

## El buen gobierno en el fútbol: el ejemplo de LA FIFA

Prof. Dr. Miguel María García Caba\*

### **I. Introducción** [\[arriba\]](#)

Hace apenas un año, en concreto, el 26 de febrero del 2016, el Congreso de la Fédération Internationale de Football Association (“FIFA”) dio un paso adelante muy significativo desde el punto de vista de la implementación de mecanismos efectivos de buen gobierno. En efecto, en dicha fecha, el Congreso de la citada Institución aprobó toda una serie de principios y normas sobre buen gobierno que habían sido inicialmente propuestos por la Comisión de Reformas creada a tal efecto, lo que provocó además, una muy importante modificación estatutaria en esta materia, así como la adopción de un novedoso Reglamento de Gobernanza[1].

La mencionada aprobación de dichos mecanismos de buen gobierno, sin lugar ni temor a la duda constituyen un antes y un después en la efectiva implementación de medidas de gobernanza en la Institución, lo que debe, además, servir de ejemplo al resto de confederaciones y federaciones asociadas a la FIFA. Es por todo ello que el presente artículo pretende analizar el contenido principal de dichas reformas. Y ello, mediante la obligada mención a la evolución que ha sufrido la materia del buen gobierno de la FIFA, ex apartado II para, una vez expuesto lo anterior, profundizar en el contenido principal de las referidas reformas, mediante el estudio tanto del Informe de la citada Comisión, ex apartado III, como del contenido concreto del Reglamento de Gobernanza, ex apartado IV. Finalmente, se realiza una sucinta conclusión, ex apartado V, de conformidad con todo lo anteriormente significado.

### **II. Consideraciones generales sobre la buena gobernanza en el fútbol. Evolución y situación actual del buen gobierno en la FIFA** [\[arriba\]](#)

#### *A. Consideraciones generales sobre el buen gobierno en el fútbol.*

En calidad de organismo rector mundial del fútbol asociación, la FIFA tiene el deber de proporcionar los cimientos más estables y sostenibles. En este sentido, la FIFA ha decidido aprobar una política de tolerancia cero respecto a las prácticas incorrectas de cualquier índole y se encuentra comprometida con los principios de buena gobernanza y transparencia en todas las áreas de sus actividades. La organización también exige a sus federaciones y confederaciones, directivos y empleados cumplir criterios estrictos en este sentido.

Uno de los temas más importantes, interesantes y, sin duda, polémicos de estos últimos años ha sido el debate abierto en diferentes ámbitos sobre las funciones y el papel que deben desempeñar los órganos de gobierno de las sociedades mercantiles. Lo que hoy se conoce como “Buen Gobierno” puede ser entendido como todo un marco de objetivos y comportamientos que ponen precisamente en el “posible” el acento limitativo y ético en el que se pueden encuadrar todos los demás compromisos que surgen en la cadena de generación de valores añadidos que todo ente asociativo en su actividad procura, bien sea una empresa, una Administración pública o una entidad deportiva profesional. Este debate podemos encuadrarlo dentro del “movimiento de reforma” iniciado hace algo más de 20 años, conocido generalmente bajo la denominación inglesa de “Corporate Governance” o “Gobierno de las Sociedades”[2].

Esta expresión engloba toda una serie de reglas o recomendaciones para mejorar la dirección y gestión de las sociedades, especialmente de aquellas que apelan a los mercados de capitales[3]. En la actualidad, resulta un hecho notorio e indubitado que las prácticas de buen gobierno constituyen un requisito ineludible para el

reconocimiento, por la Sociedad, de cualquier proyecto asociativo. Dichas prácticas, en el estricto ámbito de la organización del fútbol deben ir enfocadas hacia la efectiva implantación de una mejor transparencia y ética en el gobierno de las asociaciones deportivas[4]. Tal y como ya ha sido adelantado, se debe partir de una somera definición de qué se entiende por buen gobierno en el ámbito futbolístico[5]. El buen gobierno refleja pues, aquella responsabilidad que implica no sólo y en primer lugar, si nos referimos, tanto al ámbito estrictamente societario como al deportivo, una responsabilidad de la Sociedad o de la entidad deportiva frente a sus socios propietarios o dirigentes o afiliados, sino también frente a lo Social con mayúsculas, es decir, la Sociedad en general[6].

Aprovechando, pues, los elementos antes apuntados, se podría definir el buen gobierno futbolístico como el conjunto de responsabilidades y medidas de cualesquiera naturaleza (organizativas, económicas, éticas, sociales, etc) que una entidad futbolística asume, tanto frente a sus afiliados como frente a la Sociedad, en general, al objeto de imponer a sus máximos responsables y órganos de gobierno todo un conjunto de medidas o comportamientos éticos que regulen y fiscalicen la gestión que desarrollan. Definido el concepto, es preciso analizar, conforme ha quedado significado previamente, los instrumentos jurídicos en virtud de los cuales puede cobrar virtualidad su efectiva implantación en el ámbito específico de la FIFA. A ello se dedican los siguientes apartados del presente epígrafe.

#### *B. Las primeras medidas de reforma en materia de buen gobierno en la FIFA.*

Es un hecho público y notorio que una de las cuestiones más polémicas que han sacudido la actualidad del fútbol, en fechas recientes, han sido las relacionadas con diversos “escándalos” en la gobernanza de su máximo órgano de gobierno, la Fédération Internationale de Football Association (“FIFA”)[7]. A pesar de todo ello, y tal y como se justificará a lo largo de las líneas que se suceden a continuación, resulta de especial interés destacar que la FIFA está llevando a cabo una importante labor de estudio, desarrollo y futura implementación efectiva de toda una serie de principios de buen gobierno futbolístico. Entre ellas, se encuentra la separación entre la toma de decisiones de carácter comercial y político, el mayor control a los directivos de la FIFA de mayor rango y la promoción del fútbol femenino y de los derechos humanos[8]. La FIFA tiene la responsabilidad de adaptarse a los últimos cambios del fútbol mundial, para garantizar que sus actividades y sus valores respeten los mejores niveles posibles de gobernanza. Durante los últimos 15 años, la FIFA ha ido adoptando progresivamente un amplio abanico de reformas de gobernanza que reflejan las opiniones de la comunidad futbolística, con el fin de responder a las necesidades cambiantes del deporte rey moderno.

Ya en los años anteriores a 2011, la FIFA adoptó varias medidas de reforma, centradas principalmente en los controles financieros y la transparencia a través de la elaboración de balances económicos anuales exhaustivos basados en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), la realización de auditorías anuales de la FIFA y de asociaciones miembro a cargo de KPMG, la creación de una Comisión de auditoría interna. Adicionalmente, se llevó a cabo una implementación de un sistema de control interno, la aprobación de procedimientos presupuestarios profesionales y licitaciones para todos los grandes contratos, la implementación de un sistema de Control de pagos para los programas de desarrollo (FAP, Goal) y la adopción de un Código Ético y una Comisión de Ética. Asimismo, se publicaron informes anuales de actividades, se

llevó a cabo una revisión continua de los Estatutos de la FIFA, así como la implantación de reglas de organización interna y otros reglamentos.

### *C. El proceso de reformas de la Comisión Independiente de Gobernabilidad.*

En primer lugar, el proceso de reforma del gobierno de la FIFA entre 2011 y 2013 estuvo dirigido por una Comisión Independiente de Gobernabilidad, presidida por Mark Pieth, e implicó un extenso proceso de consultas con un amplio abanico de expertos y partes interesadas tanto de dentro como de fuera del fútbol[9].

En el marco del citado proceso se llevaron a cabo toda una serie de reformas clave en los ámbitos de la ética y la integridad, tales como, por ejemplo, la creación de una Comisión de Ética independiente y bicameral (con un órgano instructor y otro decisorio), en la que el órgano de instrucción tiene libertad para decidir si inicia procedimientos de investigación, las comprobaciones de integridad obligatorias para directivos principales, la revisión del Código Ético de la FIFA y aprobación de un nuevo Código Deontológico[10].

Asimismo, se llevaron a cabo reformas de especial interés en el control financiero y la conformidad, tales como el otorgamiento de competencias adicionales a la Comisión de Auditoría y Conformidad, la exigencia de que su presidente y un vicepresidente fueran independientes, la implementación de un sistema de cumplimiento de buenas prácticas, un control reforzado y publicación de los fondos de desarrollo y la creación de una Subcomisión de Honorarios (formada por una mayoría de miembros independientes) para revisar las remuneraciones de los ejecutivos (Presidente, miembros del Comité Ejecutivo y Secretario General).

Por último, pero no por ello menos importante, otras reformas a destacar fueron las relacionadas con la votación del Congreso de la FIFA sobre la designación del país organizador de la Copa Mundial de la FIFA™, así como la elección, por dicho órgano, de los miembros de las instancias judiciales y de la Comisión de Auditoría y Conformidad, así como el refuerzo de las oportunidades para las mujeres en el Comité Ejecutivo de la FIFA y de las normas electorales para la Presidencia de la FIFA.

### *D. Las reformas aprobadas por el Congreso Extraordinario de 26 de febrero de 2016*

Sin lugar a dudas, el paso más importante en materia de gobernanza se ha dado, como ya fue anticipado, el pasado 26 de febrero de 2016, cuando el Congreso Extraordinario de la FIFA aprobó un conjunto de reformas presentado por la Comisión de Reformas[11].

