



MANUAL DE BUENA GOBERNANZA 2026

www.judodebogota.com

PRESENTACIÓN



¿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, pág. IV.

“Conjunto de principios, herramientas y procesos colectivos, articulados y estandarizados que una organización deportiva adopta voluntariamente con el propósito de garantizar una relación óptima con todas las partes interesadas y realizar una gestión integral que pueda ser medida, evaluada y revisada periódicamente y de la cual se rindan cuentas públicamente”

Villegas Estrada, 2017.

¿Por qué es tan importante la buena gobernanza en el Judo bogotano?

La buena gobernanza es fundamental para poder servir a los miembros de la Liga de Judo de Bogotá (en adelante la Liga) y proteger su credibilidad.

Como principios fundamentales se encuentran la transparencia, la integridad, los procesos democráticos, la solidaridad, el debido proceso y el control de poderes y, de esta manera, mitigar los riesgos de corrupción y cualquier otro tipo de irregularidades en el judo , protegiendo a todo miembro frente a las repercusiones negativas de la corrupción.

La corrupción se convierte en el mayor flagelo en el deporte, mermando todos los beneficios que acarrea, beneficiando solamente a un pequeño grupo de personas, negándole oportunidades a los que realmente se lo merecen.

Entre sus nefastas consecuencias encontramos la pérdida de confianza en la institución, daño reputacional, pérdida de integridad, pérdidas económicas, sanciones e incluso daños directos a los deportistas.

Por todo esto, la buena gobernanza se hace fundamental para proteger los valores y la credibilidad del dodgeball, siendo un proceso continuo donde se van mejorando todas las estructuras mediante evaluaciones objetivas y periódicas.



EXTÁNDARES DE GOBERNANZA





Los 7 principios de la Buena Gobernanza según el Comité Olímpico Internacional (COI):

1. **Transparencia Organizacional:** Evalúa en qué medida los principales documentos e información oficial del organismo deportivo se publican en su sitio web o en forma tradicional.
2. **Transparencia en los Reportes:** Evalúa en qué medida los principales informes anuales y financieros se publican en la pagina web o en forma tradicional (informes).
3. **Representación de los Stakeholders:** Evalúa en qué medida los principales actores están representados en los diferentes órganos internos de organización.
4. **Procesos Democráticos:** Evalúa el grado en que los procesos democráticos están en marcha en el organismo.
5. **Mecanismos de control:** Evalúa si el organismo ha establecido controles y procedimientos adecuados en sus actividades y decisiones.
6. **Integridad en el deporte:** Evalúa las estrategias que adoptan los organismos deportivos para garantizar que sus acciones se cumplan de acuerdo con los compromisos asumidos, de manera honorable, sin agredir valores éticos y sociales.
7. **Solidaridad:** Evalúa la medida en que el organismo apoya a sus principales grupos de interés, en particular, a través de programas de voluntariado y redistribución de ingresos.

Estándares de Gobernanza según el Grupo de Trabajo sobre la Buena Gobernanza de la Alianza Internacional contra la Corrupción en el Deporte (IPACS), presidida por el Comité Olímpico Internacional (COI).

Los estándares de gobernaza son un punto de inicio donde se establece un índice común de Buena Gobernanza en el deporte para los Gobiernos y el movimiento olímpico y todos los sistemas deportivos nacionales e internacionales.

Estos estándares comprenden 50 recomendaciones en los cuales se basan en las buenas prácticas deportivas y de gobernanza internacional, con requisitos muy específicos contra la corrupción.

Estas 50 recomendaciones se agrupan en:

1. **Transparencia**
2. **Integridad**
3. **Democracia**
4. **Desarrollo y Solidaridad**
5. **Mecanismos de Control**





TRANSPARENCIA

A1. La LIGA compartirá de forma pública sus estatutos, reglas y regulaciones.

A2. La LIGA compartirá de forma pública su estructura organizacional, incluidos los trabajadores, los cargos oficiales, las estructuras de los comités y otros grupos directivos relevantes.

A3. La LIGA compartirá de forma pública su visión, su misión, sus valores y sus objetivos estratégicos.

A4. La LIGA compartirá de forma pública una lista de todos sus clubes afiliados, junto con la información correspondiente a cada uno de ellos.

A5. La LIGA compartirá de forma pública datos e información biográfica sobre los cargos oficiales de su órgano de administración.

A6. La LIGA compartirá de forma pública un informe anual de su actividad con información institucional y un informe de acontecimientos destacados.

A7. La LIGA compartirá de forma pública informes financieros anuales extraídos a partir de una auditoría externa.

A8. La LIGA compartirá de forma pública las prestaciones y los beneficios financieros de los cargos oficiales de su órgano de administración y sus comisiones.

