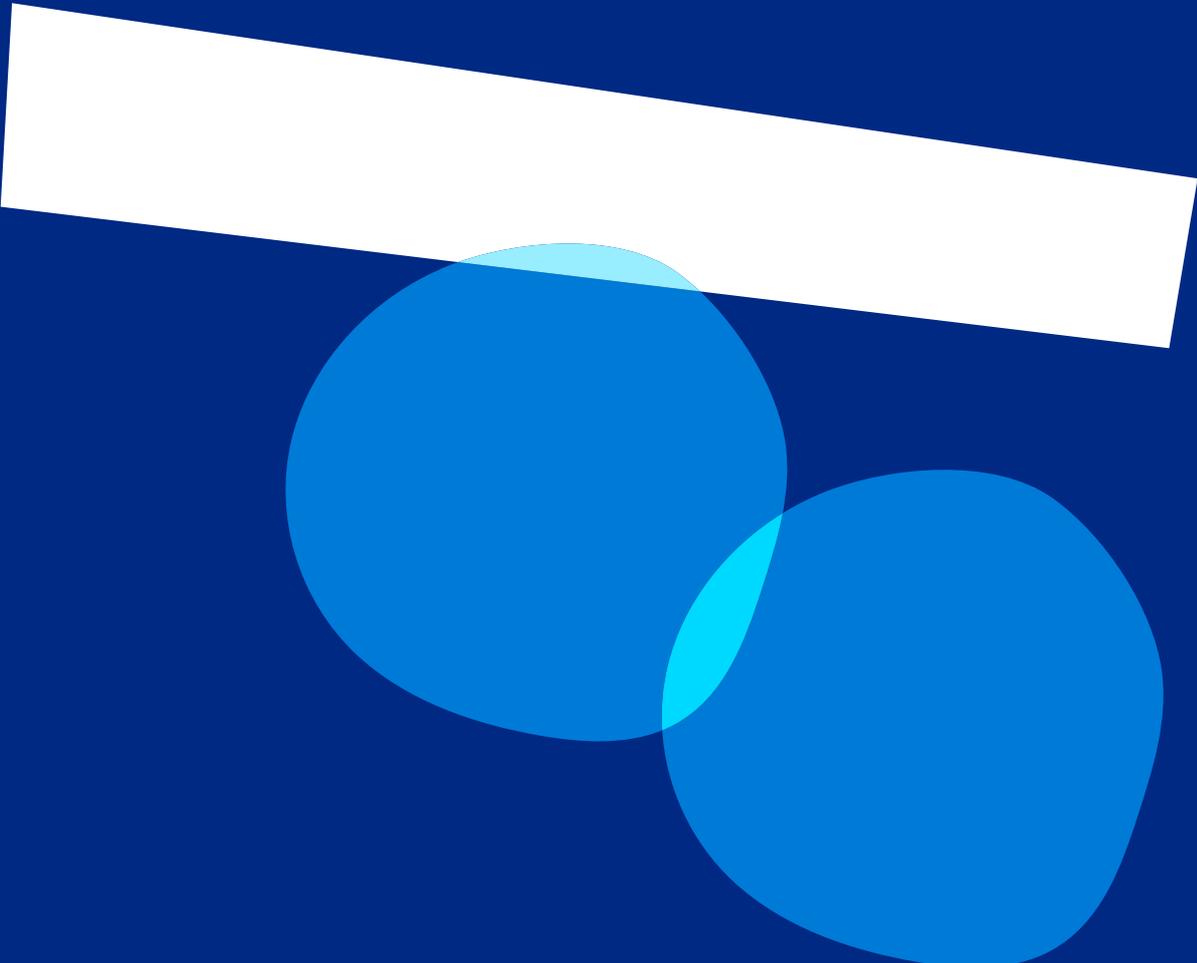


**IPACS**

INTERNATIONAL PARTNERSHIP  
AGAINST CORRUPTION IN SPORT



**MANUAL  
DE REFERENCIA  
PARA LA  
GOBERNANZA  
DEL DEPORTE**

Octubre de 2025

# ÍNDICE

---

<b>Agradecimientos</b>	<b>3</b>
------------------------	----------

---

<b>Presentación del manual</b>	<b>3</b>
¿Por qué es importante la buena gobernanza de las organizaciones deportivas?	3
	3
¿A quién se dirige este manual?	4

---

<b>Resumen de los estándares de gobernanza de la IPACS y sus 50 recomendaciones</b>	<b>5</b>
---	----------

---

<b>Un plan para la buena gobernanza</b>	<b>8</b>
Etapa 1 Sentar las bases — estatutos y normativas	11
Etapa 2 Una organización transparente	14
Etapa 3 Protección de la integridad	15
Etapa 4 Gobernanza financiera	19
Etapa 5 Formación sobre integridad	22
Etapa 6 Desarrollo y solidaridad	24

---

<b>Estudios de caso</b>	<b>28</b>
Etapa 1 Sentar las bases — estatutos y normativas	28
Etapa 2 Una organización transparente	29
Etapa 3 Protección de la integridad	29
Etapa 4 Gobernanza financiera	30
Etapa 5 Formación sobre integridad	30
Etapa 6 Desarrollo y solidaridad	31

---

<b>Herramientas y recursos adicionales</b>	<b>32</b>
Modelo de calificación de riesgos	34
Elementos a tener en cuenta para promover una cultura abierta a las denuncias en la organización	34

## AGRADECIMIENTOS

Esta publicación ha sido elaborada por el Grupo de Trabajo sobre Buena Gobernanza de la Alianza Internacional contra la Corrupción en el Deporte (IPACS), presidida por el Comité Olímpico Internacional (COI).

La IPACS agradece sinceramente la labor de los miembros del Grupo de Trabajo, fundamental para la redacción de este manual.

La IPACS agradece especialmente la contribución a la redacción de este manual de los siguientes integrantes del Grupo de Trabajo: Stephen Bock (Federación Internacional de Voleibol), Michael Chambers (Asociación de Comités Olímpicos Nacionales), Jean-Loup Chapelet (Universidad de Lausana), Giuseppe Deleonardis (COI), Jocelyn East

(Sport Canada), Karina Gosalia (Secretaría de la Commonwealth), Rowland Jack (I Trust Sport), Sophie Kwasny (Consejo de Europa), Francisco Lima (Federación Ecuéstrea Internacional), Niels Lindholm (World Athletics), Thomas Lund (Federación Mundial de Bádminton), Sam Noshadha (Università della Svizzera italiana), Ronan O’Laoire (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito), Wilhelm Rauch (Oficina Federal Suiza de Deportes), Lin Sambili (Secretaría de la Commonwealth), Sylvia Schenk (Transparency International), Camila Tort (COI) y Justin Yu (COI). La IPACS también agradece la colaboración de Héctor López Conceiro y María Dolores Blázquez en la traducción al español de este documento.

## PRESENTACIÓN DEL MANUAL

### ¿Por qué es importante la buena gobernanza de las organizaciones deportivas?

La buena gobernanza es fundamental para que las organizaciones deportivas puedan servir a sus miembros y proteger su credibilidad. Los principios de la buena gobernanza, tales como la transparencia,

#### ¿Qué es la gobernanza?

Podemos definir la gobernanza como las estructuras y procesos en virtud de los cuales se rige a sí misma una organización social (ya sea una familia, una empresa o una institución internacional), lo que abarca desde el control centralizado a la autorregulación.

Naciones Unidas, 2016, p. iv

la integridad, la democracia, el desarrollo, la solidaridad y el control de poderes mitigan los riesgos de corrupción y otras irregularidades en este sector, lo que protege a las personas tanto físicas como jurídicas frente a las repercusiones negativas de la corrupción.

La corrupción menoscaba los beneficios del deporte en la sociedad. Entre sus consecuencias se encuentran la pérdida de integridad, daño reputacional y pérdida de confianza, pérdidas económicas, sanciones y daños directos e indirectos a los deportistas y otras personas. La buena gobernanza no solo es una cuestión que atañe a la organización desde un punto de vista de la eficacia, sino que también actúa como protectora de los valores y la credibilidad del deporte<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cabe señalar que no hay un objetivo final a la hora de mejorar la gobernanza, sino que se trata de un proceso continuo en el cual se van mejorando las estructuras mediante evaluaciones periódicas.

## ¿Cuál es la finalidad de este manual, y cómo se utiliza?

Este manual está diseñado para ayudar a las organizaciones deportivas a aplicar los estándares de gobernanza de la IPACS para el deporte (IPACS Sport Governance Benchmark) a través de un enfoque simplificado y práctico. El objetivo es ayudar a las organizaciones a definir un plan de acción para la buena gobernanza, lo que en última instancia contribuye a prevenir la corrupción en el deporte.

Para utilizarlo de manera efectiva:

- i. Entienda los principios de buena gobernanza y por qué son importantes para su organización.
- ii. Familiarícese con las seis etapas del plan para una buena gobernanza<sup>2</sup> que figuran en el manual y con el glosario de los estándares gobernanza de la IPACS.
- iii. Adapte las diferentes herramientas y recursos a sus necesidades: use los cuestionarios de autoevaluación para identificar los puntos fuertes y débiles de su organización. Adapte el material a su contexto y necesidades.
- iv. Consulte Directrices y estándares de gobernanza de la IPACS para el deporte para obtener más información o contacte con la oficina de asistencia de la IPACS para solicitar ayuda tu orientación.

En el contexto de la aplicación de las citadas recomendaciones, las organizaciones deportivas también deben cerciorarse de que cumplen con la legislación vigente en su territorio.

<sup>2</sup> A saber: estatutos y normativas; una organización transparente; protección de la integridad; gobernanza financiera; formación en integridad; y desarrollo y solidaridad.

<sup>3</sup> Contacto de IPACS: [to-contact-us@ipacs.sport](mailto:to-contact-us@ipacs.sport)

## ¿A quién se dirige este manual?

Este manual está destinado a personas y equipos cuyo trabajo consista en promover la buena gobernanza en organizaciones deportivas de todos los niveles (internacionales, regionales, nacionales y locales). Puede ser especialmente útil para personas que estén empezando a aplicar medidas de buena gobernanza en su organización deportiva.

La buena gobernanza es una carrera de fondo, y todos los miembros de la organización — no solo los responsables de su aplicación — deben contribuir a su promoción.

## ¿Qué es la buena gobernanza?

En general, se considera que la buena gobernanza abarca las características siguientes: «respeto pleno de los derechos humanos, Estado de Derecho, participación efectiva, asociaciones de múltiples interesados, pluralismo político, procesos e instituciones transparentes, (...) acceso al conocimiento, información y educación, empoderamiento político de la población, equidad, sostenibilidad».

