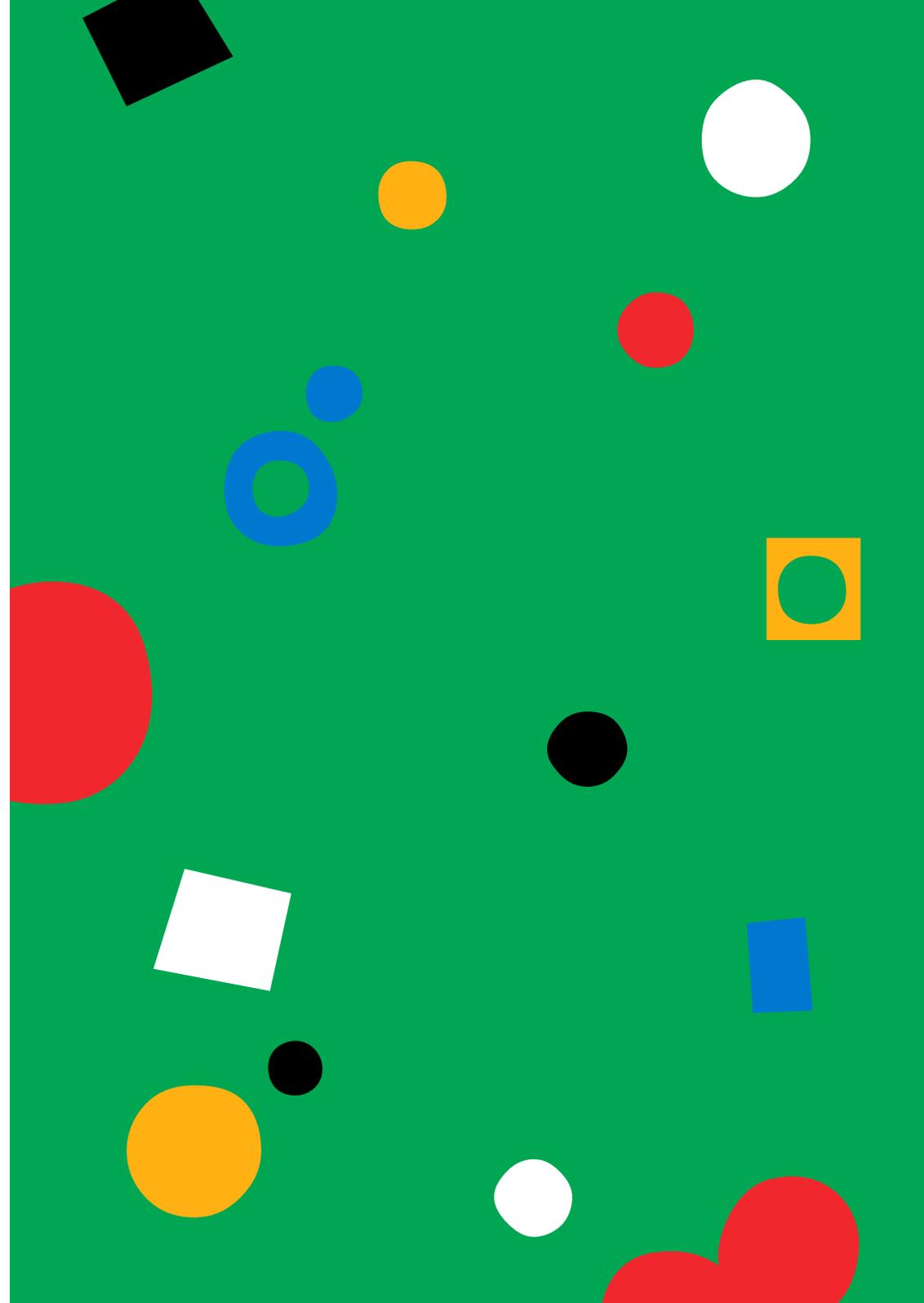


DIRECTRICES Y ESTÁNDARES DE GOBERNANZA DE LA IPACS PARA EL DEPORTE DEMOCRACIA

En caso de que hubiese discrepancias entre la versión en línea y la versión en PDF de las Directrices y estándares de gobernanza de la IPACS para el deporte, consulte la [versión en línea](#).



C DEMOCRACIA

- C1 La organización elige al presidente o la presidenta y a la mayoría de los miembros del órgano de administración
- C2 La organización tiene normas para las campañas electorales para garantizar que los candidatos puedan competir en igualdad de condiciones y tengan la oportunidad de presentar su visión o programa
- C3 El proceso electoral se lleva a cabo mediante un voto secreto, con un procedimiento o normativa clara, y con supervisión independiente
- C4 La organización hace públicos todos los cargos electivos vacantes y los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla, así como los procesos electorales para los candidatos y la descripción completa de las funciones, los puestos de trabajo, la experiencia y capacidades necesarias, el plazo límite y la evaluación de las solicitudes
- C5 La organización ha establecido y divulga públicamente los criterios de selección de candidatos para cargos electivos o nombramientos, así como la diligencia debida para evaluar a los candidatos
- C6 La organización impone límites a los mandatos de los miembros seleccionados por elección
- C7 Todas las principales partes interesadas de la organización (entre las que se encuentran los atletas «en activo», según la definición de la Carta Olímpica) están representadas por sus comités y otros grupos directivos correspondientes
- C8 La organización tiene normas para identificar tanto los conflictos de intereses reales como los posibles o la percepción de un conflicto de interés, excluyendo a los miembros involucrados en un conflicto real de la toma de decisiones
- C9 La organización tiene un programa para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el deporte y mediante el mismo
- C10 La organización tiene programas para garantizar que los miembros actúen en consonancia con los códigos éticos reconocidos por la organización

C1

LA ORGANIZACIÓN ELIGE AL PRESIDENTE O LA PRESIDENTA Y A LA MAYORÍA DE LOS MIEMBROS DEL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

Órgano de administración: es el órgano directivo más importante, después de la Asamblea General, y suele incluir varios miembros que han sido elegidos por miembros de la Asamblea General con derecho a voto. Se le conoce como la «Comisión Ejecutiva», la «Junta», el «Consejo», entre otros nombres. Cuando existen tanto una Junta como un Consejo de mayor envergadura que tienen poderes distintos, puede que haya que definir si uno de ellos es el órgano de administración o si ambos pueden serlo. Todos los trabajadores que sean miembros del órgano de administración suelen trabajar de oficio, lo que implica que dejan de pertenecer al órgano de administración cuando abandonan su cargo.

Presidente/a: el o la responsable de presidir la organización y representarla en carácter oficial, así como de presidir el órgano de administración. No suele ser un puesto de trabajo (si bien puede recibir una remuneración) y se puede elegir al responsable mediante una votación o un proceso de nombramiento específico. Pueden utilizarse otros nombres para designar a la persona en el cargo, como «director» o «directora». El presidente o la presidenta puede tener un papel ejecutivo y operativo (como un CEO), o puede tener un cargo de consejero/a no ejecutivo/a, presidiendo al órgano de administración que supervisa al equipo ejecutivo.

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

La organización elige al presidente o la presidenta y a la mayoría de los miembros del órgano de administración.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Cuando una organización deportiva tiene una estructura democrática que celebra elecciones periódicamente, las personas involucradas en el deporte pueden realizar grandes aportes al proceso de toma de decisiones y ayudar a decidir el rumbo que toma la organización. La legitimidad de la directiva de la organización se ve respaldada por unas elecciones abiertas y libres.

Lo habitual en muchas organizaciones deportivas y países es elegir al presidente o la presidenta y a la mayoría de los miembros del órgano de administración; sin embargo, se pueden designar a directores sin cargos ejecutivos para el órgano de administración debido a sus capacidades y experiencia, aunque no hayan estado vinculados a dicha actividad.

Descripción

Los miembros de la Asamblea General con derecho a voto (o el órgano de administración, con menos frecuencia) eligen al presidente o la presidenta para que ejerza durante un mandato en el cargo. La mayoría de los miembros del órgano de administración deben ser seleccionados por elección. Algunos de ellos son elegidos por la Asamblea General. En situaciones excepcionales, puede que haya una minoría de miembros seleccionados por elección en el órgano de administración, como en el caso de un organismo deportivo cuyos estatutos especifiquen que las partes interesadas deben nombrar a varios directores o que se debe designar a directores independientes mediante un proceso de selección abierto, en el cual el órgano de administración ratifica la decisión final.

Los organismos u organizaciones de las partes interesadas que pertenecen al órgano superior (como una organización regional o una disciplina deportiva específica) pueden tener derecho a elegir o designar a uno o más representantes del órgano de administración.

El órgano de administración puede seleccionar a candidatos independientes que puedan aportar conocimientos o pericias específicas. Un Comité de Selección puede estar a cargo del proceso de selección.

Se deben publicar los resultados de las votaciones de las elecciones, excepto en los casos en los que los votantes puedan ser identificados.

El presidente no debe estar autorizado para hacer nombramientos para el órgano de administración.

Véanse también las recomendaciones B1 (Código de Ética), D2 (Normas de campañas electorales), C3 (Normas de votación), C4 (Nombramiento de personal que no pertenece a la plantilla), C5 (Criterios de selección), C6 (Límite de duración de los cargos), C7 (Representación de las partes interesadas) y E1 (Comité de ética).

Inversiones

Muy escasas

Establecer las normas adecuadas.

La organización elige al presidente o la presidenta y a la mayoría de los miembros del órgano de administración.

Orientación

1. Fase inicial

Los miembros de la Asamblea General con derecho a voto (o el órgano de administración) de la organización eligen al presidente o la presidenta para que ejerza durante un mandato en el cargo.

Los miembros de la Asamblea General con derecho a voto de la organización eligen a los miembros del órgano de administración para que ejerzan durante un mandato en el cargo. Suele ser habitual elegir a la mayoría de los miembros.

Las partes interesadas y las organizaciones que pertenecen al órgano de administración se encargan de designar a los demás miembros de dicha entidad, que también pueden ser seleccionados como miembros independientes en función de criterios de selección transparentes y acorde a las normativas establecidas. En algunos casos, el presidente o la presidenta pueden ser elegidos de esta manera.

2. Fase intermedia

La Asamblea General elige a la mayoría de los miembros del órgano de administración.

La organización publica el resultado de la votación lo más rápido posible, después de la celebración de las elecciones.

La Asamblea General ratifica los nombramientos de los miembros del órgano de administración que hayan sido designados por otros medios.

La Asamblea General tiene la potestad de cuestionar y anular los nombramientos realizados por otros medios, en caso de ser necesario. Los miembros seleccionados por elección pueden estar sujetos a medidas disciplinarias.

3. Fase avanzada

Los periodos en el cargo de los miembros del órgano de gobierno se organizan de forma escalonada para evitar que todos abandonen sus cargos al mismo tiempo.

La organización tiene un gran número de miembros con derecho a voto, lo que reduce el riesgo de que un número muy pequeño de votos decida las elecciones al órgano de administración.

La organización elige al presidente o la presidenta y a la mayoría de los miembros del órgano de administración.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales

Federación Mundial de Tiro con Arco

- Se realizan elecciones para la Comisión Ejecutiva y varios de los comités: véase el artículo 1.6.3 de la [Constitución](#).
- El resultado de la votación se publicó en las [Actas del congreso de 2019](#). Se utilizó un sistema de voto electrónico que permitió realizar un escrutinio independiente (párrafo 17).

Unión Ciclista Internacional (UCI): el Congreso elige a la mayoría de los miembros del Comité Directivo. El resultado de la votación se publica en las actas: véanse los puntos 11 y 12 de las [actas de 2017](#).

World Sailing: las [elecciones](#) de los miembros del Consejo se celebran durante la Asamblea General. Se utiliza un sistema de voto electrónico. [Se publicaron los resultados](#) de la votación de las elecciones de 2020.

Federación Internacional de Orientación: [se celebran elecciones para todos los miembros del Consejo Ejecutivo](#) (el/la secretario/a general es un/a trabajador/a de la organización). El estatuto 7.10 detalla el proceso electoral. El resultado de la votación se publicó en el acta de la Asamblea General de 2018.

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 26 de los 31 miembros de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano (ASOIF, por sus siglas en inglés) habían publicado los resultados de una elección reciente. El tamaño de las comisiones ejecutivas y el origen de sus miembros varían considerablemente, ya que varios deportes tienen estructuras peculiares relacionadas con la historia de la FI en la gobernanza del deporte.

Este fue uno de los veinte temas que se trataron en el análisis de 2018/2019 de la Asociación Mundial de Federaciones Deportivas Internacionales sobre los deportes que no participan en los Juegos Olímpicos (para los deportes olímpicos se trataron 50 temas), ya que se consideró que sería importante y factible para las organizaciones de menor tamaño.

Órganos continentales

Federación de Tenis de Oceanía: la Asamblea General Anual elige al Consejo, según a la sección 14 de su [Constitución](#).

La organización elige al presidente o la presidenta y a la mayoría de los miembros del órgano de administración.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Comités Olímpicos Nacionales

Comité Olímpico de Chile: los miembros eligen al consejo y a los miembros de otros comités, según el [artículo 7](#) de sus estatutos.