A9. La LIGA compartirá 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 las federaciones nacionales afiliadas para solicitar nuevos puntos del día y preguntas.

A10. La LIGA compartirá 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 LIGA reconocerá el Código de Ética de la Federación Colombiana de Judo y del Comité Olímpico Colombiano, al igual que contará con el suyo propio, responsabilizándose de garantizar su implementación.

B2. La LIGA contemplará normas antidopaje que cumplan con el Código Mundial Anidopaje y se responsabilizará de garantizar su cumplimiento.

B3. La LIGA cumplirá con el Código del Movimiento Olímpico sobre Prevención de Manipulación de Competiciones, así como con otras normativas distritales, nacionales, internacionales y supranacionales aplicables.

B4. La LIGA contará con mecanismos de denuncia confidenciales, así como con programas de protección para los denunciantes.

B5. La LIGA se encargará de facilitar una correcta investigación de las incidencias relacionadas con la integridad del deporte.

B6. La LIGA compartirá 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 LIGA contará 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 LIGA cumplirá con la legislación vigente en materia de protección de datos y adoptará medidas necesarias para garantizar un buen nivel de seguridad en materia de tratamiento de datos.

B9. El órgano de administración de la LIGA se comprometerá con una política de tolerancia cero a los comportamientos inmorales.

B10. La LIGA adoptará un Código de Conducta o una política anticorrupción.



DEMOCRACIA

C1. La LIGA elegirá a los miembros del órgano de administración, siendo éstos quienes repartan los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero.

C2. La LIGA tendrá normas para las campañas electorales que garanticen que los candidatos puedan competir en igualdad de condiciones y tengan la oportunidad de presentar su visión o programa.

C3. El proceso electoral se llevará a cabo mediante un voto secreto, con una normativa o un procedimiento claro y con supervisión independiente, preferiblemente del IDRDR.

C4. La LIGA compartirá de forma pública todos los cargos electivos vacantes y los nombramientos de personal que pertenezcan 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 LIGA establecerá y compartirá 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 LIGA establecerá límites para los mandatos de los miembros elegidos, no pudiendo superar los que establezca la legislación colombiana.

C7. La LIGA preverá 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 LIGA tendrá normas para identificar los conflictos de intereses reales y posibles o la percepción de un conflicto de interés, y excluirá de la toma de decisiones a los miembros involucrados en un conflicto real.

C9. La LIGA tendrá un programa para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el deporte y a través de él.

C10. La LIGA contará con programas que garanticen la actuación de sus miembros de acuerdo con los códigos éticos reconocidos por ella.



DESARROLLO Y SOLIDARIDAD

D1. La LIGA contará 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 publicará en las actividades de redistribución financiera destinada a las principales partes interesadas.

D3. La LIGA establecerá un proceso de seguimiento o auditoría para el uso de los fondos distribuidos y destinados a los objetivos de desarrollo.

D4. La LIGA respetará los principios de desarrollo sostenible, especialmente aquellos relacionados con el medioambiente.

D5. La LIGA contará con programas de participación y responsabilidad social dirigidos a las áreas más desfavorecidas.

D6. La LIGA contará con programas formativos y brindará asistencia a entrenadores, jueces, árbitros, atletas y otras personas, según corresponda.

D7. La LIGA pondrá en marcha programas de formación y concienciación sobre integridad.

D8. La LIGA contará con programas relacionados con el legado para prestar asistencia a las comunidades en las que se celebren eventos.

D9. La LIGA dispondrá de una normativa antidiscriminación sexual y de género.

D10. La LIGA dispondrá de una normativa de antidiscriminación racial.



MECANISMOS DE CONTROL

E1. La LIGA establecerá una Comisión Disciplinaria con representación independiente.

E2. La LIGA contará con un comité de auditoría independiente del órganos de administración.

E3. La LIGA contará con mecanismos de control y un sistema de auditoría financiera externo, e incluirá una serie de medidas anticorrupción específicas.

E4. La LIGA llevará a cabo evaluaciones de riesgo en las que se incluyan riesgos relacionados con la corrupción.

E5. La LIGA adoptará 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 LIGA respetará las licitaciones abiertas para grandes contratos comerciales y de contratación, más allá de aquellos relacionados con la acogida de un evento.

E7. Será posible recurrir una decisión a través de mecanismos de apelación y, en última instancia, del órgano independiente correspondiente a fin de garantizar el derecho al debido proceso y a un juicio justo.

E8. La LIGA ejercerá 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 realizarán a partir de un proceso abierto y transparente.