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los [Derechos Humanos](#), [Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos](#).

# RESUMEN DE LOS ESTÁNDARES DE GOBERNANZA DE LA IPACS Y SUS 50 RECOMENDACIONES

Los estándares de gobernanza de la IPACS son un índice común de buena gobernanza en el sector para los Gobiernos y el movimiento deportivo. Las 50 recomendaciones son los pilares de los estándares y se basan en buenas prácticas deportivas y de gobernanza internacional con requisitos específicos contra la corrupción.

Las recomendaciones se basan en los siguientes principios: transparencia, integridad, democracia, desarrollo, solidaridad y control de poderes/ mecanismos de control.

Para cada recomendación, se presenta una serie de directrices según esta estructura:

- Definiciones
- Presentación de cada índice de referencia y su importancia
- Comentarios sobre las medidas que deben adoptarse
- Comentarios sobre la inversión necesaria
- Explicación de las distintas fases de aplicación («fase inicial», «en desarrollo» y «avanzada»)
- Ejemplos de buenas prácticas
- Referencias

## TRANSPARENCIA

- A1 La organización comparte de forma pública sus estatutos, reglas y regulaciones.
- A2 La organización comparte de forma pública su estructura organizacional, incluidos los trabajadores, los cargos oficiales, las estructuras de los comités y otros grupos directivos relevantes.
- A3 La organización comparte de forma pública su visión, su misión, sus valores y sus objetivos estratégicos.
- A4 La organización comparte de forma pública una lista de todas sus organizaciones miembros, junto con la información correspondiente a cada una de ellas.
- A5 La organización comparte de forma pública datos e información biográfica sobre los cargos oficiales de su órgano de administración.
- A6 La organización comparte de forma pública un informe anual de su actividad con información institucional y un informe de acontecimientos destacados.
- A7 La organización comparte de forma pública informes financieros anuales extraídos a partir de una auditoría externa.
- A8 La organización comparte de forma pública las prestaciones y los beneficios financieros de los cargos oficiales de su órgano de administración, sus comisiones y sus ejecutivos sénior.
- A9 La organización comparte de forma pública el programa de su asamblea general, junto con los documentos relevantes previos y las actas posteriores, así como los procedimientos que deben seguir los miembros para añadir elementos al programa.
- A10 La organización comparte de forma pública un resumen de los informes y las decisiones acordadas durante las reuniones entre el órgano de administración y las comisiones, así como de otras decisiones importantes.

## INTEGRIDAD

- B1 La organización reconoce el Código de Ética del COI o cuenta con el suyo propio y se responsabiliza de garantizar su implementación.
- B2 La organización contempla normas antidopaje que cumplen con el Código Mundial Antidopaje y se responsabiliza de garantizar su implementación.
- B3 La organización cumple con el Código del Movimiento Olímpico sobre Prevención de Manipulación de Competiciones, así como con otras normativas nacionales aplicables.
- B4 La organización cuenta con mecanismos de denuncia confidenciales, incluidos los «informantes», así como con programas de protección para los denunciantes.
- B5 La organización se encarga de facilitar una correcta investigación de las incidencias relacionadas con la integridad en el deporte.
- B6 La organización comparte de forma pública todas las decisiones relacionadas con la falta de observación de cualquier norma o código, incluidas las sanciones, así como todos los casos en curso, siempre que sea posible.
- B7 La organización cuenta con programas relacionados con la protección frente al acoso y el abuso de todas las personas que la conforman o que tienen algún tipo de relación con ella.
- B8 La organización cumple con la legislación vigente en materia de protección de datos y adopta las medidas necesarias para garantizar un buen nivel de seguridad en materia de TI.
- B9 El órgano de administración de la organización se compromete con una política de tolerancia cero a los comportamientos inmorales.
- B10 La organización ha adoptado un Código de conducta o una política anticorrupción.

## DEMOCRACIA

- C1 La organización elige a la persona que ostentará el cargo de presidencia y a la mayoría de los miembros del órgano de administración.
- C2 La organización tiene normas para las campañas electorales que garantizan 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 una normativa o un procedimiento claro y con supervisión independiente.
- C4 La organización comparte de forma pública 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 establece y comparte de forma pública los criterios de selección de candidatos para cargos electivos o nombramientos, así como la diligencia debida para evaluar a cada uno de ellos.
- C6 La organización establece límites para los mandatos de los miembros elegidos.
- C7 La organización prevé la representación de todas las principales partes interesadas de la organización (entre las que se encuentran los atletas «en activo», según la definición de la Carta Olímpica) en sus comités y otros grupos directivos.
- C8 La organización tiene normas para identificar los conflictos de intereses reales y posibles o la percepción de un conflicto de interés, y excluye de la toma de decisiones a los miembros involucrados en un conflicto real.
- C9 La organización tiene un programa para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el deporte y a través de él.
- C10 La organización cuenta con programas que garantizan la actuación de sus miembros de acuerdo con los códigos éticos reconocidos por ella.

## DESARROLLO Y SOLIDARIDAD

- D1** La organización cuenta con un programa creado para definir una asignación transparente de los recursos para los objetivos de desarrollo establecidos.
- D2** La información, con cifras incluidas, se publica en las actividades de redistribución financiera destinada a las principales partes interesadas.
- D3** La organización establece un proceso de seguimiento o auditoría para el uso de los fondos distribuidos y destinados a los objetivos de desarrollo.
- D4** La organización respeta los principios de desarrollo sostenible, especialmente aquellos relacionados con el medioambiente.
- D5** La organización cuenta con programas de participación y responsabilidad social dirigidos a las áreas más desfavorecidas.
- D6** La organización cuenta con programas formativos (consultar la recomendación D7 sobre integridad) y brinda asistencia a entrenadores, jueces, árbitros, atletas y otras personas, según corresponda.
- D7** La organización ha puesto en marcha programas de formación y concienciación sobre integridad.
- D8** La organización cuenta con programas relacionados con el legado para prestar asistencia a las comunidades en las que se celebran los eventos.
- D9** La organización dispone de una normativa antidiscriminación.
- D10** La organización dispone de una normativa antidiscriminación.

## COMPROBACIONES Y COMPENSACIONES/ MECANISMOS DE CONTROL

- E1** La organización ha establecido un comité ético con representación independiente.
- E2** La organización cuenta con un comité de auditoría independiente del órgano de administración.
- E3** La organización cuenta con mecanismos de control y un sistema de auditoría financiera externo, e incluye una serie de medidas anticorrupción específicas.
- E4** La organización lleva a cabo evaluaciones de riesgo en las que se incluyen riesgos relacionados con la corrupción.
- E5** La organización ha adoptado una serie de normas en consonancia con la legislación sobre competición y antimonopolio relacionadas con la elegibilidad de los atletas y la sanción de eventos.
- E6** La organización respeta las licitaciones abiertas para grandes contratos comerciales y de contratación (más allá de aquellos relacionados con la acogida de un evento).
- E7** Es posible recurrir una decisión a través de mecanismos de apelación y, en última instancia, del órgano independiente correspondiente a fin de garantizar el derecho a un juicio justo.
- E8** La organización ejerce la diligencia debida y una gestión de riesgos efectiva en cuanto a los requisitos de licitación, presentación, evaluación y asignación de grandes eventos.
- E9** La adjudicación de los eventos más importantes se realizará a partir de un proceso abierto y transparente.
- E10** La organización cuenta con procedimientos de evaluación de terceros como clientes, proveedores de servicios, intermediarios, subcontratistas, etc. que garanticen la correcta protección frente a riesgos externos.

# UN PLAN PARA LA BUENA GOBERNANZA

Esta sección del manual ofrece un marco práctico para ayudar a las organizaciones deportivas a adoptar los estándares de gobernanza de la IPACS. Comienza con cuatro pasos preparatorios que permiten establecer una base sólida para la acción. A ellos los siguen seis etapas de aplicación que se detallan a continuación, las cuales agrupan recomendaciones extraídas de los cinco aspectos de los estándares de gobernanza de la IPACS. Se presentan de forma secuencial para facilitar su aplicación.

Los pasos preparatorios que sientan las bases del éxito antes de embarcarse en un proceso de mejora de la gobernanza son los siguientes:

## Pasos preparatorios

Paso preparatorio 1	Respaldo desde las altas instancias	8
Paso preparatorio 2	Participación y apoyo de las partes implicadas	8
Paso preparatorio 3	Inversión en buena gobernanza	8
Paso preparatorio 4	Definir un enfoque	8

## Etapas

<b>Etapa 1</b>	Estatutos y normativas claros y sólidos	8
<b>Etapa 2</b>	Velar por que toda la información pertinente se ponga a disposición de las principales partes interesadas	8
<b>Etapa 3</b>	Proteger la integridad de la organización	8
<b>Etapa 4</b>	Gobernanza financiera	8
<b>Etapa 5</b>	Formación sobre integridad	8
<b>Etapa 6</b>	Desarrollo y solidaridad	8

## Paso preparatorio 1

### Armonización de los valores y respaldo desde las altas instancias

Armonice los valores de su organización con los principios de buena gobernanza. Dichos valores no son ideales abstractos, sino que deben verse reflejados en la misión, estrategia, políticas, operaciones y comportamiento de los directivos en las operaciones cotidianas. Armonizarse con los valores significa que las acciones y la cultura de la organización los respetan siempre.

Una buena gobernanza efectiva comienza con el compromiso de los líderes de la organización, lo que incluye también una tolerancia cero común frente a las irregularidades y que los altos cargos respalden esta cuestión y prediquen con el ejemplo: respetar de los principios de buena gobernanza y atajar cualquier irregularidad.

**¿Por qué es importante la implicación de los altos cargos?** Entre otras cosas, porque llevan la batuta de la organización. Cuando los líderes están comprometidos, también lo están los empleados. Además, supone que se asignarán los recursos necesarios, se tomarán medidas para identificar los riesgos y mitigarlos, se abordarán los problemas y se exigirán cuentas a todos los niveles.

#### Ejemplos de cómo armonizar los valores y conseguir la implicación de los altos cargos:

- Organice grupos de debate y reuniones de empresa en las que se pregunte al personal sobre su dirección estratégica. En particular, se deberían cubrir temas como los valores más importantes, los principales retos y la cultura de la organización.
- Organice talleres para los altos cargos en los que comunique los beneficios de reforzar la gobernanza y ofrecer formación sobre cómo aprovechar y gestionar las reformas en materia de gobernanza.