Comité Olímpico de Singapur: el Consejo elige al presidente y a varios miembros de la Comisión Ejecutiva, según los artículos [4.1 y 4.2](#) de su Constitución.

Comité Olímpico de Argelia: la Asamblea General elige al presidente y a los miembros de la Comisión Ejecutiva, según el [artículo 6](#) de sus estatutos.

Comité Olímpico y Deportivo Nacional de Francia (CNSOF): la Asamblea General elige al presidente y a los demás miembros del órgano de administración, según el [artículo 7](#) de sus estatutos.

Federaciones nacionales

Federación Francesa de Baloncesto: [se elige a una nueva delegación.](#)

La organización elige al presidente o la presidenta y a la mayoría de los miembros del órgano de administración.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#); indicador 4.1.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte \(SIGGS\)](#), principio 4 (democracia, participación e inclusividad); indicador 5: ¿Cómo elige su organización a los miembros de su Comisión Ejecutiva? Principio 1 de la hoja de ruta.

[Grupo Experto de la Unión Europea sobre Buena Gobernanza, «Principios de buena gobernanza en el deporte»](#), principio 4.e (1): principios democráticos mínimos para designar a miembros de órganos directivos; un compromiso y requisito para celebrar elecciones libres, justas y periódicas.

Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, [apéndice del informe «Por un marco para la gobernanza deportiva moderna»](#), criterio 2.1: elecciones periódicas de los órganos de administración: elección del presidente o la presidenta y de la mayoría de los miembros de todos los órganos ejecutivos.

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#).

Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15, principio 12: los miembros de la Comisión se designan según procedimientos democráticos y transparentes.

[«Requisitos mínimos consolidados del COI para la puesta en práctica de principios básicos de buena gobernanza de los CON»](#), tema 2.5: «Proceso democrático», principio 1: «Los procesos democráticos, como las elecciones, deben estar regidos por normas claras, justas y transparentes».

Indicador 4.1 de la Comisión de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

0. No.
1. Se celebran algunas elecciones, pero para un número limitado de cargos.
2. Se celebran elecciones para la presidencia y la mayoría de los miembros de los órganos ejecutivos.
3. Se celebran elecciones para la presidencia y la mayoría de los cargos, y se publican los resultados de la votación.
4. Se celebran elecciones para la presidencia y la mayoría de los cargos, se publican los resultados de la votación, y existe algún tipo de escrutinio externo (p. ej., una notaría o un sistema de voto electrónico).

C2

LA ORGANIZACIÓN TIENE NORMAS PARA LAS CAMPAÑAS ELECTORALES PARA GARANTIZAR QUE LOS CANDIDATOS PUEDAN COMPETIR EN IGUALDAD DE CONDICIONES Y TENGAN LA OPORTUNIDAD DE PRESENTAR SU VISIÓN O PROGRAMA

Campañas electorales: los candidatos, así como las organizaciones a las que representan y su país de origen, presentan sus ideas y realizan otras actividades para convencer al electorado de que les vote.

Consulte también la labor realizada por la [Segunda Comisión Especial de la IPACS sobre los conflictos de intereses](#).

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

La organización tiene normas para las campañas electorales para garantizar que los candidatos puedan competir en igualdad de condiciones y tengan la oportunidad de presentar su visión o programa.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

El objetivo de celebrar elecciones justas y competitivas es que los miembros con derecho a voto puedan elegir a la persona que crean más idónea para dirigir la organización. Disponer de normativas adecuadas ayuda a proteger a la organización contra riesgos relacionados con la competencia desleal y conductas indebidas.

Es importante que la campaña electoral se rija por ciertas normas para garantizar que todos los candidatos tengan la misma oportunidad de presentar su candidatura y que las organizaciones miembros o las personas reciban información de todos los candidatos antes de decidir a quién votar.

Es más probable que las partes interesadas tanto a nivel interno como externo confíen en la organización si las campañas electorales son justas y adecuadas.

La reputación de las organizaciones puede verse en riesgo si reciben acusaciones de conductas indebidas durante una campaña electoral.

Descripción

Las personas deben ser capaces de anunciar su candidatura con cierta antelación a las elecciones para disponer del tiempo necesario para hacer campaña. La normativa de la organización determina la duración de este plazo.

Los candidatos deben ser capaces de compartir su programa o manifiesto con antelación, por ejemplo, publicando dicha información en la red.

Si existe la oportunidad de presentarse al electorado en persona (por ejemplo, durante la Asamblea General), todos los candidatos deben recibir el mismo trato, lo que puede incluir facilitar y fomentar la asistencia a las reuniones regionales.

Los candidatos deben cumplir con los requisitos del Código de Ética de la organización, o su equivalente.

Debe haber normas en vigor sobre las actividades promocionales, como las entrevistas en los medios y los viajes para ejercer influencia política.

Dichas normas también deben especificar las actividades que no están permitidas (por ejemplo, puede estar prohibido hacer publicidad y subsidiar a los votantes para que asistan a la Asamblea General).

Los trabajadores de la organización deben permanecer neutrales y los candidatos no deben utilizarlos para sus campañas.

Los candidatos deben tener la obligación de declarar cualquier conflicto de interés.

Los candidatos deben tener la obligación de declarar sus presupuestos y el origen de los fondos de sus campañas, así como de demostrar con transparencia, mediante facturas y antes de que se celebren las elecciones cómo han gastado dichos fondos.

Véanse también las recomendaciones C5 (Criterios de selección), C8 (Conflictos de intereses), D1 (Elección de cargos directivos), D3 (Normas electorales), D4 (Nombramiento de personal que no pertenece a la plantilla), D5 (Criterios de selección) y D6 (Límites de los mandatos).

Inversiones

Escasas

Establecer normas adecuadas. Puede que existan ciertos costes relacionados con supervisar las campañas electorales.

La organización tiene normas para las campañas electorales para garantizar que los candidatos puedan competir en igualdad de condiciones y tengan la oportunidad de presentar su visión o programa.

Orientación

1. Fase inicial

La organización publica de forma detallada las normas de las campañas electorales, que explican en qué consisten las actividades promocionales y cuáles están prohibidas.

Las normas de la organización permiten a los candidatos que anuncien su candidatura con suficiente antelación (p. ej., 3 meses).

La organización brinda oportunidades para que los candidatos presenten sus programas con antelación y en igualdad de trato (por ejemplo, se envía al electorado los currículums de los candidatos, se permite a los candidatos que compartan información en línea, y los candidatos realizan sus presentaciones en la Asamblea General en las mismas franjas horarias).

Las normas de la organización prohíben que los candidatos en funciones usen su posición y los recursos de la organización para hacer campaña para una posible reelección.

Todos los candidatos deben cumplir con el Código de Ética de la organización, o su equivalente, así como con la normativa sobre los conflictos de intereses.

2. Fase intermedia

Una persona o un órgano independiente y cualificado, como el Comité de Ética o un Comité Electoral supervisa la campaña electoral para corroborar que los candidatos cumplen con las normas y tiene la potestad de imponer sanciones.

Las normas de la organización requieren que los candidatos proporcionen al órgano de supervisión independiente su presupuesto de campaña y el origen de los fondos.

3. Fase avanzada

La organización impone un límite adecuado de gastos para una campaña electoral, que se hace cumplir.

La organización tiene normas para las campañas electorales para garantizar que los candidatos puedan competir en igualdad de condiciones y tengan la oportunidad de presentar su visión o programa.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales

Unión Internacional de Pentatlón Moderno (UIPM): [normas para campañas electorales](#) y divulgación de la financiación (artículo 6).

Federación Ecuestre Internacional (FEI): en su página web está publicado un [código de conducta para las elecciones](#), que detalla brevemente las normas sobre los gastos permitidos (véanse los puntos 3.1.4, 3.1.6 y 4.8). [Toda la información electoral](#) se publica para las asambleas generales.

World Athletics: su [documentación electoral](#) incluye normas detalladas para las candidaturas, así como una sección sobre gastos (véase el punto 8.17). Se han establecido límites a los gastos electorales de las campañas a la presidencia y para los miembros del Consejo, las cuales están supervisadas por el Comité de Supervisión Electoral.

Federación Internacional de Hockey sobre Hielo (IIHF): se detallan sus normas de conducta y campañas electorales en el [Paquete informativo para las elecciones de 2022](#), sección 3.4, apéndices C y D.

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 20 de las 31 FI tenían normativas detalladas para las candidaturas electorales, pero solo tres de ellas hacían mención del financiamiento de las campañas.

La organización tiene normas para las campañas electorales para garantizar que los candidatos puedan competir en igualdad de condiciones y tengan la oportunidad de presentar su visión o programa.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#): indicador 4.2.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte](#), hoja de ruta, principio 4 (democracia, participación e inclusividad).

Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, [apéndice del informe «Por un marco para la gobernanza deportiva moderna»](#), criterio 2.1: elecciones periódicas para los órganos de administración. La organización ofrece a los candidatos que se presenten a elecciones la oportunidad de presentar su programa o manifiesto.

Asociación Internacional Contra la Corrupción en el Deporte (IPCAS), [Segunda Comisión Especial: ejemplos de buenas prácticas para gestionar conflictos de intereses en organizaciones deportivas](#).

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#).

Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15, principio 13: la organización toma las medidas necesarias para asegurarse de que las elecciones a cargos directivos sean abiertas y competitivas.

Indicador 4.2 de la Comisión de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

0. No.

1. Existen ciertas oportunidades para que los candidatos presenten con antelación su programa o manifiesto.
2. Se han establecido normas básicas para las campañas electorales, con oportunidades específicas para que los candidatos presenten su programa electoral con antelación y en igualdad de condiciones.
3. Se han publicado normas detalladas para los candidatos de campañas electorales. Los candidatos pueden anunciar sus candidaturas con suficiente antelación (p. ej., 3 meses) y presentar sus programas en la Asamblea General, entre otros lugares.
4. Las normas para los candidatos de campañas electorales también tratan la divulgación de los fondos de campaña.

C3

EL PROCESO ELECTORAL SE LLEVA A CABO MEDIANTE UN VOTO SECRETO, CON UN PROCEDIMIENTO O NORMATIVA CLARA, Y CON SUPERVISIÓN INDEPENDIENTE

Voto secreto: un proceso electoral (mediante el uso de papeletas electorales o un sistema electrónico) en la cual la elección que realiza cada votante es anónima.

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

El proceso electoral se lleva a cabo mediante un voto secreto, con un procedimiento o normativa clara, y con supervisión independiente.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Tanto las partes interesadas internas como las externas tienen mayor confianza en un órgano deportivo cuando este tiene una estructura democrática con un proceso electoral robusto que se supervisa de forma independiente (véase también la recomendación C1 sobre la elección de los líderes de una organización). Es importante que los votantes (que pueden ser miembros, partes interesadas, etc., en función del tipo de organización) puedan votar de forma anónima para sentir que pueden votar libremente por la persona que crean más idónea o que tiene la mejor propuesta, sin temor a sufrir represalias. La anonimidad del voto también disminuye el riesgo de que haya soborno o coacción. Además de dar confianza a las partes interesadas, la supervisión independiente también rebaja la presión que tiene el personal o los directivos de la organización, quienes deben mantenerse neutrales y que, de lo contrario, podrían correr el riesgo de verse involucrados en controversias políticas.

Descripción

La organización debe tener normas en vigor que cubran diferentes situaciones y que expliquen a sus miembros cómo votar mediante un voto secreto.

Las normas deben permitir el voto secreto tanto por medios electrónicos como con papeletas electorales para elegir candidaturas y votar a favor de propuestas (por ejemplo, en la Asamblea General o en la Comisión Ejecutiva).

La votación para elegir candidaturas debe ser secreta, incluso en el caso de una elección en la que haya un solo candidato. Se pueden hacer excepciones en un número de casos muy pequeño (por ejemplo, en las elecciones para cargos que no pertenecen al órgano de administración); sin embargo, se debe celebrar mediante voto secreto cuando lo solicite una pequeña parte de los miembros presentes con derecho a voto.

El proceso electoral debe ser

analizado de forma independiente.

Puede que haya ciertas ventajas en adoptar un sistema de voto ponderado, en el cual las organizaciones miembros disponen de un número de votos en función de su contribución a la actividad de la organización y su tamaño. Un sistema de voto ponderado debe ser proporcional para que la organización tenga una estructura verdaderamente democrática.

Si la organización permite el voto por poder (el voto de una persona que esté en una reunión representando a una organización o una persona que no se encuentre presente), cada miembro presente debe poder votar, como máximo, por otro miembro con derecho a voto para evitar que un miembro acumule demasiado poder de voto. Una ventaja de las reuniones híbridas o a distancia es que permiten que los miembros participen con mayor facilidad. En general, no se debe incentivar la votación por poder siempre que los miembros tengan una oportunidad razonable de participar en

las reuniones. La organización puede prohibir el voto por poder.

Tener a un gran número de miembros con derecho a voto en la Asamblea General presenta ventajas, ya que reduce el riesgo de que un número muy pequeño de votos decida la votación.