E10. La LIGA contará con procedimientos de evaluación de terceros como proveedores de servicios, intermediarios, contratistas, etc, que garantizarán la correcta protección frente a riesgos externos.

CÓMO PLANEAR UNA BUENA GOBERNANZA



UN PLAN PARA LA BUENA GOBERNANZA

Mediante esta parte del manual se entenderá, de una manera práctica, como adoptar los estándares de gobernanza.

En primer lugar, se comenzará con una serie de cuatro pasos preparatorios, que permitirán establecer una base sólida para llevarlo a cabo.

En segundo lugar, se desarrollarán seis etapas de aplicación que deben llevarse a cabo de manera correlativa.

PASOS PREPARATORIOS

PASO 1



- Armonización de los valores y respaldo desde las altas instancias.

PASO 2



- Implicación y apoyo de las partes implicadas

PASO 3



- Inversión en buena gobernanza

PASO 4



- Definir un enfoque

ETAPAS

ETAPA 1

SENTAR LAS BASES. ESTATUTOS Y NORMATIVAS CLAROS Y SÓLIDOS

ETAPA 2

UNA LIGA TRANSPARENTE QUE VELA POR QUE TODA LA INFORMACIÓN PERTINENTE SE PONGA A DISPOSICIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

ETAPA 3

PROTEGER LA INTEGRIDAD DE LA LIGA

ETAPA 4

GOBERNANZA FINANCIERA

ETAPA 5

FORMACIÓN SOBRE INTEGRIDAD

ETAPA 6

DESARROLLO Y SOLIDARIDAD

PASOS PREPARATORIOS 1 Y 2

ARMONIZACIÓN DE LOS VALORES Y RESPALDO DESDE LAS ALTAS INSTANCIAS.

La Liga deberá, como primer paso, armonizar los valores de su organización con los siete principios de la buena gobernanza. Estos principios deben verse reflejados en la misión, estrategias, políticas, operaciones y comportamiento de los directivos en las operaciones cotidianas. Esta armonización garantizará que las acciones y la cultura de la Liga irán siempre de la mano de la buena gobernanza.

Esta buena gobernanza se convertirá en efectiva en el momento que los directivos de la Liga se comprometan, lo que incluye también una tolerancia cero frente a las irregularidades, predicando con el ejemplo, lo que conllevará, sin lugar a dudas, a respetar los principios de la buena gobernanza y atajar cualquier irregularidad.

Esta implicación por parte de los directivos se vuelve la base fundamental de la buena gobernanza de la Liga ya que ellos la dirigen. Al estar comprometidos con este proceso de buena gobernanza se logrará que también lo estén el resto de los miembros de la Liga. Además de esto, se logrará que los directivos asignen los recursos necesarios, se tomarán las medidas para identificar los riesgos y mitigarlos, se abordarán los problemas y se exigirán cuentas a todos los niveles.

PROPUESTAS DE CÓMO ARMONIZAR LOS VALORES Y CONSEGUIR LA IMPLICACIÓN DE LOS ALTOS CARGOS DE LA LIGA:

1. ORGANIZAR GRUPOS DE DEBATE Y REUNIONES EN LAS QUE SE PREGUNTE A LOS ALTOS CARGOS DE LA LIGA SOBRE SU DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. EN PARTICULAR, SE DEBERÁN CUBRIR TEMAS COMO LOS VALORES MÁS IMPORTANTES, LOS PRINCIPALES RETOS Y LA CULTURA DE ORGANIZACIÓN.
2. ORGANIZAR TALLERES PARA LOS ALTOS CARGOS DE LA LIGA EN LOS QUE SE COMUNIQUEN LOS BENEFICIOS DE REFORZAR LA GOBERNANZA Y OFRECER FORMACIÓN SOBRE CÓMO APROVECHAR Y GESTIONAR LAS REFORMAS EN MATERIA DE GOBERNANZA.

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, ya que ello facilita la creación de un consenso en torno a su adopción. También se hace 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, se deberá valorar la posibilidad de llevar a cabo un análisis exhaustivo de la situación de la Liga en el que se evaluarán las exigencias legales vigentes y la normativa interna.

Esta evaluación contribuirá a que las medidas de gobernanza sean pertinentes, específicas y eficaces.

PROPUESTAS DE CÓMO LOGRAR IMPLICACIÓN Y APOYO:

1. CREAR UN COMITÉ DE PILOTAJE DE LA BUENA GOBERNANZA COMPUESTO POR REPRESENTANTES DE TODAS LAS ÁREAS 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 PODRÁ RESPALDAR LA HOJA DE RUTA Y PRESENTÁRSELA A LOS AFILADOS EN LA ASAMBLEA PARA SU VALORACIÓN.
2. LLEVAR A CABO SONDEOS O CREAR GRUPOS DE TRABAJO CON LAS PARTES IMPLICADAS EXTERNAS PARA RECOPIRAR OPINIONES Y ENTENDER LAS EXPECTATIVAS. POR EJEMPLO, SE PODRÁ PREGUNTAR SOBRE LAS PRIORIDADES E INQUIETUDES Y USAR ESOS COMENTARIOS PARA COORDINAR LA HOJA DE RUTA CON LAS ACCIONES.