Sin perjuicio de que dichos aspectos van a ser analizados a continuación en los epígrafes precedentes a título introductorio conviene destacar los siguientes aspectos de las mencionadas propuestas de reforma. Así, por un lado, se establece una clara separación entre las funciones “políticas” y de gestión, dado que el Consejo (que sustituye al Comité Ejecutivo) será el encargado de fijar la dirección estratégica global de la organización, mientras que la Secretaría General supervisará las acciones operativas y comerciales requeridas para ejecutar de manera eficaz dicha estrategia. Por otro lado, se establecen límites de mandatos para el Presidente, los miembros del Consejo y de la Comisión de Auditoría y Conformidad, así como de las instancias judiciales (un máximo de 12 años)[12].

Además, resulta especialmente elogiable el mayor reconocimiento y promoción de la mujer en el fútbol, con la exigencia de que, al menos, exista una representante elegida miembro del Consejo por cada confederación, así como la publicación de las retribuciones individuales con una periodicidad anual del Presidente de la FIFA,

todos los miembros del Consejo de la FIFA, el Secretario General y las correspondientes personas que presidan las comisiones permanentes y judiciales independientes.

Por último, se implementan principios universales de buena gobernanza para las confederaciones y las federaciones y se constituye una nueva comisión de las partes interesadas del fútbol para garantizar una mayor transparencia e inclusión a través de una representación más amplia de los actores (que incluya a futbolistas, clubes y ligas).

### **III. El informe de la comisión de reformas de la FIFA y las nuevas medidas en materia de gobernanza [\[arriba\]](#)**

#### *A. Antecedentes y consideraciones generales.*

Con fecha 2 de diciembre del 2016, la FIFA ha publicado en su página web el Informe elaborado por los miembros de la Comisión de Reformas de la entidad[13] que ha sometido al Comité Ejecutivo del organismo, siendo aprobado por unanimidad de sus miembros el día 3 de esos corrientes[14]. Tal y como se expondrá a continuación, el conjunto de propuestas que recoge el informe pretenden implementar nuevos mecanismos de gobernanza de la FIFA y serán presentadas al Congreso que se celebrará el próximo día 26 de febrero, mediante una propuesta de modificación estatutaria[15].

En consecuencia, los acontecimientos previamente referenciados al inicio de la presente comunicación constatan que se ha dañado la imagen de la FIFA, por lo que en el Informe se reconoce, sin ambages, por parte de todos los miembros de la Comisión, que hace falta renovar de forma fundamental la cultura de la organización[16], con la finalidad de lograr un cambio que permita recuperar su reputación y pueda centrarse en su misión principal, que no es otra que la de promover el fútbol en el mundo[17]. La Comisión reconoce, igualmente, que ha tratado el tema con los socios comerciales de la FIFA, sus patrocinadores principales, escuchando “detenidamente” sus opiniones sobre las reformas de la FIFA[18].

#### *B. Principios y recomendaciones de reformas en la FIFA.*

La Comisión de Reformas propone tres conjuntos de principios de reformas en la FIFA, que denomina, de forma literal, en los siguientes términos (i) principios de liderazgo para lograr un cambio cultural en la FIFA; (ii) principios de reforma de gobierno y (iii) principios para fomentar una mayor participación de las federaciones miembro y los grupos de interés de la FIFA. A juicio de la Comisión, los tres conjuntos de principios revisten la misma importancia. En este sentido, se destaca que los cambios a la cultura de la FIFA, la gobernanza de la organización y el nivel de participación de los grupos de interés, especialmente las federaciones y los jugadores, son cruciales para que la propia organización pueda reformarse, limpiar su reputación y servir mejor a la comunidad del fútbol[19].

1.- Los principios de liderazgo para lograr un cambio cultural en la FIFA: Responsabilidad, Humildad, Ejemplaridad, Respeto y Franqueza.

Reconoce, prima facie, la Comisión que si bien los cambios a los Estatutos y la forma de trabajo de la FIFA son necesarios para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas en materia de gobernanza, los cambios culturales y de comportamiento de los líderes de la organización son los cimientos con los que se puede alcanzar un cambio real y duradero que ayude a limpiar la reputación de la FIFA[20]. La Comisión cree firmemente que la FIFA y sus federaciones miembro deben unirse en torno a una serie de principios fundamentales que transmitan al

público la seriedad de sus objetivos y sirvan también para alcanzar una reforma cultural significativa que modifique la organización de forma positiva. Estos principios son, a juicio de la Comisión, los siguientes: responsabilidad, humildad, ejemplaridad, respeto y franqueza.

1.1. Responsabilidad. En relación con este principio se reconoce, de forma expresa, que resulta fácil culpar a personas que claramente han dañado el fútbol y la reputación de la FIFA, empero ello ya no es, en opinión de la Comisión, una opción real para los líderes de la FIFA. Así, se significa que la FIFA debe aceptar que es su responsabilidad arreglar sus problemas y que nadie se encuentra exento de admitir los problemas de la FIFA y aceptar que es necesario transformarla para salir adelante.

1.2. Humildad. De acuerdo con lo significado por la Comisión, los líderes de la FIFA deben reconocer y aceptar que los errores del pasado son reales e inaceptables, así como que las reformas adecuadas son solo una parte del cambio cultural más amplio que realmente hace falta para lograr un cambio positivo en toda la FIFA. En este sentido se refleja que es un proceso amplio que va más allá de las personas, las confederaciones o las federaciones nacionales a las que representan los miembros de la Comisión.

1.3. Ejemplaridad. Los líderes de la FIFA deben, para la Comisión, dar ejemplo y fomentar una cultura ética entre sus directores, el personal, el Comité Ejecutivo, las confederaciones, las federaciones miembro y los grupos de interés, tales como los jugadores, oficiales, clubes y socios comerciales, así como reconocer que sus palabras y acciones son fundamentales para lograr un cambio positivo y duradero. Dicho líderes no podrán tolerar ningún tipo de conducta deshonesto y deberán condenarla y actuar contra ella de forma tajante y pública[21].

1.4. Respeto. Los problemas que la FIFA se ha comprometido a solucionar tienen una historia larga y complicada para la Comisión que precisa que, no obstante, un gran número de sujetos discutirá sobre si estas reformas deben implantarse y sobre si llegan tan lejos como deberían. Sin embargo, en estos debates, la Comisión realiza un especial llamamiento a mostrar un respeto mutuo entre todos los miembros, que deviene extrapolable, igualmente, para las diversas culturas que representa la organización.

1.5. Franqueza. En relación con este principio la Comisión admite sin problema ni matiz alguno que es evidente que los aficionados al fútbol y los socios comerciales de la FIFA no están dispuestos a aceptar nada que no sea una transparencia absoluta sobre el modo en que se gobierna el fútbol en los ámbitos mundial, continental y nacional. Al respecto argumenta que “las organizaciones que tienen éxito son aquellas capaces de demostrar su habilidad de reconocer e implantar el cambio. Escuchar tanto a sus detractores como a sus seguidores y reevaluar constantemente la forma en la que la FIFA puede adaptarse mejor a los cambios sociales y culturales será esencial para que la organización tenga éxito a largo plazo; la FIFA debe estar dispuesta a escuchar las opiniones de los demás”[22].

La Comisión de Reformas considera, finalmente, que los principios de liderazgo antes mencionados son tan importantes que deberían establecerse mediante una resolución aprobada por toda la federación miembro de la FIFA en el próximo Congreso extraordinario[23].

## 2.- Los principios de reforma de la gobernanza.

A continuación, la Comisión presentan los principios de reforma de la gobernanza de la FIFA, cuyo principal objetivo es poner fin a las diferentes deficiencias detectadas, tanto en los ámbitos de la propia gobernanza como de las operaciones

de la FIFA y que suponen un gran riesgo para la organización. Así, la Comisión propone que la FIFA, a través de su Comité Ejecutivo y su Congreso, introduzca cambios en su estructura de gobierno, sus procesos contractuales y sus operaciones para mejorar la eficacia, prevenir el fraude y los conflictos de intereses e incrementar la transparencia de la organización. Todo ello mediante las siguientes medidas que se exponen sucintamente a continuación, sin perjuicio del ulterior desarrollo individual de las mismas:

1. Separación entre las funciones políticas y las de gestión.
  2. Mayor transparencia y control financieros.
  3. Elecciones y mandatos de los miembros del Consejo y del presidente de la FIFA.
  4. Principios universales para las confederaciones y las federaciones.
  5. Mayor reconocimiento y promoción del papel de las mujeres en el fútbol.
- 2.1. Separación entre las funciones políticas y las de gestión.

Tal y como ya ha sido anticipado, una de las principales novedades que se incluye entre los principios fundamentales de reforma del buen gobierno es el de la separación “clara”, en opinión de la Comisión, de las funciones políticas y las funciones de gestión de la FIFA[24]. Todo ello se desarrolla a través de las diferentes acciones que se enuncian a continuación:

a) Sustitución del Comité Ejecutivo por el Consejo de la FIFA.

La Comisión considera que el Comité Ejecutivo de la FIFA debería supervisar la estrategia de la organización y el trabajo realizado por las comisiones permanentes y por la administración de la FIFA, careciendo de poderes ejecutivos y responsabilidades directas de gestión. Con el fin de reflejar este nuevo rol del Comité Ejecutivo de la FIFA de una manera más apropiada, la Comisión considera que el nombre del mismo debería pasar a ser “Consejo de la FIFA”. Al mismo tiempo, la Comisión considera que debería ampliarse el tamaño de este órgano para lograr, de esta forma, una mayor participación y democracia en el seno de la Institución.

b) Implantación de nuevos roles del presidente, del secretario general y de la administración de la FIFA.