Véanse también las recomendaciones C1 (Elección de cargos directivos), C2 (Normas de campañas electorales), C4 (Nombramiento de personal que no pertenece a la plantilla), C5 (Criterios de selección) y C6 (Límites de los mandatos).

Inversiones

Establecer las normas requiere cierto tiempo de gestión. Los sistemas de voto electrónico verificable que existen en la actualidad son caros. Las aplicaciones de videoconferencia ofrecen una alternativa más barata, pero sus funcionalidades son más limitadas. Las papeletas electorales son baratas, pero el proceso electoral lleva mucho tiempo cuando existe un gran número de votos.

El proceso electoral se lleva a cabo mediante un voto secreto, con un procedimiento o normativa clara, y con supervisión independiente.

Orientación

1. Fase inicial

La organización tiene ciertas normas básicas para votar, como que haya un quórum mínimo y que se pueda votar de forma secreta, ya sea por defecto o cuando lo solicita una pequeña parte de los miembros presentes con derecho a voto. El voto secreto es el procedimiento por defecto para elecciones de candidatos.

La organización tiene normas para una serie de situaciones, como los procedimientos para cuando hay un/a único/a candidato/a o varios candidatos (con varias rondas de votación posibles), la forma de gestionar empates y la gestión de quejas.

Las papeletas o los votos electrónicos se guardan durante un plazo determinado tras las elecciones, en caso de que haya alguna queja. Al finalizar dicho plazo, se destruyen las papeletas.

2. Fase intermedia

La organización tiene normas específicas para votar mediante papeletas o por voto electrónico. El método electrónico es la opción por defecto para organizaciones de mayor envergadura o cuando se reciba un gran número de votos.

La organización tiene normas que detallan el proceso de principio a fin, así como el orden en el que se elegirá a cada cargo.

La organización tiene normas que permiten que se celebren elecciones de forma virtual o mediante reuniones híbridas para garantizar que haya una gran participación.

3. Fase avanzada

Existe un escrutinio independiente del proceso de votación, como un comité independiente y debidamente cualificado, un/a notario/a o escrutadores elegidos para su función.

Las normas de la organización garantizan el voto secreto, incluso cuando haya un único candidato para un cargo.

Las normas de la organización permiten que, en ciertas circunstancias, se puedan votar por propuestas abiertamente.

Si la organización tiene un sistema de voto ponderado, la asignación de votos se debe evaluar periódicamente en función de una serie de criterios transparentes y objetivos que hayan sido publicados.

El proceso electoral se lleva a cabo mediante un voto secreto, con un procedimiento o normativa clara, y con supervisión independiente.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales

FIG: las normas de votación explicadas en detalle. Véase el [artículo 8](#) de los estatutos. En los congresos anteriores se utilizó un sistema de voto electrónico supervisado por una empresa externa.

Federación Internacional de Tenis (ITF)

- Las normas de votación se detallan en la [Constitución](#) de la organización: véase el artículo 18 (t).
- El procedimiento electoral se ha diseñado con la colaboración de auditores independientes y del Comité Electoral Independiente. En la [Asamblea General](#) se describió el proceso a los votantes (ver página 24).

World Athletics: la [Constitución](#) (artículo 35) y las Normas del congreso (artículos 10 y 11) explican la normativa electoral. Entre las normas se incluyen disposiciones para el voto mediante papeleta electoral, en caso de que hubiese un fallo del sistema electrónico, y para otras situaciones posibles. El artículo 10.2 especifica que se pueden votar propuestas abiertamente para cambiar las normas, lo que significa que se harán públicos los nombres de las federaciones miembro que hayan votado a favor, en contra, o se hayan abstenido.

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 28 de los 31 miembros de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano tenían en vigor normas electorales lo suficientemente detalladas.

Órganos continentales

Federación Ecuestre Asiática: se explican las normas electorales en el [artículo 15](#) de los estatutos.

Comités Olímpicos Nacionales

Asociación Olímpica de Barbados: [normas electorales](#), estatutos 9.5-9.15.

Comité Olímpico de Nueva Zelanda: normas electorales, [artículo 18](#) de la Constitución.

Federaciones nacionales

Hockey India: [estatutos electorales](#).

El proceso electoral se lleva a cabo mediante un voto secreto, con un procedimiento o normativa clara, y con supervisión independiente.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#); indicador 4.3.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte \(SIGGS\)](#), principio 4 (democracia, participación e inclusividad); indicador 5: ¿Cómo elige su organización a los miembros de su Comisión Ejecutiva? Principio 4 de la hoja de ruta.

Grupo Experto de la Unión Europea sobre Buena Gobernanza, [«Principios de buena gobernanza en el deporte»](#), principio 4.e (1): principios democráticos mínimos para designar a miembros de órganos directivos; un compromiso y requisito de celebrar elecciones libres, justas y periódicas.

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#). Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15, principio 12: los miembros de la Comisión se designan según procedimientos democráticos y transparentes.

[«Requisitos mínimos consolidados del COI para la puesta en práctica de principios básicos de buena gobernanza de los CON»](#), tema 2.5, «Proceso democrático», principio 1: «Los procesos democráticos, como las elecciones, deben estar regidos por normas claras, justas y transparentes».

Indicador 4.3 de la Comisión de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

0. No.

1. Existen ciertas disposiciones para permitir el voto secreto.
2. Se han establecido normativas o procedimientos claros en los estatutos para permitir el voto secreto.
3. Se han establecido normativas o procedimientos claros en los estatutos para permitir el voto secreto, tanto mediante voto electrónico como por papeletas, cuando sea adecuado.
4. Se han establecido normativas claras para permitir el voto secreto, que atienden varias situaciones distintas, como la gestión de quejas.

C4

LA ORGANIZACIÓN HACE PÚBLICOS TODOS LOS CARGOS ELECTIVOS VACANTES Y LOS NOMBRAMIENTOS DE PERSONAL QUE NO PERTENECE A LA PLANTILLA, ASÍ COMO LOS PROCESOS ELECTORALES PARA LOS CANDIDATOS Y LA DESCRIPCIÓN COMPLETA DE LAS FUNCIONES, LOS PUESTOS DE TRABAJO, LA EXPERIENCIA Y CAPACIDADES NECESARIAS, EL PLAZO LÍMITE Y LA EVALUACIÓN DE LAS SOLICITUDES

Elecciones y nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla: los cargos directivos y consultivos dentro de la organización, como los cargos del órgano de administración y los comités técnicos o disciplinarios, que no son contratados, sino que se seleccionan mediante una elección o un proceso de designación determinado.

Descripción del cargo o la función: las tareas y obligaciones del cargo.

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

La organización hace públicos todos los cargos electivos vacantes y los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla, así como los procesos electorales para los candidatos y la descripción completa de las funciones, los puestos de trabajo, la experiencia y capacidades necesarias, el plazo límite y la evaluación de las solicitudes.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Para cargos directivos y de gran importancia, las organizaciones deportivas deben contratar a personas cualificadas, con experiencia, orígenes e ideologías distintas, incluso cuando dichos cargos sean voluntarios o reciban una remuneración muy pequeña.

Publicar información detallada sobre los cargos electivos vacantes y del personal que no pertenece a la plantilla aumenta la posibilidad de que personas cualificadas se postulen como candidatas y reduce el riesgo de que solo las personas cercanas a la directiva actual estén al corriente de la oportunidad.

La competición para los cargos electivos y designados es buena para la organización, ya que incentiva a que los candidatos tengan en cuenta los intereses de los miembros con derecho a voto.

Publicar información detallada sobre los cargos electivos vacantes y del personal que no pertenece a la plantilla demuestra a los miembros de la organización y las partes interesadas que la organización se toma en serio la selección de personas competentes.

Celebrar elecciones y nombrar a personal que no pertenece a la plantilla para cargos directivos no se debe utilizar en reconocimiento de la antigüedad de los miembros o los logros que hayan conseguido.

Descripción

Publicar información con mucha antelación sobre los plazos de la Asamblea General para postularse a un cargo electo vacante, con el fin de dar los candidatos una oportunidad razonable de ser elegidos.

Publicar información con suficiente antelación sobre el resto de los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla (como los cargos en comités).

En todos los casos, se debe compartir información sobre la descripción del puesto de trabajo, las capacidades y experiencia necesarias para el cargo, el proceso y los plazos de la solicitud, el tiempo necesario para cumplir con las funciones y la remuneración (si la hubiere).

Se debe aplicar la legislación laboral nacional en vigor a la contratación de personal (véase también el C9: diversidad e igualdad de género).

Véanse también las recomendaciones C1 (Elección de cargos directivos), C2 (Normas de campañas electorales), C5 (Criterios de selección) y C6 (Límites de los mandatos).

Inversiones

La inversión es escasa, ya que el trabajo consiste en publicar información que ya existe. Usar consultores de selección de personal puede ser caro, pero se puede evaluar la decisión para cada caso en particular.

La organización hace públicos todos los cargos electivos vacantes y los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla, así como los procesos electorales para los candidatos y la descripción completa de las funciones, los puestos de trabajo, la experiencia y capacidades necesarias, el plazo límite y la evaluación de las solicitudes.

Orientación

1. Fase inicial

La organización publica una notificación sobre la Asamblea General, conforme a normativa del reglamento, que contiene información sobre los cargos electivos o designados vacantes, la remuneración (si la hubiere), el proceso de candidatura o solicitud, y los plazos límites, que sean razonables y den a los candidatos el tiempo suficiente para preparar sus solicitudes.

Se puede encontrar más información sobre los requisitos en los estatutos, por ejemplo.

2. Fase intermedia

La organización anuncia los cargos vacantes para personal que no pertenece a la plantilla en los medios adecuados, a través de los canales de comunicación correspondientes y con suficiente antelación.

La organización publica la descripción y los requisitos de los cargos para miembros seleccionados por elección y personal que no pertenece a la plantilla.

La organización informa sobre el tiempo que espera que los candidatos dediquen a sus funciones.

3. Fase avanzada

La información publicada explica las capacidades y experiencia necesarias para el cargo.

Para los cargos del personal que no pertenece a la plantilla, la organización tiene en consideración la importancia de que haya igualdad de género y mayor diversidad en sus estructuras directivas, en conformidad con la legislación en vigor (véase la recomendación C9: diversidad e igualdad de género).

La organización tiene un Comité de Nombramientos que tiene términos de referencia, actúa de forma independiente y hace recomendaciones sobre la idoneidad de los candidatos. El Código de Ética y la política de conflictos de intereses se aplican a los miembros del Comité de Nombramientos.

La organización utiliza consultores de selección de personal para cargos de personal que no pertenece a la plantilla, cuando sea adecuado.

La organización hace públicos todos los cargos electivos vacantes y los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla, así como los procesos electorales para los candidatos y la descripción completa de las funciones, los puestos de trabajo, la experiencia y capacidades necesarias, el plazo límite y la evaluación de las solicitudes.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales (desde 2020)

Federación Ecuestre Internacional: en su página web están publicados todos los [cargos electivos vacantes](#) y [los requisitos de los puestos de trabajo](#). También se encuentran publicados los CV de los candidatos.

Federación Internacional de Coaching (ICF): la [lista de cargos electivos vacantes](#) se publicó antes del congreso de la organización.

World Athletics : la [sección de elecciones](#) de la página web contiene información detallada sobre los puestos de trabajo y los procesos de solicitud y de verificación. Véase el ejemplo de las elecciones de 2019.

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 12 de los 31 miembros de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano habían anunciado los requisitos de los cargos electivos o el nombramiento de personal que no pertenece a la plantilla.

Comités Olímpicos Nacionales

Confederación del Deporte y Comité Olímpico y Paralímpico de Noruega: la agenda de la [Asamblea General](#) contiene información sobre los cargos electivos.

Federaciones nacionales

Asociación de Bádminton de Inglaterra: [anuncio de un cargo vacante en la Comisión Ejecutiva](#).

La organización hace públicos todos los cargos electivos vacantes y los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla, así como los procesos electorales para los candidatos y la descripción completa de las funciones, los puestos de trabajo, la experiencia y capacidades necesarias, el plazo límite y la evaluación de las solicitudes.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#): Indicador 4.4.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte](#), principio 2 (autonomía y rendición de cuentas), indicador 8: ¿Cómo son los perfiles de la Comisión Ejecutiva de su organización? Principio 2 de la hoja de ruta.

Grupo Experto de la Unión Europea sobre Buena Gobernanza, [«Principios de buena gobernanza en el deporte»](#), principio 5.b: designación de comités expertos o técnicos.

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#). Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15, principio 13: la organización toma las medidas necesarias para asegurarse de que las elecciones a cargos directivos sean abiertas y competitivas.

Indicador 4.4 de la Comisión de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

0. No.
1. Se hacen públicos algunos cargos vacantes.
2. La documentación de la Asamblea General contiene información detallada sobre todas las elecciones y los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla, así como los requisitos y características de los cargos y el criterio de selección.
3. Las elecciones y los nombramientos se anuncian abiertamente, así como los requisitos y características de los cargos y el criterio de selección.
4. Se utiliza un proceso de selección avanzado para todo tipo de cargos, que contiene información detallada sobre los requisitos y características de los cargos y el criterio de selección.