PASOS PREPARATORIOS 3 Y 4

INVERSIÓN EN BUENA GOBERNANZA

Las acciones y las medidas que se necesitan para reforzar la buena gobernanza en la Liga implica, necesariamente, de 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 la Liga vaya reduciendo de manera efectiva los riesgos derivados de una mala gobernanza.

Es muy importante entender que las irregularidades y las infracciones en materia de integridad acarrearán costes económicos, de reputación y de credibilidad, e incluso, puedan menoscabar los derechos humanos, entre otras consecuencias. Por ello, la prevención de estos riesgos es una buena inversión.

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.

No existe un enfoque válido para todas las organizaciones, por tal motivo, la Liga debe analizar qué enfoque encajaría mejor con los medios que se disponga para reforzar su gobernanza.

Seguir estas medidas de preparación ayudará, tanto a los miembros de la junta directiva, como a los responsables de la buena gobernanza de la Liga, a tener una mejor preparación antes de embarcarse en el proceso de mejora de la gobernanza.

Toda reforma de la gobernanza deberá enfocarse como un esfuerzo colaborativo que tengan en cuenta las opiniones de las principales partes implicadas y que encaje con los valores que sustenten 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.

ÁMBITOS QUE SE DEBERÍAN CONSIDERAR AL DECIDIR EL ENFOQUE A ADOPTAR:

1. DISPOSICIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA LIGA PARA ACEPTAR EL CAMBIO
2. CAPACIDAD DE LOS MIEMBROS DE LA LIGA PARA INTEGRAR LOS CAMBIOS Y LLEVARLOS A LA PRÁCTICA.
3. ESTRUCTURA DE LA LIGA.
4. ÁMBITOS PRIORITARIOS PARA LA LIGA.
5. CUESTIONES CRÍTICAS QUE MEREZCEN PRIORIDAD.
6. RECURSOS DISPONIBLES.

PROPUESTAS DE POSIBLES ENFOQUES:

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

CÓMO EJECUTAR UNA BUENA GOBERNANZA



De la misma manera que el judo necesita de una serie de normas claras que definan su estructura y garanticen la igualdad de condiciones, la coherencia y la integridad, la Liga deberá desarrollar y adoptar unos estatutos y normativas claros y sólidos, en especial un Código de Ética y Disciplina que abarque los temas y procedimientos más importantes, para sentar las bases de una buena gobernanza.

Además de los estatutos de la Liga, se deberían adoptar los siguientes códigos y normativas:

- Código de Ética y Disciplina
- Código Mundial Antidopaje y sus homólogos en Colombia y el Distrito.
- Código del Movimiento Olímpico sobre la prevención de la manipulación de Competiciones.
- Política anticorrupción, donde se incluyan disposiciones claras sobre la aceptación de regalos y atenciones, en especial monetarios.
- Normativa sobre conflicto de intereses.
- Políticas y protocolos de protección, utilizando un enfoque que tenga en cuenta las vivencias de las víctimas.
- 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 atletas y aprobación de eventos.
- Reglamentos de transferencias deportivas, derechos de afiliación, derechos deportivos y derechos de formación.
- Reglamentos de instalaciones y requisitos mínimos de alojamiento, transporte y alimentación.
- Reglamentos de seguridad en los escenarios.

Al igual que en el terreno de juego del judo no es suficiente con fijar una serie de reglas, es esencial su aplicación y el cumplimiento efectivo, en particular a través de la supervisión tanto de organismos internos de la Liga como de organismos externos, bien públicos bien privados.

Una cultura sólida de la gobernanza se verá reforzada por la presencia de órganos independientes tales como comités de finanzas, auditoría, ética y disciplina, generando, de esta manera, un equilibrio de poderes y mecanismos de control.



¿CÓMO EMPEZAR CON LA BUENA GOBERNANZA?

Revisar los estatutos y normativas existentes e identificar sus lagunas en el marco de la gobernanza

Identificar a todas las partes implicadas relevantes que deberían participar en las reformas y generar un espíritu de adhesión al proceso.

Priorizar los principales ámbitos que deberían mejorarse y designar a una persona o equipo como coordinadores de la reforma.