## Paso preparatorio 2

### Implicación y apoyo de las partes implicadas

La adopción efectiva de medidas de buena gobernanza requiere el apoyo de las principales partes implicadas desde una fase temprana, puesto que ello facilita la creación de un consenso en torno a su adopción. También es importante considerar las expectativas de los diferentes actores internos y externos, al igual que lo es evaluar la cultura de la organización, la exposición a los riesgos y otras consideraciones.

Como parte de estos dos pasos iniciales, valore la posibilidad de llevar a cabo un análisis exhaustivo de la situación de la organización en el que se evalúen las exigencias legales vigentes y la normativa interna.

Esta evaluación contribuirá a que las medidas de gobernanza adoptadas sean pertinentes, específicas y eficaces. Puede utilizar para este fin la «Plantilla de bases para una buena gobernanza» que encontrará en el capítulo 6: Herramientas y recursos adicionales.

#### Ejemplos de cómo lograr implicación y apoyo:

- Crear un Comité de Pilotaje de la Buena Gobernanza compuesto por representantes de todos los departamentos pertinentes, el cual podrá elaborar una hoja de ruta que detalle la situación actual, los ámbitos de mejora prioritarios y las fechas de aplicación previstas, entre otros. El órgano directivo puede respaldar la hoja de ruta y presentarla a los miembros durante la asamblea general para su valoración y aprobación.
- Llevar a cabo sondeos o crear grupos de trabajo con partes implicadas externas para recopilar opiniones y entender las expectativas. Por ejemplo, puede preguntárseles sobre sus prioridades e inquietudes. Use sus comentarios para coordinar la hoja de ruta con las acciones.

### Paso preparatorio 3

## Inversión en buena gobernanza

Las acciones y las medidas que se necesitan para reforzar la buena gobernanza en su organización implican una inversión de recursos económicos, humanos y técnicos, entre otros. La inversión puede ir evolucionando: es posible que al principio sea mayor, pero el coste de mantener buenos niveles de gobernanza irá disminuyendo con el tiempo según se vayan adoptando las medidas previstas y su organización reduzca de manera efectiva los riesgos derivados de una mala gobernanza.

Para evaluar la inversión inicial, puede consultar los estándares de gobernanza de la IPACS. Cada recomendación tiene un comentario sobre las inversiones necesarias.

Recuerde, las irregularidades y las infracciones en materia de integridad acarrear costes económicos, de reputación y de credibilidad, e incluso pueden menoscabar los derechos humanos, entre otras consecuencias. **Por ello, la prevención de estos riesgos es una buena inversión.**

### Paso preparatorio 4

## Definir un enfoque

Antes de adoptar medidas de buena gobernanza, la persona o el equipo encargado de ello debe considerar la adopción de un enfoque que encaje con las particularidades de la organización. El enfoque elegido debe ser aquel que ofrezca mayores beneficios, pero que a la vez sea realista y sostenible.

Aquí tiene algunos ámbitos que se deberían considerar y una serie de posibles enfoques.

No hay un enfoque válido para todas las organizaciones: cada una debe analizar qué enfoque encaja mejor con los medios de los que dispone para reforzar su gobernanza.

Seguir estas medidas de preparación le ayudará (tanto a usted como a su organización) a tener una mejor preparación antes de embarcarse en el proceso de mejora de la gobernanza. Toda reforma de la gobernanza debe enfocarse como un esfuerzo colaborativo que tenga en cuenta las opiniones de las principales partes implicadas y que encaje con los valores que sustentan la buena gobernanza; para adoptar sus principios de manera efectiva, las principales partes implicadas deben hacer suyo el proceso y tener confianza en el resultado final.

Las siguientes secciones tienen como objetivo facilitar la adopción de las directrices y estándares de gobernanza de la IPACS.

#### Ámbitos que se deberían considerar al decidir el enfoque a adoptar:

- Disposición de los miembros para aceptar el cambio.
- Capacidad de los miembros para integrar los cambios y llevarlos a la práctica.
- Estructura de la organización.
- Ámbitos prioritarios para la organización.
- Cuestiones críticas que merecen prioridad.
- Recursos disponibles.

#### Ejemplos de posibles enfoques:

- Enfoque secuencial: aplicar medidas de gobernanza paso a paso, empezando por los ámbitos más urgentes o básicos, e ir ampliando sucesivamente; o
- Reforma exhaustiva: iniciar un proceso de reformas amplio que aborde varios aspectos de la gobernanza simultáneamente.

## Etapa 1

# Sentar las bases — estatutos y normativas

De la misma manera que cada deporte necesita una serie de normas claras que definan su estructura y garanticen la igualdad de condiciones, la coherencia y la integridad, las organizaciones deportivas deben desarrollar y adoptar estatutos y normativas claros y sólidos — en particular un Código de Ética que abarque los temas y procedimientos más importantes — para sentar las bases de una buena gobernanza.

### Cómo empezar

**Revise los estatutos y normativas existentes** e identifique sus lagunas en el marco de gobernanza

**Identifique a todas las partes** implicadas relevantes que deberían participar en las reformas y genere un espíritu de adhesión al proceso.

**Priorice los principales ámbitos** que deberían mejorarse y designe a una persona o equipo como coordinadores de la reforma.

**Aplique reformas**, en particular la adopción de nuevos códigos y normativas si es necesario.

**Haga un seguimiento del progreso y evalúe la eficacia** y la aplicación práctica; es posible que se necesiten medidas rectificativas a lo largo del proceso.

Aquí tiene los principales códigos y normativas que se deberían adoptar para completar los estatutos de la organización<sup>1</sup>:

- Código de Ética
- Código Mundial Antidopaje
- Código del Movimiento Olímpico sobre la Prevención de la Manipulación de Competiciones
- Política anticorrupción<sup>2</sup>
- Normativa sobre conflictos de intereses
- Política de protección<sup>3</sup>
- Reglamentos de protección de datos y medidas de seguridad informática
- Normas antidiscriminación
- Política sobre el cumplimiento de la legislación en materia de competición y monopolios, admisibilidad de los deportistas y aprobación de eventos

Para más información sobre cada una de dichas normativas (por ejemplo, su pertinencia, los temas que deben abarcar, las diferentes etapas de su aplicación y las mejores prácticas) remítase a los estándares de gobernanza de la IPACS.

Recuerde que, al igual que en el deporte, no basta con fijar una serie de reglas: es esencial su aplicación y el cumplimiento efectivo, en particular a través de organismos de supervisión independientes<sup>4</sup>. También es clave que los altos cargos prediquen con el ejemplo para promover una cultura de la buena gobernanza en la organización.

<sup>1</sup> Otras políticas, en particular relativas a mecanismos de control interno, políticas de contratación, de licitación y electorales, se tratan en más detalle en las etapas 1, 3 y 4.

<sup>2</sup> Se recomienda que la política anticorrupción incluya disposiciones claras sobre la aceptación de regalos y atenciones.

<sup>3</sup> Se recomienda valorar la posibilidad de que la política de protección use un enfoque que tiene en cuenta las vivencias de las víctimas.

<sup>4</sup> Una cultura sólida de la gobernanza se ve reforzada por la presencia de órganos de supervisión independientes tales como comités de finanzas, auditoría y ética. Para información sobre el equilibrio de poderes y los mecanismos de control, consulte la etapa 3 o el aspecto E de los estándares de gobernanza de la IPACS.

## Procedimientos democráticos en los estatutos/normas

Tal y como se explicó en la introducción, la democracia es un aspecto fundamental de la buena gobernanza en el deporte. Las normativas y procedimientos electorales que garantizan una toma de decisiones justa, representativa y transparente son esenciales. Ayudan a garantizar que las decisiones adoptadas respondan a los intereses de la organización, los deportistas y el deporte, en lugar de intereses privados.

La promoción de principios democráticos en las estructuras rectoras del deporte también debe apoyar la igualdad de género y la diversidad en todos los niveles de la organización. Velar por la aplicación de políticas y compromisos inclusivos y no discriminatorios contribuye a reducir la desigualdad y la infrarrepresentación.

Los principios democráticos más importantes de la gobernanza deportiva son:

- Elecciones periódicas
- Regulación de las campañas electorales
- Proceso electoral transparente
- Normas de admisibilidad
- Limitación del número de mandatos
- Limitación de la edad de los candidatos (opcional)
- Representación de las partes interesadas
- Igualdad de género y diversidad

Evalúe la posición de su organización respecto a la aplicación de los principios de democracia mediante las preguntas que encontrará en el [capítulo 6](#) («Herramientas y recursos adicionales»).

Tras haber llevado a cabo dicha autoevaluación, la siguiente tarea consistirá en identificar aquellos ámbitos que necesitan refuerzo o que son inexistentes. Consulte las recomendaciones del aspecto «C» (democracia) de los [estándares de gobernanza de la IPACS](#) para más información sobre cómo garantizar los más altos niveles de democracia en su organización. A continuación, encontrará algunos ejemplos.

## La organización elige la presidencia y la mayoría de los miembros del órgano rector

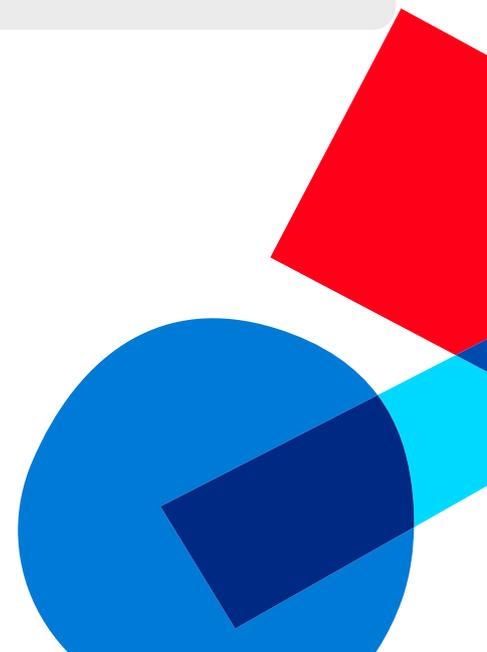
### Objetivo

Reforzar la legitimidad de la dirección de la organización con elecciones abiertas y justas.

### Elementos más destacados

- Los miembros con derecho a voto de la asamblea general (o del órgano rector correspondiente) de la organización eligen una persona a cargo de la presidencia para un mandato de duración definida.
- Los miembros con derecho a voto de la asamblea general (o del órgano rector correspondiente) de la organización eligen a los miembros del órgano rector para un mandato de duración definida.
- Cualquier otro miembro del órgano rector es nombrado por las partes interesadas/ organizaciones miembro, o contratados como miembros independientes según criterios previamente establecidos.