C5

LA ORGANIZACIÓN HA ESTABLECIDO Y DIVULGA PÚBLICAMENTE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA CARGOS ELECTIVOS O NOMBRAMIENTOS, ASÍ COMO LA DILIGENCIA DEBIDA PARA EVALUAR A LOS CANDIDATOS

Criterios de selección: series de normas que establecen los criterios para determinar si una persona puede ser elegida o designada a cierto cargo dentro de una organización (por ejemplo, la persona no debe haberse declarado bancarota, la persona no debe haber tenido el número máximo de mandatos en el cargo).

Diligencia debida para evaluar a los candidatos: un análisis fundamentado en los hechos del perfil de una persona (o una candidatura para acoger un evento) para contrastarlo con el criterio de selección, que lo suele realizar una persona o comité independiente, o un proveedor especializado. También se lo conoce como proceso de verificación o comprobación de la probidad de los candidatos.

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

La organización ha establecido y divulga públicamente los criterios de selección de candidatos para cargos electivos o nombramientos, así como la diligencia debida para evaluar a los candidatos.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Establecer una serie de criterios de selección permite que la organización determine, hasta cierto punto, las características de las personas elegidas o designadas para el órgano de gobierno o los comités, descartando a aquellos candidatos que no sean adecuados, lo que le ayuda a proteger su reputación.

Los criterios de selección pueden estar relacionados con la representación (p. ej., limitar el número de personas de una misma nacionalidad o región en el órgano de administración para asegurarse de que haya diversidad), el género, las capacidades y competencias (p. ej., poner como requisito tener ciertas pericias profesionales para un cargo particular), así como la integridad (p. ej., poner como requisito que las personas no tengan antecedentes penales o no hayan cometido infracciones relacionadas con el dopaje o la manipulación de competiciones; poner como requisito la divulgación y prevención de conflictos de intereses).

También se deben tener en cuenta los distintos marcos legales para llevar a alguien a juicio en cada país.

Si la diligencia debida para evaluar a los candidatos se realiza de forma correcta, tanto las partes interesadas externas como las internas pueden ver que la organización tiene estándares de exigencia muy altos a la hora de elegir candidatos para altos cargos directivos.

Véanse también las recomendaciones C1 (Elección de cargos directivos), C2 (Normas de campañas electorales), C3 (Normas electorales), C4 (Nombramiento de personal que no pertenece a la plantilla), C6 (Límites de los mandatos), C8 (Conflictos de intereses) y C9 (Igualdad y diversidad).

Descripción

La organización debe definir criterios de selección objetivos para los cargos electivos (y, posiblemente, para el nombramiento de personal que no pertenece a la plantilla), que pueden ser analizados y aprobados por la Asamblea General.

Los criterios de selección pueden incluir una combinación de criterios de representación o diversidad, capacidades, competencias y aspectos sobre la integridad del candidato para garantizar que la organización elige y nombra a las personas adecuadas a los cargos directivos. Los candidatos que no cumplan con los criterios de selección no podrán participar en las elecciones ni ser designados.

En algunas circunstancias, puede que una persona tenga un conflicto de interés que deba declarar y gestionar. En otras circunstancias, es posible que una persona no pueda tener dos cargos al mismo tiempo, ya que existe un conflicto de interés entre dichos

cargos que no puede ser subsanado de forma adecuada. En este caso, las normas deben exigir a dicha persona que renuncie a uno de sus cargos.

Los criterios relacionados con la representación y las capacidades de los candidatos pueden variar en función del cargo.

Los criterios de selección pueden establecer parámetros para garantizar que algunos o todos los cargos directivos tengan experiencia previa relacionada con el deporte; sin embargo, estos requisitos no deben ser demasiado rigurosos, de lo contrario, solo unos pocos candidatos podrían postularse (p.ej., poner como requisito que una persona haya pertenecido al órgano de administración durante ocho años antes de postularse a la presidencia). Los parámetros y las normas de selección deben tener en cuenta la necesidad de aumentar la presencia de mujeres en cargos directivos.

La organización ha establecido y divulga públicamente los criterios de selección de candidatos para cargos electivos o nombramientos, así como la diligencia debida para evaluar a los candidatos.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Los criterios de selección se deben publicar y ser de fácil acceso (p. ej., en la página web de la organización).

Cuando una organización miembro nombra a un/a candidato/a para una elección o nombramiento, una sola nominación debe bastar para evitar que el grupo de posibles candidatos se vea limitado.

Una persona o comité independiente debe estar a cargo de la diligencia debida para evaluar a los candidatos y la verificación de sus perfiles con el fin de contrastarla con los criterios de selección. De esta manera se protege tanto al personal como a los directivos actuales de posibles presiones políticas.

Los criterios de selección más generales para los cargos, que suelen ser más subjetivos (p. ej., tener mucha experiencia como entrenador en un deporte), deben evaluarse durante el proceso de selección, en lugar de tratarse como criterios estrictos para determinar si los candidatos cumplen con los criterios de selección (pero asegurándose que no se perjudica a las mujeres).

Inversiones

Desarrollar el proceso de nombramiento y los criterios de selección es sencillo. Los procesos de diligencia debida para evaluar a los candidatos pueden ser caros, ya que suele ser necesario contratar a especialistas en la materia, pero esto ayuda a mitigar los riesgos contra la reputación de la organización y a proteger a la plantilla.

La organización ha establecido y divulga públicamente los criterios de selección de candidatos para cargos electivos o nombramientos, así como la diligencia debida para evaluar a los candidatos.

Orientación

1. Fase inicial

La organización tiene un proceso establecido para nominar a los candidatos de la elección y para los nombramientos de personal que no pertenece en la plantilla, en su caso.

Los candidatos pueden estar nominados por una sola organización miembro.

En el caso de organizaciones cuyos miembros sean personas físicas, dos nominaciones serán suficientes para que una persona obtenga la candidatura.

La organización tiene criterios de selección que se basan en criterios concretos, como tener normas de integridad adecuadas, las cuales se hacen públicas.

La organización contrasta los perfiles de los candidatos con los criterios de selección en función de la información que comparten los candidatos.

La organización solicita a los candidatos que declaren conflictos de intereses, que se deben gestionar. En algunas circunstancias, es posible que una persona no pueda tener dos cargos al mismo tiempo, ya que existe un conflicto de interés entre dichos cargos que no puede ser subsanado de forma adecuada. En este caso, esa persona debe renunciar a uno de sus cargos.

La organización publica la lista de los candidatos confirmados con suficiente antelación a las elecciones y los nombramientos, acorde a la normativa.

2. Fase intermedia

La organización tiene criterios de selección específicos para cada comité o cargo.

La organización tiene criterios de selección relacionados con la participación en el mundo del deporte (en su caso), que son equilibrados para que no sea demasiado restrictivos, sobre todo para las mujeres.

3. Fase avanzada

La organización tiene un comité de nombramientos que estudia los requisitos adecuados para los cargos vacantes.

La organización tiene una persona o comité independiente (que puede ser el comité de nombramientos) que realiza el proceso de diligencia debida para evaluar candidatos y contrasta los perfiles de las personas con los criterios de selección. Para los altos cargos directivos en organizaciones de mayor envergadura, estas evaluaciones también incluyen verificación de antecedentes que van más allá de lo que declaran los candidatos, con un énfasis particular en la integridad de los candidatos.

La organización tiene un proceso de apelación del resultado de la diligencia debida para evaluar candidatos.

La organización ha establecido y divulga públicamente los criterios de selección de candidatos para cargos electivos o nombramientos, así como la diligencia debida para evaluar a los candidatos.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales (desde 2020)

Federación Internacional de Tenis: los miembros clase B nominan a los candidatos. Véanse los artículos 20b y 21f de la [Constitución](#). Existen criterios de selección: véase el artículo 19c. Las normas electorales y del Comité de Verificación se encuentran en el [Código de Ética](#). Véase el artículo 1.7 del apéndice 1.

Federación Internacional de Tenis de Mesa (ITTF): existe una breve serie de criterios de selección para los miembros seleccionados por elección. Véase la sección 1.5.9 de la [Constitución](#). El proceso de nombramientos no es restrictivo. El Comité de Nombramientos verifica la idoneidad y las cualificaciones de los candidatos. Véase la sección 1.5.7.2 de la Constitución.

Federación Mundial de Bádminton: [los criterios de selección de los candidatos](#) se detallan en el apéndice II.2 del estatuto 1.1.

Unión Internacional de Biatlón (IBU): la sección 17.4-7 de la [Constitución](#) precisa los criterios de selección y nombramientos. Existen [normas de verificación](#).

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 10 de las 31 Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano tenían criterios de selección equilibrados y un comité de nombramientos.

Comités Olímpicos Nacionales

Comité Olímpico y Paralímpico de los Estados Unidos (USOPC) : criterios de selección para miembros independientes de la comisión, [estatutos electorales](#) 3.4 y 3.5.

Federaciones nacionales

Federación Francesa de Tenis: criterios de selección claramente establecidos para la elección y duración del mandato de los miembros de la Comisión Ejecutiva, así como para la presidencia. Artículos 18 a 21 de los [estatutos](#).

La organización ha establecido y divulga públicamente los criterios de selección de candidatos para cargos electivos o nombramientos, así como la diligencia debida para evaluar a los candidatos.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#): indicador 4.5.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte \(SIGGS\)](#), principio 4 (democracia, participación e inclusividad); indicador 5: ¿Cómo elige su organización a los miembros de su Comisión Ejecutiva? Principio 4 de la hoja de ruta.

Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, [apéndice del informe «Por un marco para la gobernanza deportiva moderna»](#), criterio 2.1, elecciones periódicas de los órganos de administración:

- La organización tiene normativas detalladas para todos los cargos electivos vacantes y el nombramiento de miembros, así como para los procesos para presentarse como candidato/a.
- Verificación de candidaturas.

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#).

Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15, principio 12: los miembros de la Comisión se designan según procedimientos democráticos y transparentes.

[«Requisitos mínimos consolidados del COI para la puesta en práctica de principios básicos de buena gobernanza de los CON»](#), tema 2.5, «Proceso democrático», principio 1: los procesos democráticos, como las elecciones, deben estar regidos por normas claras, justas y transparentes.

Indicador 4.5 de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

0. No.

1. Existen algunas normas sobre los criterios de selección de los candidatos electorales.
2. Se hacen públicos los criterios de selección para candidatos electorales, con un proceso de nominaciones sin restricciones, excepto la aplicación de normas proporcionales para garantizar que los candidatos hayan participado en el deporte.
3. Se hacen públicos los criterios de selección, sin restricciones a las nominaciones y con una comisión de nominaciones.
4. Se utilizan criterios de selección avanzados, con una comisión de nominaciones.

C6

LA ORGANIZACIÓN IMPONE LÍMITES A LOS MANDATOS DE LOS MIEMBROS SELECCIONADOS POR ELECCIÓN

Límite de mandatos: las normas limitan el tiempo que tanto un miembro electo como uno designado puede estar en uno o varios cargos que no pertenecen a la plantilla de la organización. La organización puede marcar este límite en dos, tres o cuatro años de mandato (o en raras ocasiones, más tiempo) y limitar el número de veces que una persona puede ser reelegida a su cargo. Las restricciones pueden imponerse sobre mandatos consecutivos, el número total de años de mandato, o una combinación de ambos.

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

La organización impone límites a los mandatos de los miembros seleccionados por elección.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Tener límites apropiados para los mandatos de los cargos electivos (y, posiblemente, para los nombramientos) garantiza cierto recambio en los cargos directivos, lo que disminuye el riesgo de que el poder se arraigue en una persona, y permite que la organización tenga una nueva visión. Asimismo, los límites de los mandatos pueden ayudar a alcanzar la igualdad de género.

En los mandatos que tienen una duración razonable, las personas son conscientes de que pueden estar en un cargo durante unos años, por lo que esto también ayuda a preservar y dar continuidad a los conocimientos de una institución.

Conocer el límite de los mandatos supone una ayuda para los cargos directivos, posibles candidatos, miembros y partes interesadas, ya que disminuye las posibles presiones políticas que puedan sufrir (p. ej., porque las normas obligan a que un cargo directivo tenga que abandonar su cargo en las elecciones siguientes).

La necesidad de renovar los cargos de una organización es un efecto en cadena que es importante tanto a nivel nacional y continental como a nivel internacional, así como para los miembros del órgano de administración y el presidente.

Si una organización está bien gestionada y tiene procedimientos democráticos que funcionan, puede que no sea necesario que haya límites a los mandatos, ya que el recambio y la renovación tendrían lugar de todas maneras; sin embargo, los límites a los mandatos pueden ofrecer la protección necesaria cuando una persona o un grupo pequeño tiene el control de una organización durante un periodo de tiempo.

Descripción

La organización debería establecer límites a los mandatos del presidente y del órgano de administración a nivel nacional, continental e internacional.

También puede que sea adecuado imponer límites a los mandatos de otros comités y cargos de personal que no pertenece a la plantilla.