Otra cuestión relevante en la materia de la separación de las funciones políticas y de gestión de la FIFA viene dada por los nuevos roles que se proponen con respecto al presidente, al secretario general y a la administración de la Institución. En este sentido, el presidente de la FIFA debería, a juicio de la Comisión, presidir también el Consejo de la FIFA y rendir cuentas ante él, constituyéndose en el embajador público de la FIFA y trabajando para difundir una imagen positiva de la organización. Con respecto al secretario general, la Comisión considera que debería ser el director ejecutivo y el responsable general del trabajo de la administración de la FIFA[25]. A lo que se adiciona que únicamente debe ser destituido por el Consejo de la FIFA[26].

Asimismo, se pone de manifiesto que la administración de la FIFA sería la encargada de llevar a cabo las operaciones diarias de la entidad, mediante la implantación de las políticas y estrategias definidas por el referido Consejo.

c) Creación del director de cumplimiento normativo.

En otro orden de cosas, la Comisión considera que se debería seguir reforzando las materias relacionadas con el cumplimiento de la organización, mediante la

creación del puesto de director de cumplimiento normativo. Dicho director sería el responsable de supervisar el programa de buenas prácticas de control de la entidad y rendiría cuentas directamente al secretario general y al presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad de la FIFA.

La función interna de cumplimiento debe estar estructurada, expone la Comisión, siguiendo las buenas prácticas internacionales y ostentando las siguientes competencias: (i) revisar y adoptar políticas más estrictas en materia de operaciones de transacción entre partes vinculadas[27]; (ii) implantar un código de conducta empresarial para los socios comerciales de la FIFA y publicarlo en el sitio web de la Institución[28]; y (iii) ofrecer formación a todos los empleados, oficiales y miembros de las comisiones de la FIFA sobre el Código Ético, el código de conducta empresarial, los procesos contra el soborno, la prevención del blanqueo de dinero y otros aspectos del programa de buenas prácticas de control.

## 2.2. Mayor transparencia y control financieros.

Para la Comisión, la transparencia es la primera línea defensiva contra la corrupción. En este sentido afirma, sin ambages que, operando de forma transparente, la FIFA podrá transmitir y demostrar sus valores mediante sus acciones. Los principios de transparencia y responsabilidad en la FIFA implican, de esta forma, que todas las personas relacionadas con la organización deben conocer su estructura de gobierno, sus políticas, sus procedimientos y, sobre todo, sus finanzas. Todo ello se articula a través de una profunda revisión del rol a desempeñar en la materia por parte del Consejo de la FIFA, una definición de la política de ingresos y gastos de la entidad y una nueva regulación de las Comisiones de Finanzas, por un lado, y de Auditoría, Conformidad y Honorarios, por otro lado.

### a) Revisión del rol del Consejo de la FIFA.

Adicionado a lo anterior, se prevé en el Informe de la Comisión una especial necesidad de revisar el papel en la materia a desarrollar por el Consejo de la FIFA, debiendo llevar a cabo, entre otras, las siguientes cuestiones: (i) una definición de la política y de las estrategias dirigidas a la generación de ingresos[29]; (ii) el establecimiento de los criterios generales de distribución de fondos a las federaciones miembro[30]; y (iii) la aprobación del presupuesto y las cuentas anuales de la FIFA. De esta forma, el Consejo delegará la ejecución de las cuestiones comerciales y económicas a la Secretaría General, cuya actuación estará supeditada a la autoridad y la supervisión del Consejo, ante el cual deberá rendir cuentas[31].

Por otro lado, se prevé que el Consejo promulgará los diferentes reglamentos de la FIFA, en particular, el Reglamento de Gobernanza de la FIFA. De conformidad con los Estatutos, el Consejo se ocupará de todas aquellas cuestiones vinculadas a la FIFA que no sean responsabilidad de otros órganos. De conformidad con los Estatutos, el Consejo nombrará a los presidentes, vicepresidentes e integrantes de las comisiones permanentes, a excepción de los de la Comisión de Auditoría y Conformidad elegidos por el Congreso. Para su posterior elección, el Consejo propondrá al Congreso a los presidentes, vicepresidentes y miembros de la Comisión Disciplinaria, la Comisión de Ética, la Comisión de Apelación, la Comisión de Auditoría y Conformidad y la Comisión de Gobernanza[32].

El Consejo decidirá, asimismo, el lugar de celebración y las fechas de las competiciones o fases finales de los torneos de la FIFA, así como el número de equipos participantes por confederación. La decisión del país organizador de la

fase final de la Copa Mundial de la FIFA™ recae en el Congreso, que lo elegirá mediante votación.

b) Políticas de ingresos y gastos

En relación con los ingresos económicos, se establece que la administración de la FIFA será la responsable de la ejecución de todo lo relacionado con la generación de ingresos (marketing, patrocinio, ingresos de la Copa Mundial, etc.) debiendo rendir cuentas ante el Consejo de la FIFA. En relación con la política de pagos y gastos, se considera oportuno que la Comisión de Desarrollo disponga, como mínimo, de tres miembros independientes que decidan acerca de la concesión de fondos concretos a las federaciones miembro o acerca de proyectos con el apoyo administrativo de la administración de la FIFA.

c) Comisiones de Finanzas y de Auditoría y Conformidad y Honorarios.

Igualmente, es de especial importancia reseñar que la Comisión de Finanzas estará formada, mayoritariamente, por miembros independientes (incluidos miembros con conocimientos especializados en temas financieros), que elaborarán y propondrán los presupuestos y aprobarán las cuentas anuales, con el apoyo de la administración de la FIFA[33].

En relación con la Comisión de Auditoría y Conformidad, la Comisión significa que debe ser completamente independiente (formada por miembros expertos en auditoría y estados financieros), siendo la responsable de supervisar los procesos de generación y distribución de fondos por parte de la administración de la FIFA. Asimismo, se prevé que la Comisión de Honorarios sea, igualmente, completamente independiente, formando parte de la Comisión de Auditoría y Conformidad, contando, para ello, con un análisis de honorarios externo[34]. La Subcomisión de Honorarios estará formada por los presidentes de la Comisión de Finanzas, la Comisión de Auditoría y Conformidad y un tercer miembro que designarán los dos presidentes mencionados y se ocupará de definir el marco regulatorio de las remuneraciones y de determinar la retribución del presidente de la FIFA, de los integrantes del Consejo y del secretario general de la FIFA, que se harán públicas, conforme se indica a continuación.

d) Política de transparencia en los honorarios.

De conformidad con los principios de transparencia e información antes apuntados, la Comisión entiende que debe procederse a la publicación de los honorarios anuales del presidente de la FIFA, de todos los miembros del Consejo de la FIFA, del secretario general y de los presidentes pertinentes de las comisiones permanentes y jurisdiccionales independientes. Dichos honorarios, además, deben ser revisados y aprobados por la Comisión de Honorarios, a la que se ha realizado previa referencia.

### 2.3. Elecciones y mandatos de los miembros del Consejo y del presidente de la FIFA.

Una de las cuestiones más controvertidas del Informe es la relativa al establecimiento (o no) de los límites de mandato, tanto del presidente, como de los miembros del Consejo que, hasta la fecha actual no tienen limitación alguna al respecto. No obstante lo anterior, el Informe es partidario de establecer limitaciones, tanto al mandato del presidente como al periodo de permanencia de los miembros en el Consejo. Así, en relación con el presidente se prevé que no podrá permanecer más de tres mandatos de cuatro años (consecutivos o no) durante un máximo de doce años. En cuanto a los miembros del Consejo, se prevé, en términos idénticos que, excepto los de oficio, no podrán permanecer más de



tres mandatos de cuatro años (consecutivos o no) durante un máximo de doce años.

Los miembros del Consejo, dispone el Informe, serán elegidos por las federaciones en los congresos de sus confederaciones, de acuerdo con el reglamento electoral de la FIFA y bajo la supervisión de la FIFA. Asimismo, se exige en el Informe que todos los candidatos deben superar los exámenes de idoneidad para el puesto, en el que se incluye un examen de integridad y la Comisión de Control, que formará parte de la nueva Comisión de Gobernanza de la FIFA, será la encargada de comprobar que así sea[35].

#### 2.4. Principios universales para las confederaciones y las federaciones.

Resultan especial relevantes las consideraciones del Informe de la Comisión acerca de la conveniencia de implementar principios de buen gobierno. En este sentido, se destaca que todas las federaciones y confederaciones de la FIFA deberán regirse por los principios de buena gobernanza[36]. Por consiguiente, se afirma que los estatutos de las federaciones y de las confederaciones deberán incluir una serie de disposiciones mínimas para garantizar, entre otras, las siguientes cuestiones[37]: la neutralidad política y religiosa; la prohibición de cualquier tipo de discriminación; la eliminación de todo tipo de injerencia política; a creación de órganos judiciales independientes; el respeto a las Reglas de Juego y a los principios de lealtad, integridad, deportividad y juego limpio; la definición de las competencias de los órganos decisorios y la eliminación de los conflictos de intereses; el respeto a los principios de la democracia representativa; así como la realización de auditorías independientes anuales y la presentación de los estados financieros.

#### 2.5. Mayor reconocimiento y promoción del papel de las mujeres en el fútbol.

La Comisión dedica una especial atención al necesario reconocimiento y promoción del papel de las mujeres en el fútbol. En este sentido, se significa el deseo de que la FIFA debería reconocer que las mujeres representan la mayor oportunidad de crecimiento y desarrollo que tiene el fútbol y que todos los niveles de gobierno del fútbol deben incluir más mujeres para diversificar la toma de decisiones y la cultura. Así, considera preciso que se incremente considerablemente el número de plazas para mujeres con derecho a voto en el Consejo de la FIFA. Al respecto, se manifiesta en el Informe que todas las confederaciones deben contar en el Consejo de la FIFA, como mínimo, con una plaza con derecho a voto reservada para una mujer.