Puede consultar más información sobre esta recomendación en [«Democracia»](#).



## La organización tiene normativas claras para las campañas electorales

### Objetivo

Garantizar un proceso electoral justo y transparente en el que todas las candidaturas tengan las mismas oportunidades.

### Elementos más destacados

- Establecer normas que regulen la financiación de las campañas y la conducta de las personas candidatas durante la campaña.
- Permitir que las personas interesadas anuncien su candidatura con antelación.
- Ofrecer igualdad de oportunidades a las personas candidatas para que presenten sus programas con igualdad de trato.
- Establecer normas claras para evitar conflictos de intereses.

## La organización prevé la representación de todas las partes interesadas

### Objetivo

Reforzar la inclusión y la representación en la toma de decisiones.

### Elementos más destacados

- En los órganos rectores participan representantes de todas las partes interesadas, en particular los deportistas.
- Políticas para garantizar una representación diversa en los órganos de rectores.
- Estrategia global para la participación de las partes interesadas.

## Promover la igualdad de género y la diversidad en el deporte y mediante él

### Objetivo

Superar las desigualdades basadas en el género, la etnia, la discapacidad, la edad, el grupo socioeconómico y otras características en el deporte y en las organizaciones deportivas.

### Elementos más destacados

- Una proporción equitativa de mujeres y hombres en las actividades de una organización deportiva y un equilibrio en la cobertura mediática y la asignación de recursos.
- Actuación sin discriminación y medidas para hacer frente a la desigualdad de oportunidades.
- Prevención de la violencia de género y esfuerzos para garantizar la seguridad y el bienestar de todos los participantes, así como su derecho a participar sin temor a la violencia, los malos tratos o el acoso.
- Objetivos que se controlan y sobre los que se informa, tales como cuotas o medidas para la mejora de la igualdad y la diversidad.

**Las organizaciones deportivas tienen una responsabilidad de cumplir y aplicar plenamente sus propias normativas. Las siguientes secciones le guiarán a lo largo de las próximas etapas del proceso de la mejora de la gobernanza.**

**Recuerde que es necesario revisar las normas periódicamente. Revisar periódicamente la aplicación de los estatutos y normativas en vigor le ayudará a identificar aquellas disposiciones que merezcan una enmienda para seguir siendo pertinentes y eficaces.**

## 2

## Etapa 2

# Una organización transparente

Una vez que se hayan elaborado o revisado los estatutos y normativas, la etapa siguiente es su publicación.

Reforzar el nivel de transparencia en una organización implica poner a disposición de las partes interesadas y del gran público toda la información que explica el porqué y el cómo de las decisiones, la dirección hacia la que avanza la organización y cómo piensa avanzar por ella, por ejemplo. En este sentido, se deben tener en cuenta dos niveles de transparencia: la información que se debe compartir con el gran público a través del sitio web de la organización, y la información que se debe compartir internamente (p. ej., actas de las reuniones que se envían a los miembros del órgano rector correspondiente) en función de su importancia relativa, confidencialidad y pertinencia.

Por ejemplo, la publicación de los estatutos y otras normativas de la institución permite que las personas dentro de ella, otras partes interesadas y el gran público entiendan cómo se rige y cuáles son sus

reglas. Una mayor transparencia permite que las organizaciones sean objetivo de escrutinio y demuestra una voluntad de apertura respecto a sus operaciones.

Si bien la transparencia es un aspecto fundamental de la buena gobernanza, no es lo mismo que la rendición de cuentas. La rendición de cuentas es más que ser transparente: implica explicar las decisiones y las acciones, y aceptar sus consecuencias, tanto si son positivas como negativas. Por ello, la transparencia es un medio para la rendición de cuentas, pero no es el único factor.

La siguiente lista de comprobación le permite evaluar si toda la información pertinente de la organización deportiva está disponible en la página web oficial<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En sus esfuerzos por garantizar el nivel más alto de transparencia, las organizaciones deportivas deben asegurarse de que la publicación de la información incluida en la lista, así como otros detalles, cumple con la legislación vigente, en particular la de protección de datos y privacidad.

### Lista de comprobación para evaluar si toda la información pertinente de la organización deportiva está disponible en la página web oficial

- Estatutos y normativas
- Estructura de la organización
- Visión, valores, misión y objetivos estratégicos
- Listado de miembros
- Órgano rector
- Informe anual de actividad
- Informe financiero anual auditado
- Políticas de gastos para altos cargos y personal
- Documentos de la asamblea general anual
- Resumen de las decisiones de los órganos rectores
- Resoluciones sobre infracciones de las normativas
- Actividades de redistribución financiera (cuando proceda)
- Resoluciones disciplinarias

## Etapa 3

# Protección de la integridad

Cuando su organización deportiva haya sentado las bases necesarias para la buena gobernanza, debe velar por la aplicación efectiva de los principios y las disposiciones descritos en los estatutos y normativas de la organización. Para la buena gobernanza no basta con redactar una serie de normas; las organizaciones deportivas tienen una responsabilidad de adoptar medidas concretas que protejan a las personas frente a daños, prevengan las infracciones y mantengan la credibilidad de sus deportes.

El mantenimiento de buenos marcos de gobernanza no es automático, ni siquiera en las organizaciones pequeñas; implica crear varias «líneas de defensa» para consolidarlos totalmente. Esta sección describe las principales estructuras que componen dichas «líneas de defensa», en particular los comités de ética y auditoría, los mecanismos de denuncia, los procedimientos de investigación, las acciones disciplinarias, los mecanismos de control financiero y los programas de gestión de riesgos.

### Constituir un comité de ética y uno de auditoría

La creación de organismos de supervisión ayuda a las organizaciones deportivas a controlar de manera independiente el cumplimiento de sus normativas, prevenir conductas indebidas, considerar sanciones y defender la integridad.

### Cómo empezar

---

**Constituir órganos de supervisión independientes clave**, que incluyan un comité de ética y uno de auditoría (definir funciones, responsabilidades y composición).

---

**Establecer un programa de gestión de riesgos** y una evaluación por parte de terceros para mitigar las vulnerabilidades.

---

**Crear un mecanismo de denuncia** con protección para los denunciantes y los testigos.

---

**Definir procedimientos claros** de investigación y disciplinarios.

---

**Revisar periódicamente** el nivel de implementación efectiva y adoptar medidas correctivas cuando y donde sea necesario.



## Comité de ética

### Principales aspectos

---

Independiente y separado del órgano rector

---

Dependiendo del tamaño de la organización deportiva, puede estar compuesto por una sola persona (preferiblemente sin relación alguna con la organización deportiva a nivel nacional o internacional) o por un grupo de personas (con experiencia relevante y cuya mayoría sean independientes).

---

Sus funciones deben incluir al menos una de las siguientes:

- i. Revisión periódica del código de ética, con aprobación final por parte del órgano rector o la asamblea general.
- ii. Asesoría en cuestiones de ética.
- iii. Investigación de presuntas infracciones del código de ética y formulación de recomendaciones de sanciones.
- iv. Dictaminar sobre presuntas infracciones del código de ética y determinar sanciones disciplinarias tras el debido proceso.

## Comité de auditoría

### Principales aspectos

---

Independiente

---

Dependiendo del tamaño de la organización deportiva, puede estar compuesto por una sola persona (preferiblemente sin relación alguna con la organización deportiva a nivel nacional o internacional) o por un grupo de personas (con experiencia relevante y cuya mayoría sean independientes).

---

Sus funciones deben incluir:

- i. Prestar apoyo y supervisión al personal, en particular el auditor interno y el órgano rector.
- ii. Identificar y mitigar riesgos financieros, operativos y de cumplimiento para la organización.
- iii. Ofrecer pericia y control adicionales en cuestiones financieras.

## Crear un programa de gestión de riesgos y una evaluación de terceros

Una «línea de defensa» adicional es la creación de un programa de gestión de riesgos. Su identificación, evaluación y mitigación proactiva también contribuyen a proteger la integridad, ya que ayuda a prevenir sus repercusiones negativas, mientras que una evaluación de terceros — tales como proveedores y patrocinadores — garantiza que todos los compromisos externos se ajusten a las reglas de ética y gobernanza de la organización. Si se incorporan dichas medidas, la organización puede mejorar su resiliencia, minimizar las irregularidades y proteger su integridad y la de las personas.

Principales elementos de la evaluación de riesgos.

- Identificación de riesgos: identificar y evaluar oportunidades y riesgos concretos y potenciales que podrían afectar a la consecución de los objetivos de la organización.
- Categorización de riesgos: económicos, políticos, jurídicos, de reputación, de derechos humanos, de seguridad, de sostenibilidad, operativos, etc.
- Estrategias de mitigación: desarrollar y aplicar un plan que minimice la frecuencia de los riesgos identificados.

Principales elementos de una evaluación de terceros:

- Diligencia debida: establecer un proceso definido para llevar a cabo la diligencia debida sobre terceros, como patrocinadores, proveedores de servicios, intermediarios y contratistas.
- Incluir obligaciones contractuales para los terceros que exijan el cumplimiento de las principales normas, tales como el código de ética, la política anticorrupción, la política de contratación y los derechos humanos.

Para consultar más información y herramientas prácticas que ayuden a su organización en sus objetivos de gobernanza, consulte el [capítulo 6](#) («Herramientas y recursos adicionales») de este manual y los Estándares de gobernanza de la IPACS, que ofrecen numerosos recursos, mejores prácticas y guías de aplicación.

## Crear un mecanismo de denuncia que protege a los denunciantes y a las víctimas, procedimientos de investigación claros y acciones disciplinarias

Las «líneas de defensa» presentadas hasta ahora se centran en la prevención; no obstante, las irregularidades siempre son posibles, por lo que es importante que la organización esté lista para abordarlas de manera eficaz y justa. La creación de un mecanismo de denuncia robusto con protecciones para los denunciantes y demás personas implicadas, especialmente las víctimas, y la definición de procedimientos de investigación y las eventuales acciones disciplinarias garantiza el cumplimiento de las normas, el tratamiento de las irregularidades, la protección de las personas y la defensa de la integridad de la organización. En algunos casos, las organizaciones deportivas crearán sus propios mecanismos de denuncia, mientras que, en otros, puede ser posible o deseable externalizarlos a otra entidad u proveedor especializado nacional o internacional.