Los límites de los mandatos del presidente deben ser únicos y consecutivos. Un expresidente no debería tener la posibilidad de ser reelegido.

Una persona no debería poder estar en el órgano de administración durante mandatos consecutivos que superen el límite de los mandatos, los cuales se cuentan de forma independiente a los límites de mandatos del presidente. Debe existir un periodo de espera obligatorio antes de que una persona pueda ejercer de nuevo un cargo.

Los límites de los mandatos de los miembros del órgano de administración y del presidente son distintos.

En las organizaciones del Movimiento Olímpico, los mandatos suelen durar cuatro años para que coincidan con los ciclos olímpicos, si bien ha habido algunos cambios en 2020 y 2021 debido a la crisis del COVID-19.

Los límites recomendados para la presidencia son tres mandatos de cuatro años cada uno.

Los límites recomendados para los miembros del órgano de administración son dos mandatos, con la posibilidad de ser reelegidos tras un periodo de espera de un mandato. También se pueden establecer los límites en tres mandatos, con un periodo de espera de dos mandatos.

Se puede evaluar la posibilidad de introducir límites de edad como método adicional para garantizar cierto recambio en los altos cargos directivos.

La organización impone límites a los mandatos de los miembros seleccionados por elección.

Se debe respetar la legislación nacional.

Véanse también las recomendaciones C5 (Criterios de selección) y C8 (Conflictos de interés).

Inversiones

Escasas

Establecer normas no conlleva grandes inversiones; sin embargo, puede que sea necesario dedicar tiempo de gestión y un gran esfuerzo de las partes interesadas para convencer a los miembros de que apoyen la introducción de límites a los mandatos.

Orientación

1. Fase inicial

La organización tiene límites de los mandatos del presidente o la presidenta y de los miembros del órgano de administración.

2. Fase intermedia

La organización impone límites a los mandatos de distintos cargos para limitar el número de años de ejercicio, entre los que se encuentran la presidencia y los cargos de los miembros del órgano de administración.

El límite para la presidencia es un máximo de tres mandatos de cuatro años cada uno.

Existe un límite para los miembros del órgano de administración y un periodo de espera antes de que una persona vuelva a tener derecho a ocupar un cargo.

Cuando una organización establece límites a los mandatos, también se deben disponer

medidas para el proceso de transición con el fin de dejar clara la forma en que se contabilizarán los mandatos anteriores al establecimiento de las nuevas normativas. Estas medidas de transición no deben superar la duración de un mandato.

Los límites que la organización impone a los mandatos no tienen una excepción que permite que una persona pueda ejercer durante mandatos adicionales «en circunstancias excepcionales» o situaciones similares.

Cuando también existen límites de edad, se puede considerar una extensión del límite de edad durante un máximo de un mandato cuando hay razones excepcionales vinculadas a las necesidades de la organización, siempre que se respeten los límites generales de los mandatos.

Las normas de los límites de

los mandatos explican cómo se contabilizan los mandatos parciales (p. ej., cuando una persona es elegida para ocupar un cargo durante el periodo entre las Asambleas Generales).

3. Fase avanzada

Los principios de la etapa de desarrollo se extienden a todos los cargos electivos y los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla.

No hay excepciones a los límites de los mandatos. Existen límites a los mandatos de los otros cargos electivos o los nombramientos de personal que no pertenece a la plantilla —cuyo límite de mandatos puede ser mayor que el de los miembros del órgano de administración—, así como para los miembros de los comités independientes. Todos los límites a los mandatos no superan los tres mandatos de cuatro años cada uno.

La organización impone límites a los mandatos de los miembros seleccionados por elección.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales (desde 2020)

Federación Ecuestre Internacional: los miembros de la comisión pueden ejercer durante tres mandatos, tras los cuales existe un periodo de espera (de al menos un mandato) antes de tener derecho a ocupar un nuevo cargo. El presidente o la presidenta solo puede ejercer la presidencia durante tres mandatos. Véase la sección 19.6 de los [estatutos](#).

Federación Internacional de Escalada Deportiva (IFSC): los miembros de la comisión ejecutiva pueden ejercer durante un máximo de tres mandatos. Véase el artículo 25 de los [estatutos](#). En las elecciones de 2021, los miembros de la comisión que ya habían ejercido durante tres mandatos o estaban en su tercer mandato, pudieron ejercer durante un mandato adicional.

World Rugby: la presidencia y vicepresidencia tienen límites de dos mandatos de cuatro años cada uno. Véase el [estatuto electoral](#) 9.8.1. La Comisión Ejecutiva tiene un límite de doce años en total (10.3.1.d).

Federación Internacional de Netball: los directores no pueden ejercer durante más de tres mandatos consecutivos de cuatro años cada uno. Véanse los [estatutos sociales](#) (sección 6). Véase también la [política de gobernanza de la comisión ejecutiva](#): los directores pueden ejercer durante un máximo de doce años y no pueden volver a estar en la Comisión Ejecutiva hasta que hayan pasado tres años.

Federación Mundial de Curling (WCF): la sección 16.8.2-3 de la [Constitución](#) impone un límite de tres mandatos de cuatro años de duración en un cargo y un máximo de diecinueve años en la Comisión Ejecutiva.

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 22 de los 31 miembros de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano tenían algún tipo de límite a los mandatos de sus miembros seleccionados por elección. Este límite suele ser de tres mandatos de cuatro años de duración para la presidencia, mientras que otros cargos, a veces, tienen otros límites. Algunas FI tienen cláusulas que permiten que las personas ejerzan durante mucho más tiempo si cambian de cargo.

Comités Olímpicos Nacionales

Federación Olímpica de Irlanda: límite de dos mandatos de cuatro años de duración, con medidas para el proceso de transición. Véanse los artículos 18 y 19 de la [Constitución](#).

Federación Deportiva y Comité Olímpico de Hong Kong, China: límite de tres mandatos de cuatro años de duración para los miembros seleccionados por elección. Véanse los artículos 8 a 11 de los [estatutos electorales](#).

Federaciones nacionales

British Rowing (Asociación Británica de Remo): límite de dos mandatos de cuatro años, y un posible tercer mandato para la presidencia. Véanse los [artículos](#) 23 a 25.

La organización impone límites a los mandatos de los miembros seleccionados por elección.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#): indicador 4.6.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte](#), principio 4 (democracia, participación e inclusividad), indicador 4: ¿Cómo realiza su organización la planificación de sucesiones de los miembros de su Comisión Ejecutiva? Principio 4 de la hoja de ruta.

Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, [apéndice del informe «Por un marco para la gobernanza deportiva moderna»](#), criterio 2.1, «Elecciones periódicas de los órganos de administración», límites a los mandatos de los miembros seleccionados por elección.

Grupo Experto de la Unión Europea sobre Buena Gobernanza, [«Principios de buena gobernanza en el deporte»](#).

- Principio 4.e (7): se deben establecer límites a los mandatos para que los órganos directivos tengan recambios periódicos.
- Principio 6.a (8): se deben establecer límites apropiados a los mandatos, como parte del proceso de planificación de sucesiones.

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#).

Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15, principio 16: la organización ha establecido límites a los mandatos.

[«Requisitos mínimos consolidados del COI para la puesta en práctica de principios básicos de buena gobernanza de los CON»](#), tema 2.9, «Elección o recambio periódicos de los titulares de los cargos», principio 1: se debe establecer de antemano la duración de los mandatos para poder elegir o cambiar a los titulares de los cargos de forma periódica (p. ej., cada cuatro años).

Documento EPAS(2018)47rev3, «Optimizar los procesos de cumplimiento con los principios de buena gobernanza para mitigar los riesgos de corrupción», párrafo 4, mandato: duración y límites.

Indicador 4.6 de la Comisión de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020.

0. No.

1. Se han establecido algunos límites, pero existe la posibilidad de que una persona sea reelegida varias veces al mismo cargo.
2. Se han establecido límites de un máximo de no más de doce años en un cargo.
3. Se han establecido límites de un máximo de tres mandatos consecutivos de cuatro años de duración cada uno, ya sea en el mismo cargo o en cargos distintos.
4. Se han establecido límites de un máximo de tres mandatos de cuatro años cada uno, ya sea en el mismo cargo o en cargos distintos, con un periodo de espera antes de ejercer un nuevo cargo.

C7

TODAS LAS PRINCIPALES PARTES INTERESADAS DE LA ORGANIZACIÓN (ENTRE LAS QUE SE ENCUENTRAN LOS ATLETAS «EN ACTIVO», SEGÚN LA DEFINICIÓN DE LA CARTA OLÍMPICA) ESTÁN REPRESENTADAS POR SUS COMITÉS Y OTROS GRUPOS DIRECTIVOS CORRESPONDIENTES

Atletas en activo: una persona que haya competido periódicamente en las competiciones de la organización y que se haya retirado un mínimo de cuatro años antes de su primer nombramiento en una Comisión de Atletas o una institución equivalente.

Principales partes interesadas: las entidades, grupos o personas que están muy interesadas en la actividad de la organización y que pueden afectarla o se ven afectadas por la misma. Además de los atletas, entre algunos ejemplos típicos de una organización deportiva se encuentran los miembros y las instituciones regionales (continentales, regionales, locales, etc.). Entre otros tipos de partes interesadas que deberían ser consultadas, cuando sea necesario, se encuentran los voluntarios, el personal, los organizadores de eventos, los gobiernos, la sociedad civil, los proveedores, los socios comerciales y muchos más.

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

Todas las principales partes interesadas de la organización (entre las que se encuentran los atletas «en activo», según la definición de la Carta Olímpica) están representadas por sus comités y otros grupos directivos correspondientes.

ATLETAS Y REPRESENTANTES REGIONALES

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Independientemente de la naturaleza de una organización deportiva, su capacidad de toma de decisiones mejora cuando se atiende adecuadamente a los intereses de los atletas y del resto de las partes interesadas.

En instituciones deportivas como las federaciones nacionales e internacionales, así como los comités olímpicos nacionales, los atletas son una de las principales partes interesadas.

Descripción

Uno/a o más atletas en activo deben participar y tener derecho a voto en las reuniones del órgano de administración.

Debe existir una Comisión de Atletas o una institución similar, elegida por atletas, para velar por los intereses de los atletas y compartirlos con el órgano de administración.

Las organizaciones deben dotar de un presupuesto adecuado y personal de apoyo a estas instituciones para que los representantes de atletas puedan trabajar con eficacia. Asimismo, deben compartir información con las mismas de forma oportuna.

En muchas regiones y disciplinas deportivas o grupos se designa o elige a los miembros del órgano de administración o de los comités correspondientes.

La organización debe consultar con los atletas (y las instituciones regionales) de forma periódica, ya que la representación directa es solo uno de los aspectos de la participación de los atletas en la toma de decisiones.

Véase también la recomendación C9 (Igualdad y diversidad).

Inversiones

Escasas

Puede que haya ciertos costes asociados al proceso de formar una Comisión de Atletas (p. ej., celebrar elecciones durante un campeonato), además del presupuesto asignado para que funcione la comisión, entre los que se incluyen la subvención de los viajes y el alojamiento de los representantes de atletas que asistan a las reuniones. Asimismo, las consultas formales requieren cierto tiempo de gestión que puede conllevar costes.

Todas las principales partes interesadas de la organización (entre las que se encuentran los atletas «en activo», según la definición de la Carta Olímpica) están representadas por sus comités y otros grupos directivos correspondientes.

Orientación

1. Fase inicial

La organización tiene una Comisión de Atletas o una institución similar, formada por un número parecido de atletas hombres y mujeres en activo (p. ej., al menos un 40% de cada género), quienes practican, entre todos, todas las actividades deportivas de la comisión.

Uno/a o más atletas son miembros del órgano de administración con derecho a voto.

2. Fases intermedia y avanzada

Los atletas eligen a los miembros de la Comisión de Atletas.

La organización dota de un presupuesto adecuado y personal de apoyo, e incentiva de forma activa la participación de los miembros de la Comisión de Atletas en la toma de decisiones.

La organización consulta periódicamente con los atletas, más allá de la representación directa que tengan los atletas en el órgano de administración.

Todas las principales partes interesadas de la organización (entre las que se encuentran los atletas «en activo», según la definición de la Carta Olímpica) están representadas por sus comités y otros grupos directivos correspondientes.

OTRAS PARTES INTERESADAS PRINCIPALES INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Todas las organizaciones deportivas funcionan dentro de un sistema en el cual hay una serie de organizaciones que representan a partes interesadas, las cuales solo pueden alcanzar sus objetivos mediante la cooperación y la consulta con las mismas. El tipo de organismo que representa a una parte interesada dependerá de la naturaleza de la organización deportiva (nacional, internacional, de un único deporte o de varios, etc.), el país de dicha organización, el alcance de sus actividades, etc.

Es más probable que las partes interesadas cooperen con las organizaciones cuando se tienen en cuenta sus opiniones.

Para demostrar que una organización se toma en serio la participación de las partes interesadas, se les debe ofrecer oportunidades para que participen directamente en la toma de decisiones por medio de representantes con derecho a voto en el órgano de administración o en otros comités con sus estructuras correspondientes, dotándoles de los recursos adecuados.