En relación con lo antes enunciado, se dispone que los propios objetivos estatutarios de la FIFA deben incluir, expresamente, el relativo a la promoción del desarrollo del fútbol femenino y a la participación de mujeres en todos los niveles del fútbol, incluidos cargos de gobierno y técnicos[38]. Además, se prevé que todas las federaciones, así como las confederaciones, deben comprometerse a respetar a las mejores y fomentar la igualdad de género en todos los ámbitos del fútbol.

### 3. Los principios para fomentar una mayor participación de las federaciones y los grupos de interés en la FIFA

La Comisión de Reformas cree firmemente que, además de las reformas estructurales propuestas, un elemento clave del proceso de reformas es lograr una mayor participación en la FIFA en todos los niveles[39]. Ello pretende llevarse a cabo a través de un aumento de las plazas del Consejo, así como a través de una transformación de las comisiones permanentes, una mayor participación de federaciones en la fase final del Campeonato Mundial masculino y en un mejor desarrollo del fútbol y sus recursos[40].

Por consiguiente, es importante, señala la Comisión, que el Consejo de la FIFA se amplíe y sea más representativo, permitiendo que las mujeres tengan un papel de mayor responsabilidad en todos los niveles de gobierno del fútbol[41]. Asimismo, la Comisión considera de especial importancia que los grupos de interés tales como los clubes y los jugadores estén presentes en las comisiones de la FIFA pertinentes, y que la FIFA facilite el diálogo regular entre todos sus miembros[42].

De acuerdo con lo antes mencionado, el número de comisiones permanentes se reducirá, de veintiséis a nueve para mejorar la eficacia, garantizando al mismo tiempo que las federaciones estén implicadas de una forma más significativa, con igualdad de género y eficaz en los procesos de toma de decisiones de la FIFA.

Las federaciones deberían estar más implicadas en la FIFA. Así se prevé que la FIFA organice, como mínimo una vez al año, una conferencia en la que participen todas las federaciones para promocionar los valores centrales y la misión de la FIFA y debatir temas de gran relevancia para el fútbol tales como el desarrollo de este deporte, la integridad, la responsabilidad social, la gobernanza, los derechos humanos[43], el racismo, el amaño de partidos, la igualdad de género, la protección de los deportistas honestos, el fútbol juvenil y la seguridad. Asimismo, se establece en el Informe la obligación de que la Comisión de Auditoría y Conformidad y los órganos judiciales seguirán siendo completamente independientes. Por último, la Comisión de Desarrollo y la de Gobernanza tendrán que contar con un número mínimo de miembros independientes[44].

En los reglamentos de la FIFA se incluirá una definición revisada de “independencia” para determinar lo que significa ser un miembro independiente. En concreto, se considera como “Independiente” a la persona que ni ella misma ni ninguno de sus familiares directos[45], en ningún momento durante los cuatro años anteriores a que esa persona iniciara su mandato o durante el propio mandato: (i) es o fue miembro del Consejo de la FIFA o de la junta ejecutiva o supervisora de una de las confederaciones o federaciones miembro; (ii) mantiene o ha mantenido una relación económica material[46]; y (iii) es o fue asalariado de la FIFA, una confederación o una federación[47]. Las otras comisiones estarán compuestas de representantes de las federaciones, expertos en la materia y grupos de interés[48]. Asimismo, se constituye una nueva Comisión de Grupos de Interés del Fútbol donde se incluirán miembros que representen a los grupos de interés clave del fútbol, especialmente, jugadores y clubes[49].

Con el fin de mejorar la universalidad de la FIFA y ampliar la base de participación en las competiciones principales, se debería aumentar, a juicio de la Comisión, el número de selecciones participantes en la fase final de la Copa Mundial Masculina de la FIFA de 32 a 40[50]. Asimismo, se establece que los Estatutos de la FIFA estipularán que, en las dos ediciones posteriores a que el torneo se dispute en una confederación, el derecho de organizar la Copa Mundial Masculina de la FIFA no se concederá a miembros de la misma confederación.

El Informe prevé, además, que debe tenerse en cuenta la posibilidad de introducir medidas para reducir los costes operativos de los torneos y de la administración de la FIFA, con el fin de incrementar los fondos disponibles para el desarrollo del fútbol, que seguirá siendo el objetivo principal de la FIFA. Asimismo, se establece por la Comisión el deber de la FIFA de velar por que todas las personas que quieran jugar al fútbol, independientemente de su edad o sexo, puedan hacerlo y cuenten con los recursos para ello[51].

**IV. El nuevo reglamento de gobernanza de la FIFA. Un ejemplo a extrapolar al resto del fútbol** [\[arriba\]](#)

### *A. Introducción y consideraciones generales.*

El nuevo Reglamento de Gobernanza, ha sido elaborado por la Comisión de Reformas de la FIFA para fortalecer los principios fundamentales de los nuevos estatutos previamente referenciados. Su entrada en vigor se encontraba supeditada a la aprobación de las enmiendas estatutarias por parte del Congreso extraordinario de la FIFA anteriormente expresadas[52]. Así, el Reglamento, junto con sus anexos, fue aprobado por el Comité Ejecutivo de la FIFA en su sesión del 24 de febrero de 2016 en Zúrich y entra en vigor el 27 de abril de 2016[53].

El Reglamento establece, asimismo, los principios elementales y las disposiciones específicas en relación con el gobierno corporativo de la FIFA. En particular, partiendo de los fundamentos esenciales de los Estatutos, establece la organización interna de esta entidad[54]. Asimismo regula, dentro del marco del régimen general de competencias que disponen los Estatutos de la FIFA, las funciones, las competencias y las responsabilidades de determinados órganos, secciones y otras entidades de la FIFA, y de los miembros de dichos órganos y los empleados de la FIFA. Por último, el Reglamento regula las elecciones del Consejo y de la presidencia de la FIFA, con lo cual complementa y especifica las disposiciones pertinentes de los Estatutos de la FIFA[55].

En relación con la conducta de los miembros de los órganos de la FIFA y de los empleados de la FIFA se establecen como principios generales de actuación que, en el ejercicio de sus funciones, los miembros de los órganos de la FIFA y los empleados deberán hacer todo lo que resulte favorable para la consecución de los objetivos de la FIFA y abstenerse de aquello que pudiera desvirtuar este propósito[56].

Asimismo, se prevé que, en el informe de finanzas anual de la FIFA, deben publicarse los honorarios personales que perciban cada año el presidente de la FIFA, los vicepresidentes y miembros del Consejo, el secretario general, el presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad y los presidentes de los órganos judiciales[57].

### *B. Funciones, competencias y responsabilidades de los Órganos de la FIFA.*

#### *1.- El Consejo.*

Es el órgano encargado de establecer los valores generales, las políticas y las estrategias de la FIFA, particularmente en lo referente a la organización y el desarrollo del fútbol en todo el mundo[58], si bien no asume responsabilidad alguna en asuntos de carácter ejecutivo, ocupándose la Secretaría General de tales asuntos.

De conformidad con el artículo 34 de los Estatutos, asume las siguientes funciones específicas. Por un lado, se ocupa de las estrategias globales y la situación política, económica y social del fútbol, definiendo la estrategia general, incluidas las cuestiones político-deportivas y las comerciales y supervisando las actividades de las comisiones permanentes y la gestión de la Secretaría General;

Adicionalmente, nombra y destituye a los presidentes, vicepresidentes y miembros de las comisiones permanentes, salvo los de la Comisión de Gobernanza -elegidos y destituidos por el Congreso-, así como al secretario general a propuesta del presidente[59]- Propone al Congreso para elección a los presidentes, vicepresidentes y miembros de la Comisión Disciplinaria, de la Comisión de Ética, de la Comisión de Apelación, de la Comisión de Auditoría y Conformidad y de la Comisión de Gobernanza. Igualmente, decide la creación de bureaux o subcomisiones de las comisiones permanentes y de las comisiones ad hoc y aprueba

la creación de bureaux o subcomisiones propuestas por las comisiones permanentes[60] y define las normas, las políticas y los procedimientos aplicables a la concesión de contratos comerciales; a las subvenciones para el desarrollo del fútbol, a los costes operacionales, así como a otras cuestiones comerciales o financieras.

En otro orden de cosas, aprueba el presupuesto elaborado por la Comisión de Finanzas que se somete al Congreso para su aprobación; las cuentas y los estados financieros anuales auditados, incluidos los estados financieros consolidados, elaborados por el secretario general que se someten al Congreso para su aprobación; el informe anual que se somete al Congreso para su aprobación, las propuestas del secretario general relativas a modificaciones del marco estructural de las filiales, así como aquellas relativas a la adquisición o venta de participaciones en sociedad.

Además, decide el lugar y las fechas de las fases finales de los torneos de la FIFA y el número de equipos participantes de cada confederación, salvo el lugar de la fase final de la Copa Mundial de la FIFA™, nombra a tres representantes de la FIFA que asisten a las reuniones generales del IFAB además del presidente; teniendo derecho a decidir cómo votarán, respalda la plena participación de mujeres en todos los niveles del fútbol, incluidos cargos de gobierno y técnicos y aprueba y promulga reglamentos de la FIFA.