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

Hacer un seguimiento del progreso y evaluar la eficacia y la aplicación práctica. Es posible que se necesiten medidas rectificativas

PROCEDIMIENTOS DEMOCRÁTICOS EN LOS ESTATUTOS Y LOS REGLAMENTOS

Para la buena gobernanza en los deportes los procesos democráticos son un aspecto fundamental e innegociable. Las normativas y procedimientos electorales que garanticen una toma de decisiones justa, representativa y transparente son esenciales. Ayudan a garantizar que las decisiones adoptadas respondan a los intereses de la Liga, los atletas y el judo, en lugar de intereses particulares.

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

Los principios democráticos más importantes de la gobernanza deportiva son:

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

Una vez evaluada la posición de la Liga respecto a la aplicación de los principios democráticos, se deberá identificar aquellos ámbitos que necesiten refuerzo o que son inexistentes, esto en aras de garantizar los más altos niveles de democracia de la Liga.



LA LIGA SIEMPRE DEBERÁ ELEGIR A SU JUNTA DIRECTIVA

Objetivo:

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

Elementos más destacados:

- Los miembros afiliados con derecho a voto en la asamblea eligen a los miembros de la junta directiva para un mandato de duración definida.
- Dos de los tres miembros del Órgano Disciplinario y la Comisión Disciplinaria son nombrados por los miembros afiliados con derecho a voto.



LA LIGA TENDRÁ NORMAS 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:

- Se establecerán normas que regulen la financiación de las campañas y la conducta de las personas candidatas durante la campaña.
- Se permitirá que las personas interesadas anuncien su candidatura con antelación.
- Se ofrecerá igualdad de oportunidades a las personas candidatas para que presenten su programa con igualdad de trato.
- Se establecerán normas claras para evitar conflictos de intereses.

LA LIGA PREVEERÁ 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 participarán representantes de todas las partes interesadas, en particular los atletas en activo.
- Se crearán políticas para garantizar una representación diversa en los órganos rectores.
- Se generarán estrategias globales para la participación de las partes interesadas.



LA LIGA PROMOVERÁ LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA DIVERSIDAD EN EL JUDO 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 judo y en la Liga.

Elementos más destacados:

- Se tendrá una proporción equitativa de mujeres y hombres en las actividades de la Liga y un equilibrio en la cobertura mediática y la asignación de recursos.
- Se actuará sin discriminación y se crearán medidas para hacer frente a la desigualdad de oportunidades.
- Se realizarán prevenciones 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.
- Se buscarán objetivos que se controlen y sobre los que se informen, tales como cuotas o medidas que ayuden a mejorar la igualdad y la diversidad.

La Liga de Judo de Bogotá tiene la responsabilidad de cumplir, aplicar y hacer cumplir plenamente sus propias normativas y el resto del ordenamiento jurídico que rigen el derecho deportivo y las diferentes normas, con el propósito de la mejora de la gobernanza.

Es fundamental y necesario revisar las normas periódicamente, ya que pueden ser reformadas, derogadas, modificadas o creadas leyes nuevas.

Igualmente, se deben revisar continuamente los estatutos y reglamentos internos en vigor lo que ayudará a identificar aquellas disposiciones que merezcan una enmienda para seguir siendo pertinentes y eficaces.



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

Reforzar el nivel de transparencia en una organización implica poner a disposición de las partes interesadas toda la información que explique el porqué y el cómo de las decisiones, la dirección hacia la que avanza la Liga y cómo piensa avanzar en el futuro.

En este sentido, se deben tener en cuenta dos niveles de transparencia: la información que se debe compartir con el público en general a través del sitio web de la Liga, y la información que se debe compartir internamente, como por ejemplo, las actas de las reuniones o los reglamentos internos, en función de su importancia relativa, confidencialidad y pertinencia.

Para entenderlo de otra manera, la publicación de los estatutos de la Liga permite que las personas dentro de la institución, otras partes interesadas y el público en general entiendan como se rige y cuáles son sus reglas.

Una mayor transparencia permite que la Liga sea objetivo de respeto y demuestra, a su vez, 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, del mismo modo, aceptar sus consecuencias, tanto si son positivas como negativas. Por ello, la transparencia es un medio de rendición de cuentas, pero no es el único factor.

Por otra parte, en sus esfuerzos por garantizar el nivel más alto de transparencia, la Liga debe asegurarse de que la publicación de la lista que a continuación se presenta, así como otros detalles, cumple con la legislación vigente, en particular la de protección de datos y privacidad.

La lista de a continuación ayudará a comprobar y evaluar si toda la información de la Liga está disponible en la página web oficial.