### Ejemplos de tipos de canales de denuncia:

- Plataforma propia conectada a la página web de la organización
- Dirección de correo electrónico destinada a tal fin
- Servicio postal
- Aplicación para smartphones
- Presencialmente ante una persona específica durante, por ejemplo, una competición

Algunas de las cuestiones más importantes para el mecanismo de denuncia y la protección de los denunciantes son:

- Mecanismo confidencial: crear un canal o canales seguros para la denuncia de irregularidades o violaciones de las normas que garanticen la confidencialidad y permitan el envío de denuncias anónimas.
- Protección de los denunciantes: adoptar políticas que protejan frente a las represalias tanto a los denunciantes como a los testigos.
- Concienciación y formación: promover las denuncias de irregularidades y formar sobre cómo hacerlo, qué denunciar y qué protecciones existen.

Para consultar más información y herramientas prácticas que ayuden a su organización en sus objetivos de gobernanza, consulte el capítulo 6 («Herramientas y recursos adicionales») de este manual y los estándares de gobernanza de la IPACS, que ofrecen numerosos recursos, buenas prácticas y guías de aplicación<sup>1</sup>.

Entre las consideraciones fundamentales para los procedimientos de investigación y disciplinarios se incluyen:

- Persona/equipo designado: responsable de llevar a cabo investigaciones independientes e imparciales.
- Asignación de recursos adecuados para la investigación.
- Procedimiento de investigación claro: incluir criterios para determinar cuándo investigar y cómo permitir que las víctimas busquen reparación.
- Marco disciplinario: aplicar sanciones justas y ejecutables ante las infracciones.
- Mecanismos de recurso: garantizar el derecho de audiencia y de impugnación de las decisiones a través de mecanismos de recurso (mecanismos internos con recurso definitivo frente a un órgano adecuado) que garanticen el derecho a un proceso justo.

Evalúe la posición de su organización respecto a la aplicación de las medidas destinadas a proteger la integridad mediante las preguntas que encontrará en el capítulo 6 («Herramientas y recursos adicionales»).

Tras haber llevado a cabo dicha autoevaluación, la siguiente tarea consistirá en identificar aquellos ámbitos que necesitan refuerzo o que son inexistentes. Sírvese de las recomendaciones de los [estándares de gobernanza de la IPACS](#) para guiarle en la consecución de sus objetivos de gobernanza.

Mediante la creación de mecanismos de integridad robustos, las organizaciones deportivas no solo protegen a las personas y la credibilidad del deporte, sino que también contribuyen a reforzar la confianza en sus estructuras rectoras. La buena gobernanza también abarca la gestión financiera, la transparencia, la rendición de cuentas, la asignación sostenible de recursos y la diversificación de la financiación. La

siguiente sección explica por qué la gobernanza financiera es una parte integral de la buena gobernanza y cómo refuerza la credibilidad de la organización a largo plazo.

## Cómo comenzar (ejemplo)

### Recepción de una denuncia a través del mecanismo de denuncia

La denuncia se puede presentar a través de los canales establecidos para tal fin por la organización.

### Investigación preliminar

Entender qué ocurrió, quién estuvo implicado y cuándo ocurrió para valorar si la denuncia corresponde a una infracción de los principios éticos o las normativas de la organización.

### Investigación (si procede)

La persona o equipo que efectúe la investigación no debe tener intereses en su resultado. El investigador determinará si hubo una infracción mediante el examen de todos los documentos pertinentes, los hechos del caso y entrevistará al sujeto y a los testigos (si los hubiera), así como cualquier otra prueba.

### Informe final de la investigación

Debe incluir detalles del proceso de investigación y de sus resultados, conclusiones y eventuales recomendaciones relativas a las sanciones disciplinarias y las reparaciones.

### Valoración y decisión por parte de un órgano independiente

El órgano independiente/autoridad competente valora el informe de investigación y decide si se deben adoptar medidas disciplinarias.

### Comunicación de la resolución definitiva, aplicación de sanciones si procede y derecho de recurso

<sup>1</sup> La publicación conjunta del COI y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), [Mecanismos de presentación de denuncias en el deporte: una guía práctica para el desarrollo y la implementación](#) ofrece más información y ejemplos prácticos para crear mecanismos de denuncia efectivos.

## 4

## Etapa 4

## Gobernanza financiera

La gobernanza financiera<sup>1</sup> garantiza que su organización deportiva opere de manera transparente, asigne los recursos con eficacia y conserve su integridad en la toma de decisiones financieras. A su vez, la implantación de prácticas de gobernanza financiera fiables refuerza la confianza entre sus partes interesadas y minimiza los riesgos de mala gestión y corrupción.

## Cómo empezar



**Garantizar que la asignación de recursos es transparente**



**Aplicar mecanismos de control y procesos de auditoría externa**



**Aplicar políticas anticorrupción y una supervisión eficaz, en particular en términos de gestión**

y reducción de conflictos de intereses, así como procedimientos de diligencia debida



**Crear un proceso de licitación abierto y un proceso de adjudicación de eventos transparente**



**Revisar periódicamente las políticas financieras y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario**

<sup>1</sup> Partiendo del principio 4 (gobernanza financiera) de los Principios Básicos Universales de Buena Gobernanza del Movimiento Olímpico, esta etapa consolida la mayoría de las recomendaciones relacionadas con la gobernanza financiera en varias dimensiones de los estándares de gobernanza de la IPACS.

En la etapa previa, relativa a la protección de la integridad, presentamos la creación de un comité de auditoría y abordamos la importancia de adoptar medidas de gestión de riesgos y una evaluación de los terceros. Además de dichas medidas, es fundamental contar con mecanismos de control adicionales que garanticen la estabilidad financiera y, a su vez, reforzar la gobernanza de su organización.

Entre dichas medidas adicionales se encuentra la creación y adopción de un proceso de elaboración de presupuestos transparente que permita hacer un seguimiento de la planificación financiera y los gastos, o la implantación de mecanismos de control y de una auditoría financiera externa<sup>2</sup>. Los citados mecanismos de control adicionales incluyen:

- Mecanismo de control contable (p. ej., política de viajes y gastos, separación de funciones, política de reservas y doble firma).
- Elaboración de los estados financieros de acuerdo con normas contables reconocidas.
- Proceso de elaboración de presupuestos.
- Una auditoría externa realizada por expertos financieros independientes.
- Publicación anual de informes financieros auditados.

Otro elemento importante es la adopción de procesos de licitación abiertos para los principales contratos comerciales y de adquisición. Dichos procesos pueden contemplar una delegación de autoridad, la identificación de las personas responsables de las aprobaciones y la aplicación de una política de contratación que define cómo se toman las decisiones de compra en función de los umbrales presupuestarios y los cargos. Una política de contratación exhaustiva, que abarca todo el ciclo de vida de los contratos, fomenta la equidad y la competitividad en la selección de los proveedores, lo que contribuye a mitigar los riesgos de corrupción.

<sup>2</sup> La complejidad y el alcance de dichas medidas deben ser proporcionales al tamaño, estructura y recursos de la organización. Por ejemplo, mientras que una federación grande puede necesitar auditorías formales y procedimientos de contratación detallados, para un club local puede bastar con una política de contabilidad y unas prácticas más sencillas (aunque igualmente transparentes) adecuadas a su tamaño.

## Licitaciones abiertas para grandes contratos comerciales y de adquisición (distintos de las licitaciones de eventos)

### Principales elementos

- Normas financieras internas que exigen una licitación competitiva para bienes o servicios por encima de un umbral razonable.
- Procesos de contratación abiertos, transparentes y competitivos.
- Gestión de los conflictos de intereses.
- Política de contratación que abarque el ciclo completo (desde la planificación hasta la ejecución del contrato).
- Abastecimiento responsable.

### Puede consultar más información

- [«Equilibrio de poderes/mecanismos de control»](#)

**Encontrará más orientaciones** sobre la contratación de infraestructuras y servicios en grandes acontecimientos deportivos, así como sobre la gestión de conflictos de intereses, en:

- [Good practices and guidelines for the Olympic Movement.pdf](#)
- [IOC-OECD-Guidelines-en.pdf](#)
- [IPACS\\_TF2\\_Col\\_List\\_of\\_good\\_practice\\_examples\\_ALL\\_updates\\_clean\\_Sept2022.pdf](#)

En el caso de las organizaciones implicadas en la organización de acontecimientos deportivos, es importante que el proceso de concesión de los derechos de organización sea justo y mitigue los riesgos de corrupción. La adopción de procesos transparentes de candidatura, un criterio claro de evaluación y una política de conflictos de intereses sólida son pasos fundamentales en este sentido

Evalúe la situación de su organización mediante las preguntas que encontrará en el [capítulo 6](#) («Herramientas y recursos adicionales»).

Tras haber llevado a cabo dicha autoevaluación, la siguiente tarea consistirá en identificar aquellos ámbitos que necesitan refuerzo o que son inexistentes. Gracias a la adopción de prácticas de gobernanza financiera, las organizaciones deportivas pueden mejorar su integridad, garantizar la viabilidad de sus operaciones y mantener la confianza de sus socios.

## Proceso abierto y transparente para la adjudicación de los principales acontecimientos

### Principales elementos

- Procesos definidos y responsabilidades designadas para la adjudicación de los principales acontecimientos.
- Divulgación pública de los criterios de selección y de los detalles del proceso de candidatura.
- Normas de conducta para la campaña e licitación.
- Gestión de los conflictos de intereses.
- Órgano decisorio/evaluadores independientes de las candidaturas.
- Publicación de los resultados del proceso.

### Puede consultar más información

- [«Equilibrio de poderes/mecanismos de control»](#)

**Encontrará más información** sobre los procedimientos de adjudicación de grandes acontecimientos deportivos en:

- [TF-2-Reallocation-toolkit\\_Deliverable1\\_for\\_publication\\_29102021\\_clean.pdf](#)
- [Mitigating\\_risks\\_in\\_candidature\\_process\\_07\\_07\\_2022\\_final\\_draft\\_clean.pdf](#)

## 5

## Etapa 5

### Formación sobre integridad

La buena gobernanza comienza por entender bien y apreciar sus componentes fundamentales. Tal y como hemos venido viendo en este manual, la primera etapa consiste en definir estatutos y normativas claros y sólidos. En la segunda nos centramos en la puesta a disposición de toda información necesaria a los principales socios, gran público incluido, cuando corresponda. La tercera etapa consiste en proteger la integridad de su organización mediante la creación de un marco que minimice los riesgos de irregularidades y de procedimientos adecuados de investigación y de sanción. La cuarta etapa, gobernanza financiera, facilita que la organización se desarrolle de manera sostenible con una buena gestión y responsabilidad.