De acuerdo con el artículo 27.7 de los Estatutos, determina el número de plazas que se asignan a cada confederación en la Comisión de Auditoría y Conformidad, en la Comisión de Gobernanza y en los órganos judiciales y, posteriormente, somete por escrito propuestas de candidatos a los cargos de miembros de la Comisión de Auditoría y Conformidad, de la Comisión de Gobernanza y de los órganos judiciales a la Secretaría General al menos cuatro meses antes de la fecha de inicio del Congreso correspondiente.

## 2.- El Presidente.

El presidente representa de forma general a la FIFA y preside el Congreso y el Consejo, coordinando las actividades de este último. De acuerdo con el artículo 35 de los Estatutos, asume las siguientes funciones: (i) propone al Consejo las directrices de la estrategia general de la FIFA; supervisa, junto con el Consejo, la implantación de dichas directrices y evalúa la labor del secretario general; (ii) prepara la labor del Consejo y del Congreso, informando, al menos, una vez al año, al Consejo y al Congreso; y (iii) propone el nombramiento o destitución del secretario general y contrata y despide a los miembros de la Oficina Presidencial.

El presidente puede delegar en el secretario general o en miembros del Consejo algunos de los deberes, competencias y responsabilidades[61]. De conformidad con el artículo 33.8 de los Estatutos, si el presidente cesa definitiva o temporalmente de ejercer sus funciones, el vicepresidente decano asume las competencias y responsabilidades hasta el siguiente Congreso[62].

## 3.- El Secretario General.

Es el director ejecutivo de la FIFA y preside y dirige la Junta Directiva, informando al Consejo, en todo momento, a través de la Oficina Presidencial[63]. Asimismo, ostenta la responsabilidad y potestad de tomar decisiones en todos los asuntos ejecutivos y administrativos que no sean competencia de otro órgano, estando facultado para promulgar reglamentos, directivas, políticas, procedimientos, circulares, manuales o documentos similares para su implantación, en cumplimiento de sus responsabilidades y competencias conforme a los Estatutos de

la FIFA, así como de las disposiciones del presente reglamento y los reglamentos de otros órganos[64].

El presidente también delega en el secretario general las funciones de rendir informe al Congreso y al Consejo, así como de preparar las decisiones que adoptarán el Congreso y el Consejo[65]. El secretario general puede delegar algunas funciones en su adjunto o en los directores de divisiones por un periodo determinado[66].

#### 4.- Comisiones Permanentes.

Las principales Comisiones permanentes y con competencias relacionadas con la gobernanza previstas en el Reglamento se enuncian sucintamente a continuación.

##### 4.1. Comisión de Gobernanza y Comisión de Control

La Comisión se ocupa de todos los asuntos en materia de gobernanza y aconseja y asiste al Consejo en estas cuestiones, estando formada por un mínimo de tres y un máximo de doce miembros elegidos por el Congreso. Como mínimo, la mitad de los miembros, incluidos el presidente y el vicepresidente, deben cumplir los criterios de independencia.

En particular, sus principales competencias y responsabilidades son las de supervisar los cambios sustanciales en la reglamentación de la FIFA y la introducción de nuevos reglamentos, así como proponer enmiendas en la normativa e introducir nuevas normativas, abordar otros temas relacionados con la gobernanza de la FIFA y de responsabilidad social, derechos humanos, protección medioambiental e igualdad de género. Las funciones respecto a los procedimientos electorales son, entre otras, las de supervisar el proceso administrativo relacionado con las elecciones presidenciales, velar por la aplicación correcta de los Estatutos, reglamentos y disposiciones de la FIFA, impartir instrucciones y admitir y proclamar las candidaturas[67].

Por otro lado, son competencias y responsabilidades de la Comisión de Control las de llevar a cabo, los exámenes de idoneidad[68], comprobar la independencia de los candidatos y controlar las declaraciones de partes vinculadas presentadas por los miembros del Consejo, informando al presidente y al Consejo de cualquier irregularidad constatada[69].

##### 4.2. Comisión de Finanzas.

La Comisión está formada por un mínimo de tres y un máximo de doce miembros cualificados para tratar asuntos económicos y, como mínimo, la mitad de sus miembros debe cumplir los requisitos de independencia exigidos en los Estatutos de la FIFA previamente citados.

Entre sus competencias y responsabilidades se encuentran las de definir la estrategia financiera de gestión de activos y aconsejar al Consejo, elaborar, en colaboración con el secretario general, el presupuesto de la FIFA que se presentará al Consejo para su aprobación, analizar las cuentas y los estados financieros elaborados por el secretario general y proponer recomendaciones al Consejo sobre su aprobación o rechazo, trazar políticas, reglas y directrices sobre la estrategia general de la FIFA en cuestiones financieras y la gestión de activos y presentarlas al Consejo para su aprobación.

##### 4.3. Comisión de Grupos de Interés del Fútbol.

La Comisión está formada por un máximo de 20 miembros contando cada confederación con un representante. Asimismo, deben estar representados todos

los colectivos que integran el fútbol y tienen interés en este deporte, destacando los administradores, jugadores, árbitros, entrenadores, clubes y ligas. La Comisión asesora y asiste al Consejo en todos los asuntos relativos al fútbol (incluidos el fútbol femenino, el futsal y el fútbol playa), particularmente en lo referente a la estructura de este deporte y a cuestiones técnicas. Se ocupa, también, de las relaciones entre clubes, jugadores, ligas, federaciones, confederaciones y la FIFA, así como de asuntos relativos a los intereses del fútbol de clubes en todo el mundo[70].

## 5. Comisiones Independientes.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 50 de los Estatutos de la FIFA, las comisiones independientes y cada uno de sus miembros trabajan y cumplen sus obligaciones con absoluta independencia, pero defendiendo siempre los intereses de la FIFA y acatando sus Estatutos y reglamentos.

### 5.1. Comisión de Auditoría y Conformidad

La Comisión está formada por un mínimo de tres miembros y un máximo de siete, que no pertenecen a ningún otro órgano de la FIFA. Los miembros tendrán formación y experiencia en el ámbito financiero, cuestiones reglamentarias y jurídicas y no podrán intervenir en ninguna decisión que afecte a las operaciones de la FIFA. Los candidatos se someterán a exámenes de idoneidad que llevará a cabo la Comisión de Control y, periódicamente, a otros exámenes que tendrán lugar al menos antes de una reelección o renovación del mandato, debiendo cumplir con los criterios de independencia[71].

El presidente de la Comisión representará a la Comisión de Auditoría y Conformidad en las relaciones con otros órganos y oficiales de la FIFA y se reunirá periódicamente por su cuenta con los directores pertinentes de la FIFA, el jefe de Cumplimiento de la FIFA y los auditores externos. Debe informar anualmente de palabra o por escrito sobre la labor de la comisión al Congreso y, a instancias del Consejo, al presidente de la FIFA y al Consejo[72]. La Comisión garantizará la integridad y fiabilidad de la información financiera y revisará los estados financieros, incluidos los estados financieros consolidados y el informe de los auditores externos. Asimismo, supervisará las cuestiones de conformidad financiera, especialmente el reparto y flujo de los fondos de desarrollo y, según los resultados de tal supervisión, recomendará a los órganos pertinentes de la FIFA las medidas que estime necesarias.

Entre las competencias y responsabilidades relativas a las operaciones de la FIFA cabe destacar las de supervisar el control interno, revisar anualmente la efectividad de la evaluación de riesgos, así como de la gestión de riesgos y del control interno y los informes y la efectividad de la función de auditoría interna y de los auditores externos a fin de garantizar que se tomen las medidas oportunas en caso de detectar deficiencias en los controles o procedimientos internos[73].

En relación con la información financiera, debe velar por la exactitud de los estados financieros y la información financiera publicada, garantizar la conformidad con las normas de contabilidad vigentes, colaborar con los auditores externos, revisar las políticas de contabilidad y la presentación de los estados financieros, facilitar un dictamen de auditoría sobre los estados financieros, supervisar y revisar las transacciones con partes vinculadas y revisar los informes anuales de las auditorías independientes que deberán presentar las federaciones miembro de la FIFA.

En materia de cumplimiento, debe revisar la conformidad de la FIFA con la ley y las normas y reglamentos en la materia, los informes que presente el jefe de

Cumplimiento, el cumplimiento de la ley y las normas internas de la FIFA por parte de los empleados de la FIFA, los procesos que debe seguir el secretario general para supervisar el cumplimiento por parte de los empleados de la FIFA de las normas internas, revisar las normas internas de la FIFA y evaluar las cualificaciones y la independencia de los auditores externos[74].

## 5.2. Subcomisión de Honorarios

Dentro de la Comisión, se constituye una Subcomisión de Honorarios, compuesta por el presidente de la Comisión de Finanzas, el presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad y un tercer miembro que designarán conjuntamente los dos presidentes que debe cumplir los requisitos de independencia. Sus principales tareas son las de definir las normas de retribución y el procedimiento para establecer las retribuciones y los principios y componentes de las retribuciones, fijar la retribución del presidente, los vicepresidentes, los miembros del Consejo y el secretario general, redactar el contrato del presidente, aprobar el contrato del secretario general y supervisar el cumplimiento de las normas de retribución.

## 5.3. Órganos judiciales

La composición, las competencias y responsabilidades y los procedimientos de los órganos judiciales de la FIFA (la Comisión Disciplinaria, la Comisión de Ética y la Comisión de Apelación) se establecen en los Estatutos de la FIFA, el Código Disciplinario de la FIFA y el Código Ético de la FIFA[75].