LISTA DE COMPROBACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN PERTINENTE DE LA LIGA QUE DEBE ESTAR DISPONIBLE EN LA PÁGINA WEB OFICIAL

- Estatutos y normativas
- Estructura de la organización
- Visión, misión, valores y objetivos estratégicos
- Listado de miembros
- Órgano rector
- Informe anual de actividades
- Informe financiero anual auditado
- Política de gastos para dignatarios y personal
- Documentos de las asambleas
- Resumen de las decisiones de la Junta Directiva
- Resoluciones sobre infracciones de las normativas
- Actividades de redistribución financiera
- Resoluciones Disciplinarias, protegiendo el derecho de la intimidad.

Una vez la Liga 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 reglamentos.

Dentro de los principios de la buena gobernanza no solamente es necesario tener una serie de reglamentos, si no también adoptar todas las medidas necesarias para proteger a los miembros de la Liga frente a daños, prevengan las infracciones y mantengan la credibilidad del judo.

El mantenimiento de buenos marcos de gobernanza no es automático, requieren de mecanismos de defensa para lograr consolidarlo. Para ello se hace particularmente importante la creación de estructuras formales, tal como la Comisión Disciplinaria, junto con todos los debidos procedimientos que avalen las actuaciones de este comité, tales como los mecanismos de denuncias, los procedimientos de investigación, las acciones disciplinarias, los mecanismos de control financiero y los programas de gestión de riesgos.



¿Qué funcionalidad tendrá la Comisión Disciplinaria dentro de la Gobernanza?

La creación de este organismo de supervisión ayudará a la Liga a controlar de manera independiente el cumplimiento de sus normativas, prevenir conductas indebidas, considerar sanciones y defender la integridad.

¿CÓMO EMPEZAR CON LA CREACIÓN DE LA COMISIÓN DISCIPLINARIA?

Constituir el órgano disciplinario con base a la ley colombiana. Se deben definir funciones, responsabilidades y composición.

Establecer un programa de gestión de riesgos y una evaluación para mitigar vulnerabilidades.

Crear un mecanismo efectivo de denuncias con protección para los denunciantes y testigos.

Definir procedimientos claros de investigación y disciplinarios.

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

COMISIÓN DISCIPLINARIA

Principales aspectos:

Independiente y separado del órgano rector.

Los miembros de la comisión de ética o de disciplina deberían ser personas sin relación alguna con la Junta Directiva de la Liga, con experiencia relevante y con conocimientos en legislación deportiva y disciplinaria.

Sus funciones deberán incluir:

1. Revisión periódica del código disciplinario, con aprobación final por parte de la asamblea.
2. Asesoría en cuestiones de ética.
3. Investigación de presuntas infracciones del código disciplinario y formulación de recomendación de sanciones.
4. Dictaminar sobre presuntas infracciones del código disciplinario y determinar sanciones tras el debido proceso.



Crear un mecanismo que permita denunciar actuaciones contrarios a la ética.

Con el firme propósito de proteger a los denunciantes y a las víctimas se debe crear un mecanismo que sea de fácil acceso y cómoda redacción y, de esta manera, lograr procedimientos de investigación claros y acciones disciplinarias justas.

A pesar de haber creado unas líneas de defensa basadas, básicamente, en la prevención, se debe entender que el error y las irregularidades pueden ser posibles, por lo que es necesario que la Liga esté preparada para poder abordarlas de manera eficaz y justa.

Para ello es imprescindible la creación de un mecanismo de denuncias robusto con protecciones para los denunciantes y demás personas implicadas, especialmente las víctimas. La definición de procedimientos de investigación y las eventuales acciones disciplinarias garantizarán el cumplimiento de las normas, el tratamiento de las irregularidades, la protección de las personas y la defensa de la integridad de la organización.



EJEMPLOS DE TIPOS DE CANALES DE DENUNCIAS:

- Plataforma propia conectada a la página web de la organización.
- Dirección de correo electrónica destinada a la tal fin.
- Aplicación de smartphone.
- Personalmente, por escrito, ante una persona específica bien en las oficinas de la Liga o en una competición.

SITUACIONES IMPORTANTES PARA LOS MECANISMOS DE DENUNCIA Y PROTECCIÓN A LOS DENUNCIANTES Y VÍCTIMAS:

- **Mecanismos Confidenciales:** Creación de un canal seguro para la denuncia de irregularidades o violaciones de las normas que garanticen la confidencialidad y permitan el envío y recepción de denuncias anónimas.
- **Protección de los denunciantes:** Adopción de políticas que protejan frente a las represalias tanto a los denunciantes, víctimas como a los testigos.
- **Concienciación y formulación:** Promover las denuncias de irregularidades y formar sobre cómo hacerlo, qué denunciar y qué protecciones existen.