Descripción

La organización debe tener estructuras formales que establezcan varios tipos de representación de las principales partes interesadas y debe estudiar detenidamente la forma adecuada para que el resto de las partes interesadas participen en la toma de decisiones, por ejemplo, mediante consultas.

Se debe estudiar la forma adecuada para que algunas de las partes interesadas participen en la toma de decisiones, entre las que se encuentran grupos de aficionados, autoridades públicas, socios comerciales y la sociedad civil. Entre algunas de las opciones se encuentran los comités de representación, las consultas formales, los foros abiertos, el diálogo frecuente, etc.

Inversiones

Escasas

Las actividades formales de consulta requieren tiempo de gestión, lo que puede conllevar ciertos costes.

Orientación

1. Fase inicial

La organización tiene procesos formales para que participen las partes interesadas en la toma de decisiones (p. ej., se designa a representantes al órgano de administración o a los comités correspondientes). La organización consulta con sus miembros de forma periódica.

2. Fase intermedia

La estrategia general de la organización incluye la participación de las partes interesadas (véase la recomendación A3: visión y estrategia).

3. Fase avanzada

La organización fomenta la participación de un gran número de partes interesadas en la toma de decisiones, en función de su naturaleza y papel, así como de partes interesadas externas.

La organización tiene una estrategia para fomentar la participación de las partes interesadas.

La organización consulta a sus socios comerciales en la toma de decisiones sobre aspectos que les correspondan, pero también tiene mecanismos de protección para evitar que se influya de forma indebida sobre la gobernanza de la organización (por ejemplo, existe un grupo que asesora sobre cuestiones relacionadas con el marketing, pero que no tiene autoridad sobre la toma de decisiones).

Todas las principales partes interesadas de la organización (entre las que se encuentran los atletas «en activo», según la definición de la Carta Olímpica) están representadas por sus comités y otros grupos directivos correspondientes.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales

Federación Internacional de Escalada Deportiva: la Comisión de Atletas elige a un hombre y a una mujer para la [Comisión Ejecutiva](#). Véase el artículo 24 de los [estatutos](#).

Federación Internacional de Tiro Deportivo (ISSF): el presidente o la presidenta de la Comisión de Atletas es un miembro con derecho a voto de la Comisión Ejecutiva y el Consejo de Administración. Véanse las secciones 7.2.1 y 8.1.3 de la [Constitución](#).

Federación Internacional de Esgrima (FIE): los miembros de la Comisión de Atletas se eligen por votación. Véase el punto 6.3.2 de los [estatutos](#). Se publican los [resultados de las elecciones](#). El presidente o la presidenta de la Comisión de Atletas es un miembro con derecho a voto de la Comisión Ejecutiva (véase la sección 5.2.5 de los estatutos). Existen normas para las elecciones de la Comisión de Atletas: véase la sección 4.5 de los estatutos.

Federación Internacional de Jiu-jitsu: la Comisión de Atletas elige a dos representantes de la Comisión Ejecutiva (un hombre y una mujer). Véase la sección 8.2.5 de los [estatutos](#).

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 28 de las 31 Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano tenían al menos un/a representante de atletas con derecho a voto en la Comisión Ejecutiva o su equivalente.

Este fue uno de los veinte temas que se trataron en el análisis de 2018/2019 de la Asociación Mundial de Federaciones Deportivas Internacionales sobre los deportes que no participan en los Juegos Olímpicos (para los deportes olímpicos se trataron 50 temas), ya que se consideró que sería importante y factible para las organizaciones de menor tamaño.

Comités Olímpicos Nacionales

Comité Olímpico de Nigeria: la [Comisión Ejecutiva](#) tiene a dos representantes de atletas.

Comité Olímpico de Malta: la presidenta de la [Comisión de Atletas](#) es un miembro de la [Comisión Ejecutiva](#).

Comité Olímpico de Portugal: el presidente de la Comisión de Atletas es un miembro de la [Comisión Ejecutiva](#).

Federaciones nacionales

La Real Asociación Neerlandesa de Patinaje (KNSB): tres atletas de distintas disciplinas pertenecen al [Consejo](#).

Todas las principales partes interesadas de la organización (entre las que se encuentran los atletas «en activo», según la definición de la Carta Olímpica) están representadas por sus comités y otros grupos directivos correspondientes.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#): indicador 4.7.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte](#), principio 4 (democracia, participación e inclusividad), indicador 9: ¿Cómo colabora su organización con los atletas? Principio 4 de la hoja de ruta.

Grupo Experto de la Unión Europea sobre Buena Gobernanza: [«Principios de buena gobernanza en el deporte»](#).

- Principio 3.a: participación de las partes interesadas.
- Principio 3.b: estándares mínimos de la representación de las partes interesadas.
- Principio 3.c: compromiso de las partes interesadas.
- Principio 3.d: formalización de la función de las partes interesadas.
- Principio 4.d: función y derechos de los miembros y las partes interesadas.
- Principio 4.e (2): principios democráticos mínimos para designar a miembros de órganos directivos. Garantizar que las partes interesadas están representadas o se las haya consultado.
- Principio 5.a: delegación de tareas a los miembros y las partes interesadas.

Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, [apéndice del informe «Por un marco para la gobernanza deportiva moderna»](#), criterio 4.4: implicación, participación y cuidado de los atletas.

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#). Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15: los principios 19 a 21 tratan sobre la participación de los atletas, árbitros y entrenadores en la elaboración de las políticas de la organización.

[Carta Olímpica 2021](#) del COI, estatuto electoral de la norma 16, 2.2.2: «Si los candidatos nominados son atletas en activo, según la Norma 16.1.1.2, dichos candidatos deberán haber sido elegidos o nombrados para la Comisión de Atletas del COI antes de la edición de los Juegos Olímpicos de Verano o los Juegos Olímpicos de Invierno posterior a los últimos Juegos Olímpicos en los que participaron».

Todas las principales partes interesadas de la organización (entre las que se encuentran los atletas «en activo», según la definición de la Carta Olímpica) están representadas por sus comités y otros grupos directivos correspondientes.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[«Requisitos mínimos consolidados del COI para la puesta en práctica de principios básicos de buena gobernanza de los CON»:](#)

- Tema 2.4, «Representación en los órganos de administración», principio 1: los miembros de la organización deben estar representados en los órganos de administración, sobre todo las mujeres y los atletas.
- Tema 6.1, «Derecho a participar e implicación de los atletas en el Movimiento Olímpico y en los órganos de administración», principio 3: las organizaciones deportivas deben oír la voz de los atletas.

Indicador 4.7 de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

- 0. No.
- 1. Algunos representantes de las partes interesadas principales participan en los órganos de administración.
- 2. Los representantes designados por las principales partes interesadas participan en los órganos de administración (no tienen una función consultiva).
- 3. Los representantes de las partes interesadas, entre los que se encuentran uno/a o más atletas, participan en la Comisión Ejecutiva y han sido elegidos o designados por el organismo correspondiente.
- 4. Se utilizan formas avanzadas de representación de atletas y otras principales partes interesadas.

C8

LA ORGANIZACIÓN TIENE NORMAS PARA IDENTIFICAR TANTO LOS CONFLICTOS DE INTERESES REALES COMO LOS POSIBLES O LA PERCEPCIÓN DE UN CONFLICTO DE INTERÉS, EXCLUYENDO A LOS MIEMBROS INVOLUCRADOS EN UN CONFLICTO REAL DE LA TOMA DE DECISIONES

Código de Ética de 2022 del COI, normas sobre los conflictos de intereses que afectan al comportamiento de las partes olímpicas, artículo 2:

· Conflicto de interés real: un conflicto de interés ocurre cuando una persona que actúa tanto por cuenta propia o como miembro de una organización expresa una opinión o participa en una decisión que pueda estar influenciada por las relaciones que dicha persona pueda tener, haya tenido o esté por tener con otra persona u organización que se vea afectada por la opinión o decisión de esa persona. Un conflicto de interés real puede ocurrir independientemente de que una persona haya declarado los intereses correspondientes.

· Conflicto de interés posible o percepción de un conflicto de interés: un conflicto de interés posible o la percepción de un conflicto de interés ocurre cuando se puede considerar que una persona que actúa tanto por cuenta propia o como miembro de una organización podría tener una opinión o tomar una decisión que pudiese estar influenciada por las relaciones que dicha persona pueda tener, haya tenido o esté por tener con otra persona u organización que se vea afectada por la opinión o decisión de esa persona.

Consulte también la labor realizada por la [Segunda Comisión Especial de la IPACS sobre los conflictos de intereses](#).

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

La organización tiene normas para identificar tanto los conflictos de intereses reales como los posibles o la percepción de un conflicto de interés, excluyendo a los miembros involucrados en un conflicto real de la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Las decisiones que toma la organización se deben basar solo en velar por el beneficio de la organización, independientemente de otros beneficios o lealtades enfrentados de las personas que ocupan cargos directivos.

Es más probable que las personas de una organización y las partes interesadas confíen en una organización que demuestra que gestiona los conflictos de intereses de forma adecuada.

En algunas jurisdicciones, los miembros de los órganos de administración de una organización deportiva pueden tener obligaciones legales en relación con los conflictos de intereses.

Ciertos conflictos de intereses o lealtades enfrentadas son una parte intrínseca de casi todas las organizaciones deportivas formadas por distintas instituciones miembro, que suceden cuando algunos de sus miembros son elegidos para formar parte del órgano de administración o para otros cargos. Un conflicto de

interés puede ocurrir cuando una persona que es miembro de un comité en calidad de representante tiene dos papeles distintos. La adopción de normativas adecuadas ayuda a proteger a las personas que tienen lealtades enfrentadas, un conflicto de interés posible o la percepción de un conflicto de interés.

Descripción

La organización debe establecer normas para los conflictos de intereses, las cuales deben haber sido creadas para garantizar que las decisiones se basan solo en velar por los intereses de la organización.

Los miembros seleccionados por elección, designados y los empleados de la organización (conforme a la legislación laboral nacional) deben declarar sus intereses y los de sus familiares directos (cuando sea necesario) tanto al ingresar en la organización como de forma periódica, o cuando haya un cambio importante en su situación personal.

Se debe definir quiénes son los «familiares directos».

Se debe publicar un registro de intereses, cuando sea necesario.

El orden del día de las reuniones debe incluir un punto sobre conflictos de intereses para que las personas puedan declarar los intereses correspondientes.

Se debe excluir de la toma de decisiones a aquellas personas que tengan un conflicto de interés posible o la percepción de un conflicto de interés sobre el tema a tratar (p. ej., deben abandonar la habitación antes de que se trate el tema en una reunión o no deben participar en el voto). De esta manera, se evita la situación que ocasiona un conflicto de interés real.

Se deben tener en cuenta tanto los intereses directos como los indirectos (p. ej., los intereses de los familiares directos de las personas que pertenecen a la organización).

Entre los tipos de intereses se incluyen los financieros, profesionales, políticos, empresariales, institucionales, de nacionalidad, etc.

La organización debe brindar formación a las personas sobre los conflictos de intereses.

La organización debe tener a una persona o comité independiente para supervisar la puesta en práctica de las normas sobre conflictos de intereses y brindar asesoramiento, cuando sea necesario.

La organización debe tener canales para recibir denuncias, así como procedimientos para investigar y aplicar medidas disciplinarias, en caso de que se hayan violado las normas.

En algunas circunstancias, es posible que una persona no pueda tener dos cargos al mismo tiempo sin que haya un conflicto de interés entre dichos cargos que no puede ser subsanado de forma adecuada. En estas circunstancias, las normas deben exigir a dicha persona que renuncie a uno de sus cargos.

La organización tiene normas para identificar tanto los conflictos de intereses reales como los posibles o la percepción de un conflicto de interés, excluyendo a los miembros involucrados en un conflicto real de la toma de decisiones.

Véanse también las recomendaciones B1 (Código de Ética), B4 (Denuncia de irregularidades), C5 (Criterios de selección), D7 (Formación sobre integridad) y E9 (Proceso de asignación de eventos).

Inversiones

Los costes de los procesos internos son escasos. Puede que se necesite mayor inversión para supervisar de forma activa.

Orientación

1. Fase inicial

La organización tiene y pone en práctica normas sobre los conflictos de intereses, que pueden formar parte del Código de Ética o de otro documento.

La organización exige a las personas que declaren sus intereses y los de sus familiares directos (en su caso).

La organización exige a las personas con posibles conflictos de intereses o la percepción de posibles conflictos de intereses que no participen en debates sobre dichos temas ni voten sobre los mismos para evitar que ocurra un conflicto de interés real.

La organización tiene normas para sancionar a las personas que violen las normas (p. ej., por no haber declarado un interés correspondiente).

2. Fase intermedia

Las normas de la organización sobre los conflictos de intereses diferencian entre los conflictos reales, posibles y la percepción de un conflicto de interés, y explican lo que significan estas definiciones con ejemplos específicos.

La organización mantiene actualizado un registro de conflictos de intereses, el cual se hace público, en caso necesario.