De acuerdo con los Estatutos de la FIFA, los candidatos a cargos en los órganos judiciales deberán someterse a exámenes de idoneidad para comprobar que cumplen los requisitos para ejercer sus funciones. Los miembros titulares se someterán a exámenes de idoneidad al menos cada año o antes de su reelección o la renovación de su mandato. Los candidatos al cargo de presidente, vicepresidente o miembro de la Comisión Disciplinaria, de cada uno de los dos órganos de la Comisión de Ética y de la Comisión de Apelación deben cumplir los criterios de independencia[76].

## V. Conclusiones [\[arriba\]](#)

Se iniciaban las presentes reflexiones poniendo de manifiesto la existencia de toda una serie de novedades de gran calado sobre la implementación efectiva en los estatutos y reglamentos de la FIFA de diferentes medidas de buen gobierno. Las reformas se han basado, principalmente, en las propuestas presentadas por la Comisión de Reformas de la FIFA y las posteriores recomendaciones del Comité Ejecutivo presentadas al Congreso en forma de borrador de los Estatutos de la FIFA.

Dichas reformas representan, sin lugar ni temor a la duda, un avance esencial hacia la modernización de la cultura institucional de la FIFA en áreas tales como la clara separación entre las funciones políticas y las administrativas, los límites de mandato, la publicación de los honorarios, el mayor reconocimiento y la promoción de la mujer en el fútbol y el compromiso con la inclusión inequívoca de los derechos humanos en los Estatutos de la FIFA. Asimismo, incluyen los principios estatutarios de gobernanza para federaciones y confederaciones, como el de la presentación obligatoria todos los años de una auditoría independiente o la presencia de órganos judiciales independientes que garanticen la separación de poderes en todos los niveles de las estructuras futbolísticas.

Como ya ha sido apuntado, la implantación de prácticas de buen gobierno debe constituir un requisito ineludible para el reconocimiento de cualquier proyecto asociativo que aspire a ser socialmente responsable y deben ir enfocadas hacia la

efectiva implantación de una mejor transparencia y ética en el gobierno de las entidades deportivas. No obstante lo anterior, la tarea de la implantación del buen gobierno no culmina con la simple aprobación de normas como ha hecho la FIFA. Ello debe ser únicamente un primer paso. Dicha labor debe ser permanente y tener un fiel reflejo tanto en la normativa interna, como, lo más importante, en la práctica diaria de la misma, cuya publicidad al exterior debe ser permanente.

Y por último, pero no por ello menos importante, no se puede olvidar, finalmente, la que es la clave principal y piedra filosofal sobre la que se sustenta el buen gobierno y que no es otra cosa diferente, por obvia que pueda parecer, que las personas. En efecto si dicho quid no funciona; si realmente los sujetos de las entidades futbolísticas, en general y de la FIFA, en particular, no toman conciencia, personal y profesional, de la necesidad de interrelacionar dichos conceptos y de aplicar, en su quehacer diario, los principios éticos y sociales contenidos (o no) en las diferentes normativas que al efecto se formulen, el sistema no funcionará, por múltiples prácticas y recomendaciones que se publiquen y muchos estatutos que se elaboren y contengan toda una batería de normas éticas estética y técnicamente perfectas y social y responsablemente intachables.

Por todo ello, es preciso que las entidades futbolísticas realicen un desarrollo sereno, constante, convencido y comprometido de los principios del buen gobierno y, por supuesto, implementen dichas prácticas en sus quehaceres organizativos cotidianos. La FIFA parece que se lo está tomando muy en serio. Esperemos que el ejemplo se transfiera rápidamente al resto de entidades futbolísticas. Seguro que el fútbol y el deporte salen ganando.

## Notas [\[arriba\]](#)

\* Universidad San Pablo-CEU

[1] Después de ser elegido por las 207 federaciones nacionales que tenían el viernes derecho a voto, Infantino se reafirmó en esa intención. "Me faltan las palabras para manifestar mis emociones. Les dije que había emprendido un viaje, un viaje extraordinario que me permitió encontrar a mucha gente extraordinaria, que ama el fútbol, que respira el fútbol. Mucha gente que se merece que la FIFA sea una organización respetable", afirmó". Cfr. <http://www.lasprovincias.es/deportes/futbol/201602/27/infantino-refor-as-nueva-fifa-2016-022-165-944-rc.html>; consulta efectuada en fecha 4 de marzo del 2017.

[2] Ello pone de relieve la fuerza del proceso de globalización de la economía y principalmente, de los mercados financieros que requiere, entre otras cosas, una reforma en profundidad de las estructuras de gobierno de las sociedades.

[3] Como todo el mundo sabe, este movimiento de reforma tuvo su origen en los Estados Unidos, extendiéndose en la década de los noventa a otros países de diversas partes del mundo y, entre ellas, a España. La preocupación internacional por el buen gobierno corporativo arranca, pues, de un deficiente funcionamiento de las sociedades cotizadas y de los mercados de valores, existiendo ejemplos especialmente notorios de ese mal funcionamiento. Son de todos conocidos los famosos casos, simplemente por citar algunos, de "Parmalat", "Enron", "Worldcom", "Hp", etc. acontecidos en la esfera jurídico-societaria. Al margen de



otras consideraciones presentes en la irrupción de esa tendencia, el “corporate governance” viene impulsado por un criterio de oportunidad y como una elogiada reacción ante una casuística desgraciada y repetida, que ponía de manifiesto una actuación negligente y, en no pocas ocasiones, abiertamente desleal de los administradores de algunas de esas sociedades. De ahí que ya no pueda discutirse que la regulación y consecución de un buen gobierno deportivo, va más allá de la consideración de los intereses particulares afectados, ya que entronca con intereses que cabe calificar como generales, Principalmente los de los accionistas-inversores, pero también se encuentra afectada, entre otras cuestiones, la confianza en el buen funcionamiento de los mercados y en la correcta formación de los precios junto con la tutela de los inversores.

[4] Por tanto, la incorporación voluntaria y continua de prácticas de buen gobierno en el ámbito del fútbol debe constituir un objetivo fundamental y prioritario para cualquier asociación deportiva que aspire a alcanzar la máxima diligencia organizativa. Lo que, obviamente, redundará en beneficio último del fútbol y permite hacer frente al reto de alcanzar la excelencia organizativa, mediante la conciliación de los beneficios deportivos, económicos, éticos y sociales.

[5] Dicha expresión, desde la óptica del jurista deportivo, causa extrañeza y sorpresa dado que supone la extrapolación y aplicación, mutatis mutandis, de un concepto ya desarrollado, ampliamente, en el ámbito jurídico-societario pero que, como igualmente ha quedado significado, no posee antecedente alguno en la esfera del Derecho deportivo

[6] Se transformaría, así, el concepto de buen gobierno corporativo, antes expuesto, en algo con profundo sentido económico pero también social; a saber: es el comportamiento responsable de la corporación, la empresa o la entidad futbolística, en nuestro caso, ante y con la Sociedad, que afecta tanto a la organización como a los objetivos y a las actuaciones para conseguirlos.

[7] Entre otros muchos casos relacionados con la referida cuestión y a título meramente enunciativo, cabe citar, verbigracia, que asuntos tales como la elección de las sedes de los próximos Campeonatos del Mundo o la revelación de determinadas prácticas de corrupción han puesto en entredicho la efectividad de las normas de gobernanza de la FIFA, lo que provocó una escalada de dimisiones de personas relacionadas con la referida institución desde varias décadas

[8] Dichas propuestas fueron remitidas a las distintas federaciones nacionales mediante la Circular nº 1514, fechada el día 3 de diciembre de 2015 en la que se ponía de manifiesto lo siguiente: Con la presente, les hacemos saber que la Comisión de Reformas de la FIFA 2016, presidida por D. François Carrard, ha presentado sus propuestas de reforma al Comité Ejecutivo de la FIFA, reunido los días 2 y 3 de diciembre del corriente. En concreto, las reformas afectan a los Estatutos y reglamentos de la FIFA. Les comunicamos asimismo que el Comité Ejecutivo de la FIFA ha aprobado todas las reformas propuestas. En este contexto, el Comité Ejecutivo abordó igualmente la propuesta de la Comisión de Reformas de la FIFA 2016 de incrementar el número de selecciones participantes en la Copa Mundial de la FIFA™ de 32 a 40. No se adoptó una decisión al respecto, pero la propuesta se debatirá más adelante”. Vide. [http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/74/27/23/circularno.1514-prouestasdelacomis%C3%B3ndereformasdelafifa2016\\_spnish.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/74/27/23/circularno.1514-prouestasdelacomis%C3%B3ndereformasdelafifa2016_spnish.pdf) consulta efectuada en fecha 4 de marzo de 2017. Las reformas han recibido el respaldo de 179 de las 207 federaciones miembro presentes con derecho a voto en este Congreso extraordinario celebrado en Zúrich. De conformidad con el artículo 29 de la edición vigente de los Estatutos de la FIFA, las modificaciones a este texto aprobadas hoy serán de aplicación para todos los miembros transcurridos 60 días tras la clausura del Congreso.

[9] Las recomendaciones de la referida Comisión sirvieron para implantar unas

estructuras de gobierno más reforzadas si cabe, con el fin de mejorar y fortalecer el modo en que la FIFA y sus 209 miembros rigen y desarrollan el fútbol por todo el mundo. Sobre la cuestión se puede consultar nuestro artículo “El buen gobierno de la FIFA: de dónde venimos y hacia dónde nos dirigimos”, publicado en la Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento, nº 39, 2013, págs. 423-448.

[10] Adicionalmente, conviene destacar que se introdujeron las definiciones revisadas del soborno y la corrupción con arreglo a las normas de la OCDE, así como un mecanismo de elaboración de informes confidenciales.