La siguiente etapa del plan para una buena gobernanza es la formación sobre integridad. La formación y la concienciación son fundamentales para promover la buena gobernanza y una cultura de la integridad. Otro beneficio de la formación sobre integridad es que transmite a quienes lo necesita los conocimientos exigidos para identificar comportamientos contrarios a la ética y para responder ante ellos.

Los principales beneficios de la formación sobre integridad son:

- Concienciación: explicar a las diversas partes interesadas qué se espera de ellas en términos de comportamiento ético, y por qué es importante esta cuestión.
- Prevención: aumentar la probabilidad de una conducta correcta conforme a las normas.
- Cultura abierta a la denuncia: crear un entorno en el que la gente se sienta segura para alzar la voz y denunciar irregularidades.

Una formación integral en materia de integridad no solo aborda las normativas aplicables, sino que también ayuda a las personas a comprender su papel en la promoción de una cultura de integridad, en particular abordar y denunciar las irregularidades y saber qué esperar de los mecanismos existentes. Ello supone también concienciar sobre las funciones, responsabilidades y limitaciones de organismos como los comités de ética y auditoría, lo que contribuirá a que las personas tengan expectativas razonables. A la hora de planificar su programa de formación sobre integridad, es importante tener en cuenta los tres componentes diferentes de la integridad en el deporte: personal, organización y competición<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La recomendación D7 de los estándares de gobernanza de la IPACS, relativa a la adopción de programas de concienciación y formación en integridad, está disponible en: [IPACS-Guidelines-50-recommendations-D-ES.pdf](#)

Si bien algunas organizaciones tienen la capacidad de desarrollar e impartir directamente la formación, hay otras que podrían recurrir a recursos existentes. Las organizaciones internacionales, organizaciones deportivas de los niveles superiores y programas deportivos ofrecen numerosos materiales pedagógicos y programas de formación que se pueden adaptar a las necesidades y el contexto de cada organización.

Para consultar más información y herramientas prácticas que ayuden a su organización en sus objetivos de gobernanza, consulte el [capítulo 6](#) («Herramientas y recursos adicionales») de este manual y los estándares de gobernanza de la IPACS, que ofrecen numerosos recursos, mejores prácticas y guías de aplicación.

## Integridad personal

### Público principal

Todas las partes implicadas pertinentes, en particular miembros de los órganos rectores, empleados y deportistas.

### Programa de formación

Principios éticos, en particular la honestidad, la apertura, la objetividad y el respeto, así como cuestiones de integridad como el acoso y los malos tratos, la incitación al odio y las conductas indebidas.

## Integridad de la organización

### Público principal

Todas las partes implicadas pertinentes, en particular miembros de los órganos rectores, empleados y deportistas.

### Programa de formación

Buena gobernanza, en particular la rendición de cuentas, la transparencia, el cumplimiento normativo y las medidas para proteger contra la corrupción y el abuso de poder.

## Integridad de las competiciones

### Público principal

Deportistas, entrenadores, oficiales técnicos, voluntarios y miembros de los órganos rectores.

### Programa de formación

Integridad de las competiciones, en particular lucha contra el dopaje, manipulación de las competiciones y otras conductas indebidas.

## Etapa 6

# Desarrollo y solidaridad

La última etapa de este manual, desarrollo y solidaridad, va más allá del refuerzo de la buena gobernanza de su organización: también aspira a beneficiar a sus deportistas, a su personal y a su deporte para que su deporte siga siendo viable a largo plazo. Se adelanta a las críticas sobre los beneficios de su deporte y garantiza que siga siendo algo positivo para los deportistas, las sociedades anfitrionas y, en general, el gran público.

Recuerde, el deporte no puede funcionar sin los deportistas que lo practican, sin los voluntarios que dedican tiempo y esfuerzos al éxito de una competición, sin los diferentes aficionados que siguen el deporte, sin las sociedades anfitrionas que acogen los acontecimientos en su ciudad y, en particular, sin la tierra, el agua y el aire que nos ofrece el planeta Tierra.

### ¿A qué nos referimos con «desarrollo y solidaridad» en términos de medidas de buena gobernanza?

- Se despliegan esfuerzos para promover el deporte inclusivo.
- La reasignación de recursos y la redistribución de fondos de desarrollo deben regirse por un proceso transparente que contempla medidas de supervisión y auditoría.
- Se respetan los principios del desarrollo sostenible y la responsabilidad social, especialmente en lo relativo a:
  - + El medioambiente.
  - + Las zonas desfavorecidas.
  - + Las sociedades anfitrionas.
- Se ofrecen programas de formación (sobre otros temas aparte de la integridad) y, si necesario, se presta asistencia a los entrenadores, jueces, árbitros, deportistas, etc.

Independientemente del tamaño de su organización deportiva, es importante reflexionar sobre qué puede hacer — dentro de sus competencias — en sus actividades y presupuesto, en la medida del alcance de las actividades de su organización.

## Se asignan los recursos adecuados para promover el deporte inclusivo (incluidas las disciplinas para personas con discapacidad)

### Objetivo

Permitir que las personas de diferentes orígenes, características e identidades puedan participar en el deporte, llegando así a un público más amplio.

### Principales elementos

- Un compromiso público con el deporte inclusivo.
- Valorar las repercusiones de cada decisión en los diferentes grupos.
- Crear recursos adecuados para las disciplinas para personas con discapacidad en su deporte, o entablar una cooperación formal con el órgano correspondiente.
- Fijar objetivos (y hacer un seguimiento del avance) en términos de inclusividad, en particular en lo relativo a la participación en el deporte, el empleo, los entrenadores y los cargos de responsabilidad.
- Acreditaciones tales como programas nacionales para la inclusión de personas con discapacidad.

### Puede consultar más información

- [«Desarrollo y solidaridad»](#)

## Promoción del deporte inclusivo

Actuar para que su deporte incluya a personas de diferentes orígenes es un buen punto de partida en términos de desarrollo y solidaridad. Las organizaciones deportivas inclusivas logran un mayor público y tienen el potencial de hacer una mayor contribución a la sociedad. Al mismo tiempo, promover la inclusividad en las organizaciones deportivas permite que su deporte siga siendo accesible y represente a grupos sociales diversos.

No hay un enfoque válido para todas las organizaciones: Cada organización debe tender puentes con diversos colectivos y grupos sociales para entender aquello que dificulta su participación y, de manera colaborativa, trabajar para abordarlo.

## Reasignación de recursos y redistribución de fondos de desarrollo

Es importante demostrar que los recursos invertidos en el desarrollo se asignan de manera equitativa mediante criterios transparentes y objetivos, lo que contribuye a generar confianza en su organización y destaca su compromiso con los principios éticos y jurídicos. Utilizar una estrategia de asignación de recursos para el desarrollo que esté en consonancia con la estrategia general de su organización contribuye no solo a alcanzar un mayor nivel de gobernanza de la organización, sino también a aumentar los beneficios potenciales de los programas de desarrollo.

### Información que se debería/podría incluir en el informe:

- Datos sobre las inversiones en las labores de desarrollo.
- Desglose de la información:
  - + Por continente o
  - + Por país
  - + Por disciplina deportiva
  - + Por programa
  - + Por género.
- Comparación histórica por año o ciclo estratégico.
- Avances hacia los objetivos estratégicos.

En consonancia con lo anterior, una vez asignados los recursos de desarrollo, deberá publicarse en el sitio web de su organización un informe sobre la redistribución financiera, lo que contribuye a los objetivos de la etapa 2 de este programa de buena gobernanza (organización transparente) y al nivel de rendición de cuentas y credibilidad de su organización.

## Ejemplos internacionales de medidas de sostenibilidad

### Premios del COI a la Acción por el Clima

Desde su creación en 2022, los Premios del COI a la Acción por el Clima reconocen cada año a deportistas, federaciones internacionales y comités olímpicos nacionales implicados en la lucha contra el cambio climático

### Sports for Nature

Sports for Nature es un proyecto conjunto de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), el COI, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y otros organismos que tiene como objetivo permitir que el deporte defienda la naturaleza y contribuya a su protección y restauración.

### Deporte por el Clima

Una iniciativa de ONU Cambio Climático, el Marco de Acción del Deporte por el Clima apoya a los deportistas en su camino hacia la neutralidad climática. Los firmantes se comprometen a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 50 % para 2030 y a llegar a cero en 2040.

## Respeto por el medioambiente y desarrollo sostenible

Evaluar y mitigar las repercusiones medioambientales y de desarrollo de sus actividades.

### Principales elementos

- Las actividades deben tener el menor número posible de repercusiones nocivas para el medioambiente.
- La sostenibilidad medioambiental debe incorporarse en todos los aspectos de la estrategia de negocio y en la toma de decisiones.
- El órgano rector debe tener la responsabilidad general de la sostenibilidad.
- Adherirse a los programas internacionales apropiados.
- Supervisar e informar sobre los objetivos de sostenibilidad medioambiental.

### Ejemplo

Adoptar medidas tales como reducir la huella de carbono y reducir los residuos.

## Responsabilidad social y participación dirigidas principalmente a zonas desfavorecidas

Participar en iniciativas que ofrecen acceso al deporte en zonas desfavorecidas que demuestren los beneficios del deporte.

### Principales elementos

- Ofrecer oportunidades para la participación deportiva de las personas excluidas por razones geográficas, económicas o de discriminación.
- Incorporar la responsabilidad social a la estrategia y la toma de decisiones, e informar sobre los logros.
- Asociarse con organizaciones del sector público o de la sociedad civil.

### Ejemplo

Adoptar medidas para promover la inclusión y la igualdad de oportunidades.

## Beneficios y legado

Colaborar con las sociedades anfitrionas para que sus eventos dejen beneficios duraderos una vez finalizados.

### Principales elementos

- Tener en cuenta las posibles repercusiones para la sociedad local, el medioambiente, la economía, la prevención de la delincuencia o el desarrollo de infraestructuras.
- Crear un sistema de gestión de conocimientos del que puedan beneficiarse los futuros anfitriones de eventos.
- Invertir recursos en programas de legado.
- Investigar sobre los efectos de los acontecimientos.

### Ejemplo

Adoptar exigencias en términos de legado para los organizadores de grandes acontecimientos.

## Desarrollo sostenible y responsabilidad social

Las organizaciones deportivas deben tener en cuenta las repercusiones de sus actividades en el medioambiente y la sociedad. Es fundamental adoptar medidas destinadas a proteger el medioambiente y promover el desarrollo sostenible que ayuden a las zonas desfavorecidas y que dejen beneficios de larga duración para las ciudades sede.