La organización tiene un punto en el orden del día de las reuniones para declarar conflictos de intereses, que se incluye en las actas.

Se supervisa de forma activa la puesta en práctica de las normas sobre conflictos de intereses y se pide asesoramiento a una persona o comité independiente, cuando sea necesario.

La organización comparte información sobre las normas que rigen los conflictos de intereses en la documentación sobre las candidaturas para acoger eventos deportivos.

3. Fase avanzada

La organización impide que las personas que hayan declarado un conflicto de interés sobre un tema en particular tengan acceso a información sobre el mismo.

Se asesora a las personas de la organización sobre los conflictos de intereses y se pide asesoramiento a una persona o comité independiente, cuando sea necesario.

La organización ofrece formación a las personas sobre los conflictos de intereses.

La organización tiene normas para identificar tanto los conflictos de intereses reales como los posibles o la percepción de un conflicto de interés, excluyendo a los miembros involucrados en un conflicto real de la toma de decisiones.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales

World Sailing: [Política de conflictos de intereses](#). Se publica el [registro de intereses](#) de los miembros seleccionados por elección.

FIFA: el [Código de Ética](#) contiene orientación para los miembros de la FIFA en los párrafos 1 a 4 del artículo 19. El Manual de cumplimiento de la FIFA contiene orientación práctica sobre los [conflictos de intereses](#) para que los empleados de la FIFA puedan identificarlos y gestionarlos, así como una explicación detallada de la terminología.

Unión Internacional de Triatlón (ITU): los miembros de la Comisión Ejecutiva firman la [Declaración de conflictos de intereses](#), que se publica en la página web.

Federación Internacional de Escalada y Montañismo: se hace pública la [Política de conflictos de intereses](#), que incluye una matriz de compatibilidad.

Federación Mundial de Curling: tiene una [Política de conflictos de intereses](#) que incluye un formulario de declaración.

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 22 de los 31 miembros de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano demostraron haber puesto en práctica normas sobre los conflictos de intereses.

Este fue uno de los veinte temas que se trataron en el análisis de 2018/2019 de la Asociación Mundial de Federaciones Deportivas Internacionales sobre los deportes que no participan en los Juegos Olímpicos (para los deportes olímpicos se trataron 50 temas), ya que se consideró que sería importante y factible para las organizaciones de menor tamaño.

Órganos continentales

Comité Olímpico de Asia: las normas sobre los conflictos de intereses se encuentran detalladas en el anexo 4 del [Código de Ética](#).

Comités Olímpicos Nacionales

Comité Olímpico de Nueva Zelanda: las disposiciones sobre los conflictos de intereses se encuentran detalladas en el [Código de Ética](#).

Comité Olímpico de Marruecos: se hace referencia a cómo evitar los conflictos de intereses en el artículo 25 de los [estatutos](#).

Comité Olímpico de Colombia: las normas sobre los conflictos de intereses se encuentran detalladas en el [Código de Ética](#).

Federaciones nacionales

Federación Francesa de Tenis: el [Código ético](#) contiene normas específicas sobre los conflictos de intereses y un Comité de Ética está a cargo de recibir denuncias sobre posibles violaciones de las normas, así como de expresar su opinión sobre cuestiones éticas, entre las que se encuentra la prevención de conflictos de intereses.

La organización tiene normas para identificar tanto los conflictos de intereses reales como los posibles o la percepción de un conflicto de interés, excluyendo a los miembros involucrados en un conflicto real de la toma de decisiones.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

Asociación Internacional Contra la Corrupción en el Deporte, [Segunda Comisión Especial: ejemplos de buenas prácticas para gestionar conflictos de intereses en organizaciones deportivas](#).

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#): indicador 4.8.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte](#), principio 1 (integridad), indicador 3: ¿Cómo gestiona su organización los conflictos de intereses? Principio 4 de la hoja de ruta.

Grupo Experto de la Unión Europea sobre Buena Gobernanza, [«Principios de buena gobernanza en el deporte»](#):

- Principio 4.e (5): principios democráticos mínimos para designar a miembros de órganos directivos. La aplicación de un código de conducta o un estatuto electoral, que incluye la obligación expresa de los cargos directivos de seguir las siguientes normas:
- Adoptar las prácticas éticas más estrictas.
- Actuar de forma independiente, velando por el interés de la totalidad del órgano deportivo.
- No tomar decisiones sobre las cuales tengan un interés personal o de negocio.
- Declarar los conflictos de intereses.
- Principio 6.a: requisitos para la Comisión Ejecutiva.

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#).

Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15, principio 38: la organización establece procedimientos claros sobre los conflictos de intereses, que se aplican a los miembros de la comisión ejecutiva.

[«Requisitos mínimos consolidados del COI para la puesta en práctica de principios básicos de buena gobernanza de los CON»](#), tema 2.8, «Conflictos de intereses», principios 1 a 3: como principio general, los miembros de cualquier órgano directivo deben tomar decisiones de forma independiente. Nadie que tenga un interés personal o de negocio sobre un tema que se vaya a debatir debe participar en la decisión. Se deben establecer procedimientos adecuados para evitar todo tipo de conflictos de intereses.

Documento EPAS(2018)47rev3, «Optimizar los procesos de cumplimiento con los principios de buena gobernanza para mitigar los riesgos de corrupción», párrafo 3: conflictos de intereses.

Indicador 4.8 de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

0. No.

1. Existen algunas normas para los conflictos de intereses.
2. Se ha establecido una política para los conflictos de intereses.
3. Se ha establecido una política para los conflictos de intereses y se la ha puesto en práctica.
4. Existe una política avanzada para los conflictos de intereses, que se ha verificado en un registro y se ha puesto en práctica.

C9

LA ORGANIZACIÓN TIENE UN PROGRAMA PARA FOMENTAR LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA DIVERSIDAD EN EL DEPORTE Y MEDIANTE EL MISMO

Diversidad (en este contexto): la participación de personas con orígenes y características distintas en la organización, y que representan a la sociedad en general.

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

La organización tiene un programa para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el deporte y mediante el mismo.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Cada vez hay más evidencia que refleja que las organizaciones con mayor diversidad en sus cargos directivos tienden a ser más innovadoras y a obtener mejores resultados.

Sin embargo, los estudios de investigación muestran que existe una participación desigual en el deporte y la actividad física en función del género, origen étnico, discapacidad, edad y nivel socioeconómico, entre otras características.

Las directivas de las organizaciones deportivas que están conformadas por cargos electivos y designados tienden a reflejar las injusticias y barreras que se observan en el mundo de los negocios, la política, los medios de comunicación y otros aspectos de la sociedad.

Muchos países tienen leyes contra la discriminación.

Descripción

La organización debe intentar que haya una proporción equitativa de mujeres y hombres que participen en sus actividades, entre las que se encuentran el deporte, el empleo, la formación y las funciones directivas, así como en todos los comités. También debe intentar asignar sus recursos de forma equilibrada y que su cobertura mediática sea imparcial.

La organización no debe discriminar y debe actuar para corregir las desigualdades que existen en la sociedad en relación con el acceso a oportunidades.

Además de la igualdad de género, entre otros sectores específicos en los que se debe centrar la organización se encuentran el origen étnico, nivel socioeconómico, la discapacidad, orientación sexual, identidad de género, nacionalidad, edad, las creencias religiosas y afinidades políticas, así como otras características, en función de la naturaleza de la organización, la

legislación nacional en vigor, la envergadura de sus operaciones, etc.

La organización debe comportarse con responsabilidad para prevenir la violencia de género y garantizar la seguridad y el bienestar de todos los participantes, así como su derecho a participar sin temor a sufrir violencia, abuso o acoso.

La organización debe establecer objetivos y analizar los avances realizados, informando sobre los mismos, de acuerdo con las leyes en vigor. Los objetivos pueden ser cuotas o iniciativas que fomenten la diversidad y el equilibrio en la organización. Cuando se utilizan cuotas, estas se deben integrar en los sistemas y procedimientos internos para garantizar que se pongan en práctica.

La organización debe tener en cuenta el impacto que la igualdad de género y la diversidad tiene sobre sus decisiones.

En el caso de muchas organizaciones deportivas que, históricamente, no han estado equilibradas, se trabajará para atraer y retener a participantes más diversos, incluso a nivel júnior y regional.

Puede que sea adecuado adoptar otra estrategia para un pequeño número de deportes y disciplinas deportivas en los que solo han participado mujeres, casi de forma exclusiva. Véanse también las recomendaciones C5 (Criterios de selección), D9 (Lucha contra la discriminación) y D10 (Deporte inclusivo).

Inversiones

Solo es necesaria una pequeña inversión para desarrollar políticas y normas adecuadas. Puede que haya ciertos costes relacionados con la supervisión y las iniciativas para apoyar las políticas. Puede que sea necesario modificar la asignación de los recursos para que sea más equilibrada.

La organización tiene un programa para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el deporte y mediante el mismo.

Orientación

1. Fase inicial

Los documentos oficiales de la organización afirman su compromiso contra la discriminación, que incluye a una serie de personas con distintas características.

La organización tiene normas o una política que fomenta la igualdad de género.

La organización tiene normas o una política que fomenta la diversidad entre las personas que participan en sus actividades.

2. Fase intermedia

La directiva de la organización se ha comprometido públicamente con alcanzar la igualdad de género y tener una mayor diversidad en su seno, y participa de forma activa para impulsar el cambio.

La organización ha establecido una serie de objetivos adecuados para alcanzar la igualdad de género, los cuales supervisa para informar sobre los avances realizados.

La organización ha establecido una serie de objetivos adecuados para tener una mayor diversidad en su seno, los cuales supervisa para informar sobre los avances realizados, acorde a la legislación en vigor.

La organización pone en práctica iniciativas para alcanzar la igualdad de género y tener una mayor diversidad en su seno (p. ej., trabajos de divulgación con grupos con menor representación, programas de mentoría y desarrollo, formación para las personas que integran la organización).

3. Fase avanzada

La organización puede demostrar su avance tangible para alcanzar la igualdad de género y que haya una mayor diversidad en la participación en el deporte y sus cargos directivos. La organización utiliza indicadores para demostrar los avances que ha hecho e informar sobre los mismos.

La organización obtiene las certificaciones adecuadas que haya disponibles (p. ej., los programas nacionales para la igualdad de género).

La organización investiga y supervisa de forma activa las áreas en las que haya desigualdad y menor representación de ciertos grupos, con motivo de seguir mejorando sus políticas para ese sector.

La organización tiene un programa para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el deporte y mediante el mismo.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales

Federación Internacional de Hockey (FIH): la sección 7.1.a.ii de los [estatutos](#) establece que la Comisión Ejecutiva debe tener cuatro hombres y cuatro mujeres electos. Seis de los dieciséis miembros de la [Comisión Ejecutiva](#) son mujeres. La FIH ha publicado su [Política de igualdad de género](#).

World Athletics: el artículo 36 de la [Constitución publicada en 2019](#) contiene disposiciones para garantizar que la igualdad de género del Consejo mejore con el tiempo.

World Rowing: la composición del [Consejo](#) está relativamente equilibrada entre hombres y mujeres.

Federación Mundial de Frisbee: los [estatutos](#) mencionan la igualdad de género (artículo VIII, principios rectores) y existe una Comisión de la Mujer en el Deporte (artículo VI). Siete de los dieciocho miembros de la [Comisión](#) son mujeres (febrero de 2019).

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que una FI tenía una Comisión Ejecutiva formada por 40% de mujeres; doce FI tenían comisiones ejecutivas en las que las mujeres representaban entre el 25% y el 40% de los miembros, y también habían establecido normas o una política para fomentar la igualdad de género; en diez de las FI, la proporción era del 15% y el 25%; en ocho FI, las mujeres representaban a menos del 15% de la Comisión Ejecutiva.

Este fue uno de los veinte temas que se trataron en el análisis realizado en 2018/2019 por la Asociación Mundial de Federaciones Deportivas Internacionales sobre los deportes que no participan en los Juegos Olímpicos, ya que se consideró que sería importante y factible para las organizaciones de menor tamaño.

Comités Olímpicos Nacionales

Comité Olímpico de Trinidad y Tobago: la presidenta está al frente de la [Comisión Especial de la Alianza Mundial para la Integridad en el Deporte sobre la diversidad de razas, géneros y la inclusión](#).

Comité Olímpico y Paralímpico de los Estados Unidos: [compromiso con la diversidad, la igualdad y la inclusión](#).

Confederación del Deporte y Comité Olímpico y Paralímpico de Noruega: [Programa de inclusión](#).

Federaciones nacionales

Federación Francesa de Baloncesto: [Kit de herramientas](#) para la prevención de la violencia sexual en el deporte.

La organización tiene un programa para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el deporte y mediante el mismo.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#): indicador 3.8.

[Apoyo a la implementación de buena gobernanza en el deporte](#), principio 4 (democracia, participación e inclusividad), indicador 10:

¿Cuál es el enfoque de su organización sobre la diversidad, la inclusión y contra la discriminación? Indicador 11: ¿Cuál es el enfoque de su organización sobre la igualdad de género? Principio 4 de la hoja de ruta.