[11] Estos principios y recomendaciones preparan el terreno para otros cambios significativos, y muy necesarios, dentro de la estructura de gobierno de la FIFA.

[12] En este sentido, la elección de los miembros del Consejo es supervisada por la FIFA con arreglo a las propias normas electorales de la FIFA impone que todos los candidatos se someten a comprobaciones exhaustivas de elegibilidad e integridad a cargo de una Comisión de Revisión independiente.

[13] Dicho informe puede consultarse en el siguiente enlace: [http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/74/17/54/2015.11.27finalreport\\_es\\_forpublication\\_sp\\_anish.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/74/17/54/2015.11.27finalreport_es_forpublication_sp_anish.pdf); consulta efectuada en fecha 4 de marzo del 2017. Los miembros de la Comisión de Reformas de la FIFA 2016 fueron los siguientes: François Carrard (presidente), Suiza; Jeque Ahmad al Fahad al Sabah, Kuwait (AFC); Kevan Gosper Australia (AFC); Hany Abo Rida, Egipto (CAF); Constant Omari Selemani, RD del Congo (CAF); Victor Montagliani, Canadá (CONCACAF); Samir A. Gandhi, Estados Unidos (CONCACAF); Gorka Villar España (CONMEBOL); Wilmar Valdez, Uruguay (CONMEBOL); Sarai Bareman, Nueva Zelanda (OFC); Dawud Bahadur, Nueva Zelanda (OFC); Gianni Infantino, Suiza (UEFA) y Alasdair Bell, Escocia (UEFA). Asimismo, como representantes de la FIFA se encuentran presentes Markus Kattner y Marco Villiger. Dichos miembros fueron designados por el Comité Ejecutivo de la FIFA en agosto de 2015 y tienen como presidente independiente a François Carrard. La Comisión de Reformas se reunió los días 2 y 3 de septiembre y del 16 al 18 de octubre en Berna, y el 19 de noviembre en Zúrich.

[14] Según ha explicado el presidente interino de la FIFA Issa Hayatou: "Con el Congreso de febrero cada vez más próximo, deseo alentar a los candidatos a la presidencia a que se sumen a este espíritu reformador y a que expongan claramente en su campaña sus planes para ayudar a la FIFA a instaurar estas y otras medidas en caso de resultar elegidos. Estas reformas promueven mejoras en la gobernanza así como una mayor transparencia y responsabilidad en el seno de la FIFA. Constituyen una de las etapas de la labor encaminada a restablecer la credibilidad de la FIFA y su imagen como organización deportiva moderna, eficaz y profesional. Indican el inicio de un cambio de paradigma en la FIFA. Es importante reconocer que las recomendaciones de hoy se basan en los fundamentos establecidos por la Comisión Independiente de Gobernabilidad en 2011 bajo la dirección de Mark Pieth, que tuvieron como resultado el nombramiento de un presidente independiente de la Comisión de Auditoría y Conformidad y la descomposición de la Comisión de Ética en los órganos de instrucción y de decisión".

[15] La propuesta de reforma estatutaria se puede consultar en el siguiente enlace: <http://es.fifa.com/about-fifa/news/y=2015/m=12/news=el-comite-ejecutivo-de-la-fifa-aprueba-por-unanimidad-reforma-mas-profunda-2741833.html>; consulta efectuada en fecha 4 de marzo de 2017. El Informe reconoce, de forma expresa, que “La FIFA atraviesa en la actualidad la peor crisis de su historia. Esta crisis debería verse como una oportunidad única para que la FIFA se renueve. Por consiguiente, para recuperar la confianza en la FIFA, es necesario realizar modificaciones significativas a su estructura institucional y a sus procesos operativos con el fin de prevenir la corrupción, el fraude y las transacciones en

beneficio propio, así como para mejorar la transparencia y reforzar el sentido de responsabilidad de la organización” Cfr. [http://resource.s.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/74/17/54/2015.11.27finalreport\\_es\\_forpublication\\_spanish.pdf](http://resource.s.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/74/17/54/2015.11.27finalreport_es_forpublication_spanish.pdf); consulta efectuada en fecha 4 de marzo del 2017.

[16] *Ibidem*. Tal y como se pone de manifiesto en el Informe, la Comisión de Reformas ha tenido la oportunidad de escuchar a Domenico Scala, presidente independiente de la Comisión de Auditoría y Conformidad de la FIFA y analizar sus propuestas de reforma, así como el contenido de varios documentos e informes, incluido el trabajo de la Comisión Independiente de Gobernabilidad que presidía Mark Pieth

[17] El referido Informe se puede consultar en el siguiente enlace: <http://es.fifa.com/governance/news/y=2012/m=3/news=descargate-informe-cig-1608598.html>; consulta efectuada en fecha 4 de marzo del 2017. También se precisa que la Comisión ha analizado diferentes informes de terceros que han criticado a la FIFA, incluidos los de Transparencia Internacional y Play the Game, sobre cómo mejorar la gobernanza del referido organismo.

[18] En un alarde de sinceridad, la Comisión reconoce que “En consecuencia, muchas de las propuestas de este informe reflejan opiniones y recomendaciones presentadas por otros. Por este motivo, la Comisión de Reformas quiere dar las gracias a todos los que han contribuido a este importante debate”.

Vide. [http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/74/17/54/2015.11.27finalreport\\_es\\_forpublication\\_spanish.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/02/74/17/54/2015.11.27finalreport_es_forpublication_spanish.pdf); consulta efectuada en fecha 4 de marzo del 2017.

[19] *Ibidem*.

[20] En este sentido, se justifica que las organizaciones fuertes se distinguen no solo por sus productos y servicios, sino también por sus líderes. Los líderes asumen la responsabilidad cuando las cosas salen mal y la organización se encuentra en peligro. *Ibidem*.

[21] Al respecto, se precisa que “Las personas deberán sentir que los líderes de la FIFA animan a detectar los comportamientos deshonestos y las conductas inmorales y que se recompensarán las denuncias”.

[22] Así, se manifiesta que “En la esfera pública, la FIFA se beneficiaría de reconocer la situación tal y como es: la FIFA tiene mucho por hacer, necesita reformas organizativas y culturales profundas y todos nosotros, como miembros de la FIFA, estamos comprometidos con ellas. Estas reformas deberían ser el principio, no el fin, de las conversaciones sobre el modo de mejorar la organización a fin de que pueda realizar mejor su misión y servir a las federaciones miembro, los grupos de interés y los aficionados”. *Ibidem*.

[23] La Comisión sugiere la aprobación de la siguiente propuesta de resolución en el Anexo nº 1 del Informe: “Como máxima instancia de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), el Congreso extraordinario reunido en Zúrich el 26 de febrero de 2016 adopta las siguientes resoluciones en reflejo del compromiso de la FIFA con las reformas. 1. Todas las federaciones miembro de la FIFA reconocen y aceptan que es crucial instaurar reformas para renovar la FIFA, recuperar la confianza en la institución y limpiar la reputación de la FIFA. 2. Dado el carácter fundamental de las reformas necesarias, los principios recomendados por la Comisión de Reformas de la FIFA 2016 deberán quedar reflejados en los Estatutos de la FIFA, los cuales sirven de documento constitucional básico de las organizaciones, y detallarse en los reglamentos de la FIFA que se adopten en el futuro. 3. El Congreso extraordinario declara que la FIFA se regirá por los siguientes principios: - Los principios de liderazgo para lograr un cambio cultural en la FIFA Estos principios son los siguientes: responsabilidad, humildad, sentar ejemplo desde arriba, respeto y franqueza. - Principios de reforma de gobierno.

Estos principios incluirán una separación clara entre las funciones políticas y de gestión de la FIFA, mayor transparencia y control financieros, nuevas disposiciones relativas a la elección y los mandatos del Consejo y el presidente de la FIFA, transparencia en los honorarios y principios universales aplicables a las confederaciones y las federaciones miembro. - Principios para fomentar una mayor participación de las federaciones miembro y los grupos de interés en la FIFA. Es necesario contar con una mayor participación en todos los niveles de la FIFA; no solo la FIFA, sino también las federaciones miembro y las confederaciones continentales deben observar y respetar los principios de buena gobernanza y reflejarlos en sus propios estatutos. 4. Las federaciones miembro deben estar más involucradas en el trabajo de la FIFA, sus instituciones y comisiones, así como en sus competiciones deportivas, especialmente en la Copa Mundial de la FIFA. 5. Es necesario crear más oportunidades para que todos los grupos de interés, especialmente los clubes y los jugadores, se integren en las estructuras y la creación de políticas de la FIFA. 6. La FIFA tiene un firme compromiso con el desarrollo del fútbol femenino y la inclusión de las mujeres en todos los niveles de gobierno del fútbol. Por consiguiente, las federaciones miembro de la FIFA apoyan las propuestas de reforma estatutaria presentadas ante este Congreso y las aprueban íntegramente”. Cfr. [http://resource.s.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/74/27/23/circularno.1514-propuestasdelacomisi%C3%B3ndereformadelaFIFA2016\\_spanish.pdf](http://resource.s.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/74/27/23/circularno.1514-propuestasdelacomisi%C3%B3ndereformadelaFIFA2016_spanish.pdf); consulta efectuada en fecha 4 de marzo del 2017.