Por ejemplo, podría valorar si las actividades de su organización se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y con el Acuerdo de París contra el cambio climático. Entre las otras medidas que podrían adoptar cabe mencionar la creación de programas de beneficios y legado que garantizan que las competiciones deportivas sean beneficiosas a largo plazo para las sociedades anfitrionas. También se pueden incluir programas de responsabilidad social y participación que cumplen con objetivos más generales tales como la mejora de la salud o la cohesión social. En la página anterior encontrará un cuadro que detalla dichas actividades.

## Programas educativos (sobre temas distintos de la integridad)

La educación es una de las formas más significativas en que una organización deportiva puede contribuir al desarrollo. Los deportistas, entrenadores, oficiales técnicos, voluntarios y otras personas invierten su tiempo y energía en su deporte y deben recibir el mejor apoyo posible de una organización cuando quieran progresar en sus carreras o emprender nuevas profesiones después de retirarse del deporte.

En función de los recursos de su organización deportiva, estudie la posibilidad de poner en práctica:

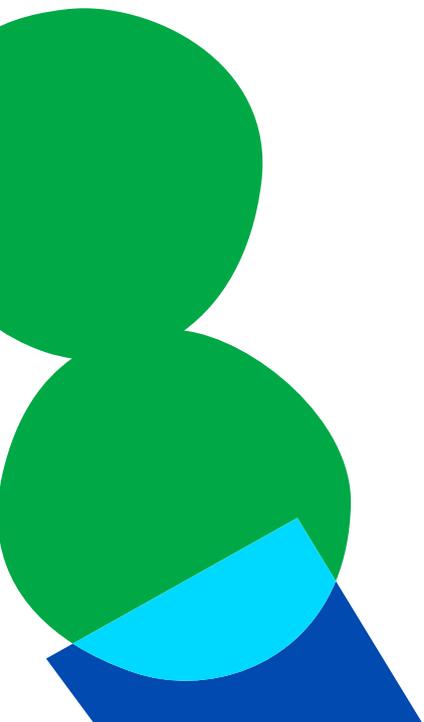
- Programas de transición de carrera o
- Formación para el desarrollo de aptitudes

Principales elementos:

- Programas de formación para personas que desempeñan funciones importantes en la organización.
- Criterios transparentes para la participación en programas de formación.
- Acreditación por organismos educativos oficiales.
- Informes sobre los resultados de los programas de formación.
- Oportunidades de formación para las organizaciones miembro.

**Con la integración de las seis etapas de la gobernanza en su organización deportiva, se reforzará la buena gobernanza a la vez que se contribuye de manera tangible al papel general del deporte como promotor del desarrollo en la sociedad. Como se explica a lo largo del manual, el fortalecimiento de la buena gobernanza es un esfuerzo continuo que requiere dedicación y adaptabilidad para hacer frente a los retos actuales y futuros.**

Como ayuda adicional en el camino de su organización hacia la buena gobernanza, los siguientes capítulos ofrecen ejemplos de buenas prácticas, herramientas y recursos adicionales. Estos materiales, junto con los ejemplos y herramientas compartidos a lo largo del manual, están diseñados para complementar los estándares de gobernanza de la IPACS.



# ESTUDIOS DE CASO

Es muy probable que otras organizaciones similares se hayan encontrado con las mismas preguntas o problemas que la suya. Este capítulo presenta algunos ejemplos de cómo organizaciones de todo el movimiento deportivo han aplicado las medidas descritas en las seis etapas de este manual. El documento completo de los estándares de gobernanza de la IPACS incluye más ejemplos de buenas prácticas en cada una de sus 50 recomendaciones.

## Etapa 1 Sentar las bases — estatutos y normativas

### Código de ética

Los estatutos de Swiss Olympic sobre ética en el deporte suizo, en vigor desde el 1 de enero de 2025, explican casos y acciones que pueden constituir violaciones de los códigos éticos y los procedimientos adecuados para responder a ellos. Los estatutos complementan los «nueve principios de la Carta de Ética en el deporte» de Swiss Olympic. Para complementar la carta y los estatutos, Swiss Olympic también ha desarrollado una «Brújula ética», una herramienta que sensibiliza, orienta y promueve las prácticas éticas entre los deportistas, los entrenadores y todas las personas implicadas en el deporte.

### Política de privacidad

La British Olympic Association (BOA) mantiene una política de privacidad conforme al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). Un responsable de protección de datos supervisa el cumplimiento de la legislación en materia de protección de datos por parte de la organización y es el responsable general del cumplimiento de la protección de datos en la BOA.

### Igualdad de género

La Federación Internacional de Hockey (FIH) adoptó una política de igualdad de género en noviembre de 2017 con el objetivo de promover la paridad en la FIH y prevenir discriminaciones ilegales o el trato injusto por motivos de género. Introdujo una serie de medidas, entre ellas una enmienda a los estatutos de la FIH que exige que, de los ocho miembros ordinarios elegidos del Comité Ejecutivo de la FIH, cuatro sean hombres y cuatro mujeres. En julio de 2024, también adoptó unas directrices para una representación igualitaria, diversa e inclusiva del hockey.

## Etapa 2 Una organización transparente

---

### Publicación de la estructura organizativa

World Rowing publicó una sección en su web donde explica la estructura interna de gobernanza de la organización. La información proporcionada incluye las funciones, poderes y responsabilidades del Congreso, el Comité Ejecutivo de World Rowing, el Consejo Mundial de Remo, las comisiones especializadas de World Rowing, el director ejecutivo y el personal de World Rowing.

---

### Publicación del plan estratégico y los informes anuales

El sitio web del Comité Olímpico de Nueva Zelanda (NZOC) incluye el plan estratégico y los informes anuales de la organización desde 2007. Los informes anuales incluyen estados financieros auditados externamente.

---

### Publicación de los documentos de la asamblea general

La Confederación de Deportes Olímpicos de Alemania (DOSB) publica los documentos de la Asamblea General íntegros, incluidos el orden del día, las actas y las decisiones de reuniones anteriores.

## Etapa 3 Protección de la integridad

---

### Organismo ético independiente

La Unidad de Integridad de Biatlón es una unidad operativamente independiente de la Unión Internacional de Biatlón. Creada en 2019, se ocupa de todos los asuntos relacionados con la integridad en el biatlón, en particular la investigación y el enjuiciamiento de infracciones.

---

### Mecanismos de denuncia

La Unidad de Integridad del Atletismo (AIU) el brazo independiente de integridad de World Athletics, dirigida por un Consejo propio. Se pueden enviar denuncias anónimas a la AIU a través de su sitio web. La AIU cuenta con cinco departamentos: Pruebas y Cumplimiento; Investigaciones e Inteligencia; Gestión de Casos; Educación; y Comunicaciones.

---

### Mecanismos de denuncia

La Fundación para la Ética en la Gimnasia ofrece un mecanismo de denuncia confidencial en su sitio web para casos de violencia, acoso, maltrato y/o negligencia, así como para la manipulación de competiciones, el soborno y la corrupción.

---

### Investigación

Existe una Unidad de Integridad para la comunidad de la equitación que investiga los casos e informa a la Asamblea General de la Federación Ecuestre Internacional (FEI). La unidad ha publicado directrices para la obtención de pruebas que los oficiales de la FEI pueden consultar durante las competiciones.

## Etapa 4 Gobernanza financiera

---

### Auditoría financiera externa

El Comité Olímpico de Botswana publica sus estados financieros auditados por una entidad externa de varios años. Los estados financieros se elaboran de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

---

### Comité de Auditoría

World Sailing cuenta con un comité de auditoría independiente que supervisa el proceso de presentación de informes financieros, lo que incluye dirigir el proceso de nombramiento de un auditor externo, revisar el borrador de los informes financieros anuales de World Sailing, revisar los controles internos y revisar el plan de gestión de riesgos de la organización.

---

### Concesión de derechos de organización

La Federación Internacional de Baloncesto (FIBA) establece las normas para la presentación de candidaturas, en particular las principales responsabilidades para la organización de grandes acontecimientos deportivos. Véase el libro 2, capítulos 2 y 3 del Reglamento Interno de la FIBA. La FIBA también indica los criterios de evaluación para los organizadores en su sitio web, publica plazos generales del proceso de adjudicación de los principales acontecimientos deportivos y emite comunicados de prensa anunciando la concesión de los derechos de organización. En la documentación oficial se comunican las normas, derechos y requisitos de cada proceso de candidatura se comunican a todas las federaciones nacionales interesadas.

## Etapa 5 Formación sobre integridad

---

### Educación para la integridad

La FIFA ha publicado una amplia gama de material educativo sobre la integridad como folletos sobre la manipulación de partidos, un manual de cumplimiento para organismos deportivos y guías de bolsillo para empleados y miembros de comités de la FIFA sobre temas de integridad y cumplimiento. En colaboración con la UNODC, la FIFA está adoptando un programa mundial de integridad, cuyo objetivo es proporcionar a las asociaciones miembro de la FIFA los conocimientos y las herramientas necesarias para proteger la integridad del fútbol.

---

### Educación para la integridad

«Educación y concienciación» es uno de los cuatro pilares del marco de integridad de la Federación Mundial de Bádminton (BWF). Las actividades de concienciación sobre la integridad promueven un bádminton limpio y honesto entre los deportistas y su entorno, y ponen de relieve las amenazas del dopaje y la manipulación de partidos en el deporte.

## Etapa 6

### Desarrollo y solidaridad

---

#### Deporte inclusivo

La Federación Internacional de Tenis de Mesa (ITTF) cuenta con personal y un comité que supervisa el paratenis de mesa, incluida la organización del Circuito Paralímpico Mundial de la ITTF. El circuito se renovó a finales de 2024 con una estructura de eventos de tres niveles y un alcance mundial ampliado, con más de 20 competiciones en todo el mundo. La ITTF también ha adoptado un sistema de clasificación modernizado, la Clasificación Mundial Para ITTF, para acompañar al nuevo circuito.

---

#### Redistribución de los fondos de desarrollo

La Federación Internacional de Voleibol (FIVB) mantiene un tablero de programas de empoderamiento y desarrollo que revela de forma transparente todas sus inversiones desde 2017: muestra la inversión total y un desglose de las ayudas por federación nacional, asociación zonal y continente.