Hay que entender que no siempre el denunciante debe ser la víctima, por ejemplo, la víctima puede ser un menor de edad y el denunciante el padre o la madre como su representante legal. De la misma forma, se debería garantizar la posibilidad de denunciar de manera anónima, siempre y cuando se pueda garantizar que la queja es real y no busque perjudicar, de manera injusta, al denunciado.

¿CÓMO EVALUAR QUE EL PROCEDIMIENTO SE ESTÁ LLEVANDO DE MANERA CORRECTA?

Para poder evaluar que el procedimiento dentro de la Liga se está llevando de la manera correcta sin vulnerar, en ningún momento, el debido proceso, se deberían tener en cuenta varios aspectos, entre ellos unos informes de evaluación compuestos por chequeos, análisis, entre otros.

Entre las consideraciones más importantes dentro de los procedimientos de investigación y disciplinarios encontraríamos los siguientes:

- **Persona o equipo designado:** Responsables de llevar a cabo las investigaciones de manera independiente e imparcial.
- **Asignación de recursos adecuados para la investigación.**
- **Procedimiento de investigación claro:** Inclusión de criterios que puedan determinar cuándo investigar y cómo permitir que las víctimas busquen reparación.
- **Marco jurídico:** Aplicación de 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 recursos, que garanticen el derecho a un proceso justo.



Tras haber realizado la evaluación, se identificarán aquellas situaciones que necesiten refuerzo o que sean inexistentes con base al análisis previo.

Mediante la creación de estas evaluaciones y refuerzos la Liga protegerá a las personas y la credibilidad del judo, contribuyendo a reforzar la confianza dentro de su estructura, en especial la Junta Directiva. Hay que entender que 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.

¿CUÁL SERÍA EL DEBIDO PROCESO?

Recepción de la denuncia a través del mecanismo del canal de denuncias: La denuncia podrá ser presentada a través de los canales establecidos para tal fin por la Liga. Es el punto de contacto entre una posible infracción y el inicio formal del procedimiento.

Investigación: El propósito de esta investigación es 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 Liga. La persona o equipo que efectúe la investigación no deberá tener intereses en su resultado. Los investigadores determinarán si hubo una infracción mediante el examen de todos los documentos pertinentes, los hechos del caso y entrevistará a las partes implicadas, así como cualquier otra prueba.

Audiencia Disciplinaria: Representa el momento formal en que las partes presentan su versión de los hechos ante el comité de ética. En este escenario, el denunciante expone su postura y las evidencias que sustentan la acusación, y la defensa tiene la oportunidad de contrainterrogar, presentar sus propias pruebas y cuestionar las del adversario.

Resolución: Fase en la que se emitirá la decisión motivada y se determinarán las sanciones o medidas correctivas correspondientes. La resolución deberá estar sustentada en las evidencias y en el razonamiento legal o reglamentario que guíen la decisión. La motivación de la resolución es esencial: deberá explicar por qué se adoptó una determinada sanción y cómo se llegó a esa conclusión, permitiendo que, si es necesario, que exista una revisión razonada en instancias superiores (recursos).

La gobernanza financiera garantizará que la Liga opere de manera transparente, asignando los recursos con eficacia y conserve su integridad en la toma de decisiones financieras, reforzará la confianza entre los miembros de la confederación y minimizará los riesgos de mala gestión y corrupción.

¿CÓMO OPERAR LA BUENA GOBERNANZA FINANCIERA?

Garantizar que la asignación de recursos sea transparente.

Aplicar mecanismos de control y procesos de auditoría que podrán ser internos o externos.

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 procesos de compras y licitaciones transparentes.

Revisiones periódicas de las políticas financieras y aplicación de medidas correctivas cuando sea necesario.

Es fundamental la creación y adopción de un proceso de elaboración de presupuestos transparentes que permitan hacer un seguimiento de la planificación financiera y los gastos y la implementación de mecanismos de control fiscal que incluyan:

- Mecanismos de control fiscal y contable.
- Doble firma en el proceso de pagos.
- Elaboración de estados financieros de acuerdo con las normas contables.
- Proceso de elaboración de presupuestos y cotizaciones.
- Posibilidad de auditorías externas realizadas por expertos financieros independientes.
- Publicación anual de informes financieros auditados.



Dentro de los procesos de compras y licitación deberá crearse una política de contratación que defina cómo se toman las decisiones de compra en función de los umbrales presupuestales y que abarque todo el ciclo de vida de los contratos, lo que fomentará la equidad y la competitividad en la selección de los proveedores, lo que contribuirá a mitigar los riesgos de corrupción.

