las federaciones - Planes estratégicos basado en el tiempo de un ciclo olímpico es decir 4 años - El comité preside también los comités de organización de los diferentes juegos en el territorio - Ya se consideran potencia continental a nivel del deporte

	- Los juegos regionales son una etapa para organizar eventos mas importantes
Politólogo del deporte Universidad Sergio Arboleda Antonio Quiñonez Valero	- La política pública carece de programación. - Es esencialmente dirigida al deporte de alto rendimiento para comunicar sobre el nivel de desarrollo del país - Practica débil de los ciudadanos que son espectadores más que deportistas. - Falta de institucionalización del sector. - Los deportistas de alto rendimiento deben su éxito a factores externos
Encargado de relaciones con las federaciones Juegos de Barranquilla Daniel Paenz	- Etapa para la preparación de juegos más importantes - Listan las infraestructuras que deben construir en función de las normas de las federaciones internacionales - No se incluye las ligas o los actores locales en el proceso para preparar la utilización <i>a posteriori</i> de los escenarios
Encargada de relaciones con los comités olímpicos nacionales Juegos de Barranquilla	- Es el único contacto oficial para los comités nacionales - Necesidad de escribir cada comunicación en una región donde el oral es sujeto a interpretación - Es el vínculo oficial para las tareas administrativas de los comités - Los líderes de comités estarán en el mismo espacio durante los juegos - Algunos comités intentan obtener más beneficios de lo que tiene derecho. - Los comités más activos son también los que más ganan medallas

	- Organizan las visitas oficiales de las infraestructuras
Arquitecto e ingeniero de los Juegos de Barranquilla	- Encargados de poner en adecuación las infraestructuras con las normas de las federaciones internacionales - Necesidad de cooperación en los deportes que no se practican en la ciudad. - Si el deporte no es practicado en la ciudad se invertirá en materias menos costosas. - No hay infraestructuras temporales pero multideportivas para limitar el costo.
Director de planeación Juegos de Barranquilla	- Encargado de la planificación de los juegos - Cuidar que los deportes principales no pasan al mismo tiempo - Coordinar los equipos de la organización

ANEXO 3



Florian GARDES - 31/10/2018

*Gasto público agregado hasta noviembre 2016 (diciembre 2016 no disponible en la página de Coldeportes)

**Gasto público agregado al 31/01/2018

Metodología: A partir de los informes de ejecución presupuestal disponibles en

<http://www.coldeportes.gov.co/?idcategoria=58792>, se adicionan los **pagos** de las categorías que tienen relación con: 1. Juegos nacionales e internacionales, participaciones y realización de eventos internacionales (que tienen objetivos de alto rendimiento). 2. Apoyo a los sistemas olímpicos y paralímpicos (señalado con la mención “posicionamiento y liderazgo”). 3. Centro de Alto Rendimiento. 4. Convenios, intercambios, acuerdos y participación internacional en Colombia.