---

#### Sostenibilidad medioambiental

La Federación Internacional de Esquí y Snowboard (FIS) es signataria del Marco de Acción del Deporte por el Clima de la CMNUCC y del Marco Deportes para la Naturaleza También ha publicado una estrategia de sostenibilidad y un informe anual para compartir sus logros, junto con una calculadora de CO<sup>2</sup> gratuita para ayudar a las asociaciones miembro de la FIS y a los organizadores de eventos a reducir su huella de carbono. Otras medidas medioambientales son la organización de un curso específico sobre sostenibilidad medioambiental para toda la familia de la FIS, la reducción de los vuelos internacionales requeridos por los equipos y el apoyo a comunidades indígenas que luchan contra el cambio climático. En 2024, la FIS firmó un memorando de entendimiento con la Organización Meteorológica Mundial para abordar los efectos del cambio climático en los deportes de invierno, y un memorando de intenciones con la Agencia Espacial Europea sobre el uso de aplicaciones espaciales para promover la sostenibilidad en los deportes de nieve.

---

#### Responsabilidad social

El Comité Nacional Olímpico y Deportivo Francés (CNOSF) tiene una plataforma en línea dedicada a la responsabilidad social de las organizaciones deportivas en la que les ofrece una herramienta de diagnóstico para calcular su puntuación en responsabilidad social, un módulo interactivo de 90 minutos para ayudarles a reforzar sus estrategias de responsabilidad social, y un conjunto de buenas prácticas, documentos de ejemplo, guías y publicaciones.

# HERRAMIENTAS Y RECURSOS ADICIONALES

Existen en internet numerosas herramientas para las organizaciones deportivas que deseen mejorar su gobernanza<sup>1</sup>. Este capítulo incluye algunos ejemplos que pueden ayudarle a empezar.

<sup>1</sup> Por ejemplo, el Grupo de Trabajo sobre Gobernanza de la ASOIF ha publicado varias notas orientativas para las federaciones internacionales, disponibles aquí: <https://www.asoif.com/governance>. La Sports Governance Academy del Reino Unido también ofrece orientación y plantillas para las federaciones nacionales: <https://www.sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base/>.

## Plantilla de bases para una buena gobernanza

Se trata de una herramienta práctica para evaluar los progresos, identificar las lagunas y facilitar la aplicación coherente de las normas de gobernanza en toda la organización.

Objetivo	Medidas necesarias	Persona/equipo responsable	Calendario/fecha prevista	Estatus	Comentarios
Estatutos y normativas claros y sólidos					
Potenciar la democracia					
Mejorar la transparencia					
Proteger la integridad					
Gobernanza financiera					
Desarrollo y solidaridad					

## Autoevaluación de la democracia

### Elección de líderes

- 1 Su organización debe elegir a su presidente/a. ¿Es la presidencia un cargo elegido?
- Sí  No  Parcialmente
- 2 Su organización debe elegir a la mayoría de los miembros de sus órganos rectores. ¿Se elige a la mayoría de los miembros de los órganos rectores?
- Sí  No  Parcialmente

### Campañas electorales

- 3 Su organización debe tener normas claras sobre las campañas electorales y comunicarlas adecuadamente. ¿Existen tales normas y se comunican a las partes interesadas?
- Sí  No  Parcialmente

### Proceso electoral

- 4 Su organización debe tener reglas electorales predefinidas. ¿Existen y se cumplen estas normas?
- Sí  No  Parcialmente
- 5 Su organización debe definir los criterios de admisibilidad de las personas candidatas. ¿Se han establecido y publicado normas de admisibilidad?
- Sí  No  Parcialmente

En caso afirmativo, ¿se han publicado estas normas? ¿Incluyen evaluaciones de diligencia debida, como comprobaciones de integridad e investigación de antecedentes?

.....

- 6 Su organización debe realizar las elecciones mediante votación secreta. ¿Es así actualmente?
- Sí  No  Parcialmente
- 7 Su organización debe permitir una supervisión independiente del proceso electoral. ¿Existe una supervisión independiente?
- Sí  No  Parcialmente
- 8 Su organización debe hacer públicos todos los puestos vacantes para elecciones y nombramientos no relacionados con el personal. ¿Se anuncian públicamente estos puestos?
- Sí  No  Parcialmente
- En caso afirmativo, ¿qué información se publica?
- .....

### Representación

- 9 Su organización debe garantizar la representación de todas las partes interesadas clave en todos los grupos de toma de decisiones. ¿Existe dicha representación?
- Sí  No  Parcialmente

- 10 Su organización debe establecer límites de edad o mandato para los cargos elegidos. ¿Existen tales límites?
- Sí  No  Parcialmente
- 11 Su organización debe promover la igualdad de género y la diversidad en sus altos cargos ¿Se ha puesto en marcha algún programa o política que lo haga posible?
- Sí  No  Parcialmente

### Ética e integridad

- 12 Su organización debe tener una política de conflictos de intereses. ¿Se ha adoptado tal política?
- Sí  No  Parcialmente
- En caso afirmativo, ¿qué tipos de conflictos cubre la política (reales, potenciales y percibidos)? ¿Están definidos los mecanismos de resolución?
- .....

- 13 Su organización debe asegurarse de que las organizaciones miembros actúan de acuerdo con un código de ética y con las normativas vigentes. ¿Existen programas o políticas que velan por ello?
- Sí  No  Parcialmente

## Modelo de calificación de riesgos

Riesgo	Repercusiones	Probabilidad	Plan de acción y plazo

## Elementos a tener en cuenta para promover una cultura abierta a las denuncias en la organización<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Complete Compliance and Ethics Manual (2022), pp. 3.223 – 3.230

### Factores que influyen negativamente en una cultura abierta a las denuncias (ejemplos)

- Arraigo cultural: connotación negativa de ser un «denunciante».
- Sesgo de conformidad: seguir al grupo.
- Efecto espectador: el delito se generaliza y se «normaliza».
- El respeto a la jerarquía dificulta que los rangos inferiores desafíen a los que tienen autoridad.
- «Disparar al mensajero»: no querer ser el que da las malas noticias.
- Miedo a las represalias.
- Creencia de que nada sucederá/cambiará, aunque se denuncie la irregularidad.
- Falta de incentivos para denunciar.
- Falta de ejemplo de los superiores: los altos cargos y los jefes no promueven una cultura abierta a las denuncias.

### Factores que influyen positivamente en una cultura abierta a las denuncias (ejemplos)

- Cultura de la organización que valora la comunicación abierta y bidireccional.
- Canales de comunicación eficaces.
- Normas eficaces para plantear problemas y tratarlos con seriedad.
- Formación específica para directivos sobre la escucha.
- Formación específica para todos los empleados sobre el planteamiento de inquietudes y la política de no represalias.
- Creación y mantenimiento de procesos centrados en los problemas para investigar y resolver las inquietudes.
- Estrategia eficaz y permanente de comunicación.

## Autoevaluación de la integridad

---

### Órganos de control

- 1 ¿Se han creado comités independientes de ética y auditoría y funcionan eficazmente?  
 Sí  No
- 2 ¿Toma el Comité de Ética medidas disciplinarias sobre los casos?  
 Sí  No

### Mecanismo de denuncia

- 3 ¿Son confidenciales las denuncias?  
 Yes  No
- 4 ¿Es posible enviar una denuncia anónima?  
 Yes  No
- 5 ¿Existen protecciones adecuadas para los denunciantes, las víctimas y otras personas implicadas?  
 Sí  No  Parcialmente

### Procedimientos de investigación

- 6 ¿Existen procedimientos claros para las investigaciones y se comunican adecuadamente?  
 Sí  No
- 7 ¿Existen sanciones en caso de incumplimiento?  
 Sí  No
- 8 ¿Puede la persona o entidad afectada recurrir la decisión?  
 Sí  No

## Autoevaluación de la gobernanza financiera

---

- 1 ¿Dispone la organización de un proceso de elaboración de presupuestos que permite el seguimiento/supervisión de la planificación financiera y los gastos?  
 Sí  No
- 2 ¿Se realizan periódicamente auditorías financieras internas o externas?  
 Sí  No
- 3 ¿Existen políticas anticorrupción claras y una supervisión eficaz de su aplicación?  
 Sí  No
- 4 ¿Se han establecido y comunicado los procesos de adquisición?  
 Sí  No
- 5 ¿Los procesos de candidatura y adjudicación de eventos son justos y transparentes?  
 Sí  No
- 6 ¿Tienen las partes interesadas acceso a los informes financieros y de auditoría?  
 Sí  No
- 7 ¿Dispone la organización de un programa para determinar la asignación transparente de recursos en los objetivos de desarrollo declarados?  
 Sí  No

## Posibles componentes de un programa de formación en integridad

---

### Objetivo principal

- Definir el objetivo principal del programa de formación en función del resultado deseado, por ejemplo: concienciar sobre la integridad en el deporte; explicar/aclarar ámbitos de particular riesgo o preocupación; compartir estudios de caso para una demostración práctica de cómo identificar irregularidades y qué hacer si se es víctima o testigo de una irregularidad; educar al personal recién incorporado; etc.
- 

### Público destinatario

- Identificar el público destinatario en función del objetivo principal del programa de formación, por ejemplo, deportistas, entrenadores, oficiales técnicos, todos los empleados, directores, miembros de órganos rectores, etc.
- 

### Actividades

- Crear diversas actividades para implicar a los participantes y asegurarse de que comprenden la información que se les imparte.
- Evaluar métodos alternativos para presentar mejor la información: participación pasiva o activa de los asistentes, actividades de grupo, preguntas de opción múltiple, etc.

### Estructura y plan de estudios

- Identificar los temas más importantes a tratar en función del objetivo principal definido.
- Desarrollar contenidos adaptados a cada público para facilitar el aprendizaje.

- Valorar el uso de casos reales del pasado para abordar la importancia de la integridad.
  - Definir una duración adecuada para cada sesión de formación.
- 

### Ejecución

- Valorar el mejor formato: en persona o en línea; en directo o grabado.
  - Considerar quién impartirá la formación y si se debe contactar con expertos externos.
- 

### Evaluación

- A corto plazo: evaluar la comprensión de los asistentes después de la formación, con un cuestionario o un ejercicio práctico, por ejemplo.
  - A medio plazo: evaluar el comportamiento general de las personas que han participado en la formación e identificar cambios positivos en sus actitudes.
  - A largo plazo: evaluar la cultura de la organización.
- 

### Seguimiento y evaluación del programa

- Evaluar la frecuencia con la que debe celebrarse el programa.
- Solicitar comentarios sobre la estructura general, el contenido y la metodología.
- Informar al órgano rector (por ejemplo, al comité ejecutivo) sobre el progreso y la eficacia de la formación en materia de integridad.

\*En función de los resultados de la evaluación, considere la posibilidad de ajustar el programa o de celebrar una sesión adicional.