¿CÓMO DEBERÍA SER UN PROCESO ABIERTO Y TRANSPARENTE PARA LAS LICITACIONES Y COMPRAS EN LA CLD?

Principales elementos:

- Procesos definidos y responsabilidades designadas para las compras, licitaciones y designación de proveedores.
- Divulgación pública de los criterios de selección y de los detalles del proceso.
- Normas de conducta para la campaña de licitación.
- Gestión de los conflictos de intereses.
- Órgano de evaluadores y decisores de las compras, licitaciones y designación de proveedores.
- Publicación de los resultados de los procesos.

En la buena gobernanza es totalmente necesario entender, comprender y apreciar muy bien todos sus componentes y sus etapas.

La formación sobre integridad es la concienciación de la ética y valores que se necesitan para una buena gobernanza. Además de esto, gracias a esta formación se lograrán identificar comportamientos contrarios a la ética y cómo responder ante ellos.

Los principales beneficios que se lograrán en 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 concientizarse en la ética y los valores.
- **Prevención:** Aumentar la probabilidad de una conducta correcta conforme a las normas.
- **Cultura abierta a la libertad a denunciar:** Crear un entorno en el que la gente se sienta segura para alzar la voz y denunciar irregularidades.



La formación en materia de integridad no solo aborda las normas aplicables, sino que también ayuda a todos los miembros de la Liga a comprender que pueden abordar y denunciar las irregularidades y saber qué esperar de los mecanismos existentes.

El concienciarse y reconocer las funciones, responsabilidades y limitaciones de los diferentes órganos y comités de la Liga contribuirá a que las personas tengan expectativas razonables.

A la hora de planificar la programación de formación sobre integridad, es importante reconocer tres componentes diferentes de la integridad en el deporte del judo: personal, organización y competición.



Si bien la Liga deberá tener la capacidad suficiente de desarrollar e impartir directamente la formación, no se deberá descartar la posibilidad de recurrir a capacitaciones externas, bien de la Federación Colombiana de Judo, como de otras ligas departamentales, otras federaciones nacionales e, incluso, entes nacionales e internacionales de otras modalidades deportivas.

Estas entidades y organizaciones deportivas pueden ofrecer numerosos materiales pedagógicos y programas de formación que se pueden adaptar a las necesidades y el contexto de cada comisión de la Liga.

INTEGRIDAD PERSONAL

Público principal

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

Programas de formación

Principios éticos, en particular la honestidad, la apertura, la objetividad y el respeto, así como cuestiones de integridad como el acoso, 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, árbitros, entrenadores y deportistas.

Programas 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, árbitros, voluntarios y miembros de los órganos rectores.

Programas de formación

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



La última etapa de este manual, denominado desarrollo y solidaridad, va más allá del refuerzo de la buena gobernanza de la Liga. Se aspira a beneficiar a todos los que participan de una u otra manera en la Liga, bien de manera técnica, bien de manera administrativa e incluso el público y aficionados al judo. Estos beneficios redundarán en que el deporte siga siendo viable a corto, mediano y largo plazo, al igual que se logrará adelantarse y prevenir las críticas sobre el beneficio del judo y se garantizará que siga siendo algo positivo para todos las partes.

Hay que aclarar que el judo puede funcionar sin los deportistas que lo practican, sin los voluntarios que dedican su tiempo y su esfuerzo para lograr el éxito de la competición, sin los aficionados que siguen el deporte y sin los entes anfitriones que acogen los eventos en su ciudad.



¿Qué significa "desarrollo y solidaridad" en términos de buena gobernanza?

- Despliegue de esfuerzos para promover el deporte inclusivo.
- La reasignación de recursos y la redistribución de fondos de desarrollo mediante un proceso transparente con medidas de supervisión y auditorías.
- Oferta de programas de formación asistencia a entrenadores, árbitros, deportistas, etc.

Con la integración de las seis etapas se reforzará la buena gobernanza a la vez que se contribuirá de manera tangible al papel general del deporte como promotor del desarrollo en la sociedad.

Como se ha ido explicando 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.

REFERENCIAS:

- *Todo el texto ha sido proyectado del documento: Manual de Referencia para la Gobernanza del Deporte. IPACS. 2025.*
- *Manual de aplicación: indicadores de buena gobernanza en el Deporte en Bogotá para ligas y Clubes Deportivos. IDRD.*



Documento Aprobado por la Junta Directiva de la Liga de Judo de Bogotá, el 20 de marzo de 2026.

Presidenta: Jennifer A. Quiroga Nivia
Secretario: Jhoan Andrey Pérez Mur
Tesorero: May Fernando Orjuela



MANUAL DE BUENA GOBERNANZA 2026

www.judodebogota.com