Grupo Experto de la Unión Europea sobre Buena Gobernanza, [«Principios de buena gobernanza en el deporte»](#):

- Principio 4.e (6): los órganos directivos se encargan de alcanzar y mantener el nivel adecuado de inclusividad, diversidad y representación en el deporte.
- Principio 5.c: composición de los comités.
- Principio 6.a (6): requisitos para la comisión ejecutiva. La comisión debe fomentar la igualdad y la diversidad, como parte un programa general de inclusividad para alcanzar un nivel de igualdad de género adecuado en los cargos directivos. Asimismo, debe trabajar activamente para atraer a miembros de trasfondos distintos.

[Carta Olímpica](#) del COI, principios fundamentales del Olimpismo 4: «La práctica deportiva es un derecho humano. Toda persona debe tener la posibilidad de practicar deporte sin discriminación de ningún tipo y dentro del espíritu olímpico, que exige comprensión mutua, espíritu de amistad, solidaridad y juego limpio».

[Agenda Olímpica 2020+5](#) del COI, recomendación 13: seguir predicando con el ejemplo en la ciudadanía corporativa.

Fomentar la igualdad de género y la inclusión:

- El COI predica con el ejemplo y sigue impulsando la igualdad de género en la gobernanza del COI, adoptando un plan de acción para fomentar la diversidad e inclusión en la institución.
- El COI invita a las FI, los CON y los COJO a poner en práctica los objetivos del COI de 2021 a 2024 sobre la igualdad de género y la inclusión, que se centran en cinco sectores (participación, liderazgo, deporte seguro, caracterización y asignación de recursos).

[Proyecto de revisión de la igualdad de género del COI](#).

[Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, apéndice del informe «Por un marco para la gobernanza deportiva moderna»](#), principio 2.1: elecciones periódicas a los órganos de administración. La organización fomenta la igualdad de género en sus cargos directivos.

Geeraert, A. (2018). [Evaluación de la gobernanza en el deporte 2018](#).

Una evaluación de la buena gobernanza en cinco federaciones deportivas internacionales. Aarhus, iniciativa «Play the Game» del Instituto Danés del Estudio del Deporte, páginas 11 a 15:

- Principio 24: la organización pone en práctica una política de igualdad de género.
- Principio 50: la organización pone en práctica una política para fomentar la igualdad de género en el deporte.

La organización tiene un programa para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el deporte y mediante el mismo.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[«Requisitos mínimos consolidados del COI para la puesta en práctica de principios básicos de buena gobernanza de los CON»:](#)

- Tema 2.4, «Representación en los órganos de administración», principio 1: los miembros de la organización deben estar representados en los órganos de administración, sobre todo las mujeres y los atletas.
- Tema 5.2, «Equidad», principio 2: se debe reforzar la equidad en el deporte. El CON debe fomentar activamente la práctica del deporte de forma inclusiva y sin discriminación. Se debe fomentar y apoyar de igual manera a toda la población para que practique deporte.
- El CON debe establecer políticas de inclusión y contra la discriminación. En particular, el CON debe establecer una política de igualdad de género.

El CON debe colaborar con las organizaciones correspondientes para formar a los distintos componentes del Movimiento Olímpico y del deporte a nivel nacional sobre los valores y los principios de igualdad, inclusión y contra la discriminación.

Indicador 3.8 de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

0. La representación de las mujeres llega únicamente al 5%.
1. La representación de las mujeres es superior al 5% pero no es superior al 15%.
2. La representación de las mujeres alcanza un mínimo del 15% y existen normas o políticas para fomentar la igualdad de género.
3. La representación de las mujeres alcanza un mínimo del 25% y existen normas o políticas para fomentar la igualdad de género.
4. La Comisión Ejecutiva está compuesta por un mínimo del 40% de personas cada género y existen normas o políticas para fomentar la igualdad de género.

C10 LA ORGANIZACIÓN TIENE PROGRAMAS PARA GARANTIZAR QUE LOS MIEMBROS ACTÚEN EN CONSONANCIA CON LOS CÓDIGOS ÉTICOS RECONOCIDOS POR LA ORGANIZACIÓN

Organizaciones miembros: las organizaciones que forman parte del organismo superior. Por ejemplo, en el caso de las Federaciones Nacionales, los miembros pueden ser clubs deportivos. Algunas organizaciones pueden tener una categoría de miembros para las personas.

Código de Ética: un documento específico que detalla los estándares éticos de la organización, sus reglas y procedimientos, así como sus principios contra la corrupción. Entre los temas que trata se incluyen los estándares de comportamiento, el deber de lealtad, las normas sobre los regalos e invitaciones, los conflictos de intereses, etc. También se pueden usar otros términos para este documento, o puede que haya otro similar con el mismo objetivo, como un Código de conducta.

Para facilitar la comprensión, se aconseja al lector que tenga en cuenta la siguiente información.

Subtítulos

Se han acortado los subtítulos de cada sección de las Directrices y estándares por motivos de diseño del documento. La descripción completa de los subtítulos se detalla a continuación.

Introducción y significado

Introducción al Estándar y su significado.

Descripción

Descripción de las intervenciones que se van a realizar.

Inversiones

Inversiones necesarias.

Orientación

Orientación para cada etapa de una organización.

Actualizaciones

Los enlaces de la sección **Ejemplos de buenas prácticas** de las Directrices pueden sufrir modificaciones, ya que el documento se actualizará con frecuencia.

La organización tiene programas para garantizar que los miembros actúen en consonancia con los códigos éticos reconocidos por la organización.

INTRODUCCIÓN Y SIGNIFICADO

Muchas organizaciones de gran envergadura están realizando grandes esfuerzos para mejorar su gobernanza y conducta ética. También es necesario crear un programa similar de cumplimiento para los órganos de menor tamaño, que no habían estado bajo la lupa, hasta ahora.

Un Código de Ética ayuda a que las personas que participan en la organización entiendan el estándar de conducta que se espera de ellas, y lo que ellas pueden esperar de los demás. Asimismo, incluye un proceso disciplinario en caso de que hubiese alguna infracción.

Es justo que el público, los gobiernos y los órganos de las partes interesadas tengan expectativas muy altas sobre la conducta ética en las organizaciones deportivas. El deporte también se ve afectado por la pérdida de confianza generalizada en las instituciones que está teniendo lugar en todo el mundo.

Descripción

La organización debe tener normas que precisen las obligaciones de los organismos que pertenecen a la misma (o de las personas, en caso de que estas sean los miembros).

La organización debe definir de forma clara quiénes deben seguir el Código de Ética y otras normas correspondientes, entre los que se debe incluir a los presidentes de los organismos que pertenecen a la organización.

La organización debe brindar apoyo y formación en relación con los principios éticos para fomentar la capacidad y comprensión de sus miembros.

La organización debe detallar el proceso para sancionar a los miembros en caso de mala conducta (entre las que se encuentran no cumplir con las obligaciones o infringir una norma).

La organización debe designar a una persona o comité responsable para supervisar el cumplimiento de los miembros e imponer sanciones.

Los estándares de comportamiento de la organización deben ser altos, con el fin de poder exigir a sus miembros que sigan esos mismos estándares.

Véanse también las recomendaciones B1 (Código de Ética), B5 (Integridad de las investigaciones), B10 (Código anticorrupción), C8 (Conflictos de intereses), D1 (Estrategia de desarrollo) y E1 (Comité de Ética).

Inversiones

Variable: la supervisión activa de un gran número de órganos (p. ej., mediante un programa de auditorías) puede requerir muchos recursos. Es posible brindar apoyo con pocos recursos (p. ej., plantillas de documentos y seminarios).

La organización tiene programas para garantizar que los miembros actúen en consonancia con los códigos éticos reconocidos por la organización.

Orientación

1. Fase inicial

La organización tiene normas que explican las obligaciones de sus miembros.

El Código de Ética de la organización u otras normas correspondientes se aplican a sus miembros.

La organización ha designado a una persona o comité responsable para gestionar las relaciones con sus miembros y el cumplimiento de las normas.

2. Fase intermedia

La organización tiene normas que exigen a los miembros que informen sobre ciertas actividades (p. ej., la celebración de elecciones, cambios de los estatutos, utilización de fondos).

La organización brinda apoyo y formación a sus miembros en relación con los principios éticos (p. ej., plantilla de políticas, material orientativo, seminarios).

La organización proporciona a sus miembros una herramienta para evaluar su propio cumplimiento de las normas.

3. Fase avanzada

La organización brinda apoyo específico a sus miembros en función de su etapa de desarrollo, necesidades y perfil de riesgo.

La estrategia general de la organización adopta los objetivos de apoyar a sus miembros y supervisar el cumplimiento de las normas.

La organización evalúa el cumplimiento de sus miembros periódicamente y publica lo más destacado.

La organización brinda apoyo económico a sus miembros basándose en criterios de gobernanza.

La organización tiene programas para garantizar que los miembros actúen en consonancia con los códigos éticos reconocidos por la organización.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Federaciones Internacionales

Federación Internacional de Baloncesto (FIBA): el artículo 9 de los [estatutos](#) y el Código de conducta del [reglamento interno](#) describe los requisitos de los miembros. Existen grupos de trabajo específicos que brindan apoyo en caso de que haya [federaciones que no cumplan](#) con los requisitos.

Federación Internacional de Balonmano (IHF): el departamento legal supervisa los estatutos de las federaciones nacionales y los procesos electorales. Se ha publicado un caso relacionado con la [suspensión de una federación miembro](#) (véase también el punto 3.1 de las [actas del congreso](#)).

World Rugby: existe una serie de documentos con normas, como el Cumplimiento con las normativas, el Manual 2, los Derechos de los miembros del consejo, los estatutos electorales 9.3 y 9.4, el Cumplimiento con el rugby, [el Manual](#) 2.1, y el estatuto 6. También se ha publicado [un documento para obtener la membresía](#), que detalla el procedimiento para obtener la membresía.

Nivel general entre las federaciones internacionales

El análisis de 2019/2020 reveló que 13 de los 31 miembros de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano demostraron haber puesto en práctica un programa de cumplimiento para sus organizaciones miembro.

Órganos continentales

European Athletics: [Instrucción en uso del proyecto de la UE](#), herramienta de Apoyo a la Implementación de Buena Gobernanza en el Deporte.

Comités Olímpicos Nacionales

SportVlaanderen: [Código de buena gobernanza](#) en las federaciones deportivas flamencas.

Asociación Deportiva de Australia: [Principios de gobernanza del deporte](#) para ayudar a que las organizaciones desarrollen, pongan en práctica y mantengan un sistema de gobernanza robusto.

Consejo del Deporte de Japón: [la página web de gobernanza en el deporte](#) contiene información sobre los órganos deportivos financiados.

La organización tiene programas para garantizar que los miembros actúen en consonancia con los códigos éticos reconocidos por la organización.

SELECCIÓN DE REFERENCIAS

[Cuestionario de 2019/2020 de la Comisión Especial de Gobernanza de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano](#); indicador 3.4.

Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, [apéndice del informe «Por un marco para la gobernanza deportiva moderna»](#), criterio 3.2: control ético y disciplinario.

Grupo Experto de la Unión Europea sobre Buena Gobernanza, [«Principios de buena gobernanza en el deporte»](#), principio 7.b: necesidad de tener un código judicial o disciplinario por separado. «Es preferible desarrollar un código judicial o disciplinario por separado, que incorpore normas disciplinarias, sanciones y procedimientos claros. Los miembros, partes interesadas y todos los participantes deben aceptar seguir el código y las sanciones que imponga».

[Agenda Olímpica 2020+5](#) del COI, extracto del principio 14, Fortalecer el Movimiento Olímpico mediante buena gobernanza: «A los ojos de la sociedad civil, que piensa en las organizaciones deportivas como un todo, los problemas de gobernanza que tenga una organización afectan a todo el movimiento deportivo». [«Requisitos mínimos consolidados del COI para la puesta en práctica de principios básicos de buena gobernanza de los CON»](#), principio 4.5: «Sistema de Control Interno». Principio 1: se debe fomentar la adopción de un sistema de cumplimiento, un sistema de retención de documentos y un sistema de seguridad de la información.

Indicador 3.4 de la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano: definiciones de la puntuación utilizada en la evaluación de 2019/2020

0. No.

1. Se realizan ciertas actividades para garantizar que las asociaciones miembros de la FI sigan códigos y principios éticos reconocidos.
2. Se han establecido ciertas normas y un programa para exigir a las asociaciones miembro que cumplan con códigos y principios éticos reconocidos.
3. Se han establecido ciertas normas y un programa para exigir a las asociaciones miembro que cumplan con el código ético, y existe evidencia de su puesta en práctica.
4. Se ha establecido un proceso avanzado para exigir a las asociaciones miembro que cumplan con el código ético, existe evidencia de su puesta en práctica y se publican los resultados.

Si tiene alguna pregunta, póngase en contacto con la IPACS enviando un correo electrónico a la siguiente dirección:

to-contact-us@ipacs.sport

www.ipacs.sport