[24] El nuevo artículo 24 de los Estatutos establece lo siguiente: “1. El Congreso es el órgano legislativo supremo. 2. El Consejo es el órgano ejecutivo estratégico y supervisor. 3. La Secretaría General es el órgano ejecutivo, operativo y administrativo. 4. Las comisiones permanentes y especiales asesorarán y asistirán al Consejo y a la Secretaría General en el cumplimiento de sus deberes. Sus principales atribuciones se establecen en los presentes Estatutos, y su composición, funcionamiento y tareas complementarias, en el Reglamento de Organización y Gobernanza de la FIFA. 5. Las comisiones independientes cumplirán sus obligaciones en consonancia con estos Estatutos y los reglamentos de la FIFA aplicables. 6. En cumplimiento de lo estipulado por la legislación suiza, los auditores independientes llevarán a cabo las auditorías de las cuentas y de los informes financieros de la FIFA”.

[25] El nuevo artículo 36 de los Estatutos significa que “La Secretaría General llevará a cabo su cometido bajo la dirección del secretario general. Sus principales tareas serán las siguientes: de conformidad con las decisiones adoptadas por el Consejo, organizar competiciones y todos los aspectos relativos a las mismas; de conformidad con los estándares, políticas y procedimientos establecidos por el Consejo, negociar, ejecutar y satisfacer todos los contratos comerciales; ofrecer soporte administrativo a las comisiones permanentes de la FIFA, concretamente, en lo que respecta a la adjudicación de las subvenciones destinadas al desarrollo del fútbol; administrar todo el operativo y la gestión diaria de la FIFA, según los parámetros establecidos por el Consejo y respetando el presupuesto elaborado por la Comisión de Finanzas; realizar todas aquellas labores administrativas, solicitadas y autorizadas por el Consejo, necesarias para el funcionamiento y organización de la FIFA”.

[26] De acuerdo con el nuevo artículo 34 de los Estatutos de la FIFA: “El Consejo nombrará o destituirá al secretario general a partir de la propuesta del presidente. El Secretario General asistirá de oficio a las reuniones de todas las comisiones. El Consejo, actuando en solitario, podrá destituir al secretario general”.

[27] Al respecto se prevé la obligación de que todos los empleados y miembros de las comisiones de la FIFA deben certificar, de forma regular, que cumplen con las políticas de la FIFA, incluidas las restricciones relativas a la realización de

transacciones con familiares directos y los procesos formales de informar y retirarse en casos de conflictos de intereses para los miembros de las comisiones de la entidad.

[28] De esta forma, se considera por la Comisión que la FIFA debe regirse por los más altos preceptos éticos y quien quiera hacer negocios con la organización deberá regirse también por ellos.

[29] Así, el nuevo artículo 34 de los Estatutos dispone que “El Consejo definirá los objetivos de la FIFA, su dirección estratégica y sus políticas y valores, en particular en lo que se refiere a la organización y el desarrollo del fútbol a escala mundial y a todo lo relacionado con él”. Por lo que respecta a cuestiones comerciales y económicas, el Consejo definirá, entre otros, los siguientes aspectos: los estándares, las políticas y los procedimientos que regirán la concesión de los contratos comerciales de la FIFA; los estándares, las políticas y los procedimientos que regirán las subvenciones destinadas al desarrollo del fútbol; los estándares, las políticas y los procedimientos por los que se regirán los costes operativos de la FIFA; los estándares, las políticas y los procedimientos que regirán el resto de cuestiones comerciales y económicas de la FIFA.

[30] Al respecto se prevé, de forma expresa, que el Consejo de la FIFA no tomará decisiones sobre la ejecución de las políticas de generación o de distribución de fondos.

[31] Asimismo, debe supervisar la administración general de la FIFA que llevará a cabo la Secretaría General.

[32] En caso necesario, el Consejo podrá decidir sobre la creación de comisiones especiales ad hoc. Asimismo, el Consejo nombrará a los tres representantes de la FIFA que participarán, junto con su presidente, en la asamblea general del IFAB. Además, el estará autorizado a decidir el voto de los representantes de la FIFA en el IFAB.

[33] Al respecto, se prevé que las cuentas anuales deberán obtener, ulteriormente, la aprobación del Consejo de la FIFA y se presentarán, también, ante el Congreso de la FIFA. Dispone el nuevo artículo 41 de los Estatutos que “1. La Comisión de Finanzas estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de doce integrantes, todos ellos con la formación necesaria en materia económica. 2. No menos de la mitad de los integrantes de la comisión, deberá cumplir con los requisitos de independencia definidos en el Reglamento de Gobernanza de la FIFA. 3. La Comisión de Finanzas fijará la estrategia de la FIFA en cuanto a la gestión financiera y de activos y asesorará al Consejo al respecto. Tiene la función de supervisar la gestión de los asuntos financieros y aconsejar al Comité Ejecutivo sobre la gestión financiera y de bienes. Analiza el presupuesto y las cuentas anuales de la FIFA, elaboradas por el Secretario General, y las somete al Comité Ejecutivo para aprobación. En particular, la Comisión de Finanzas elaborará el presupuesto de la FIFA que se presentará ante el Consejo para su aprobación, examinará las cuentas consolidadas y los balances, recomendará al Consejo sobre la conveniencia de aprobarlos, diseñará políticas, normas y directrices relativas a la estrategia global de la FIFA en materia de gestión financiera y de activos y las someterá a la aprobación del Consejo. 31 4. Las responsabilidades detalladas de la Comisión de Finanzas están recogidas en el Reglamento de Gobernanza de la FIFA”.

[34] Dispone el nuevo artículo 55 de los Estatutos que “1. La Comisión de Auditoría y Conformidad estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de siete integrantes. Ninguno de ellos podrá pertenecer a ningún otro órgano de la FIFA. Asimismo, todos ellos deberán tener conocimientos y experiencia en el ámbito financiero o regulatorio y legal y no podrán haber participado en decisión alguna que afectara a las operaciones de la FIFA. 2. Tanto los candidatos a integrar la Comisión de Auditoría y Conformidad como sus miembros ya titulares deberán cumplir con los requisitos de independencia definidos en el Reglamento de

Gobernanza de la FIFA. 3. El Congreso elegirá al presidente, al vicepresidente y a los integrantes de la Comisión de Auditoría y Conformidad por un mandato de cuatro años, que comenzará a la finalización del Congreso en el que fueron elegidos. El presidente, el vicepresidente y el resto de integrantes de la Comisión de Auditoría y Conformidad únicamente podrán ser destituidos por el Congreso. 4. El presidente, el vicepresidente y los integrantes de la Comisión de Auditoría y Conformidad podrán permanecer en sus cargos un máximo de tres mandatos (consecutivos o no). 5. Si el presidente, el vicepresidente o alguno de los integrantes de la Comisión de Auditoría y Conformidad deje de ejercer al cargo definitivamente dimitiera o pasara a estar permanentemente incapacitado para el desempeño de sus funciones durante su mandato, el Comité Consejo nombrará a un sustituto que ocupará el cargo hasta el Congreso siguiente, momento en el que el Congreso elegirá a su sustituto por el resto de su mandato. 6. El presidente y el vicepresidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad deberán cumplir con los criterios de compatibilidad estipulados en el Reglamento del Congreso. La Comisión de Auditoría y Conformidad rendirá cuentas ante el Congreso. 7. La Comisión de Auditoría y Conformidad asesorará, asistirá y respaldará al Consejo a la hora de supervisar realizar el seguimiento de todos los aspectos las cuestiones económicas y de cumplimiento del orden interno de la FIFA, elaborará además de hacer cumplir el Reglamento de Organización Gobernanza de la FIFA, y velará por el cumplimiento del mismo. Asimismo, supervisará las actividades de la Secretaría General de la FIFA. 8.1. La Comisión de Auditoría y Conformidad se ocupará de verificar la fiabilidad y corrección de la contabilidad y de revisar las cuentas anuales, las consolidadas y el informe de los auditores externos. Asimismo, esta comisión 38 supervisará el cumplimiento de la FIFA en materia económica y de orden interno, concretamente en lo relativo a la distribución y flujo de los fondos destinados al desarrollo y, como consecuencia de dicha supervisión, recomendará a los órganos de la FIFA pertinentes las acciones que estime necesarias”.

[35] El nuevo artículo 27.5 de los Estatutos de la FIFA dispone que “De conformidad con el Reglamento de Gobernanza de la FIFA, los integrantes del Consejo serán elegidos por las federaciones miembro de sus respectivas confederaciones. Todos los candidatos al Consejo deberán superar un examen de idoneidad, que llevará a cabo la Comisión de Control de conformidad con el Reglamento de Gobernanza de la FIFA. La FIFA supervisará la elección de los integrantes del Consejo”. Además, el apartado 8 del mencionado precepto establece que “8. Los candidatos a los cargos de presidente, vicepresidente o miembro de la Comisión de Auditoría y Conformidad y los órganos judiciales deberán superar un examen de idoneidad que, de conformidad con el Reglamento de Gobernanza de la FIFA, llevará a cabo la Comisión de Control”.

[36] Asimismo, conviene precisar que en el Informe se destaca que la Comisión de Reformas de la FIFA opina que este proceso supone una oportunidad única para renovar y mejorar la gobernanza del fútbol de arriba a abajo, garantizando no solo que se lleven a cabo las reformas necesarias en la FIFA, sino también que todas sus federaciones miembro y las confederaciones observen y se rijan por los principios del buen gobierno. De acuerdo con lo dispuesto en el nuevo artículo 40 de los Estatutos se establece que “1. La Comisión de Gobernanza estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de doce integrantes, elegidos todos por el Congreso. No menos de la mitad de su composición, presidente y vicepresidente incluidos, deberá cumplir los requisitos de independencia definidos en el Reglamento de Gobernanza de la FIFA. 2. Como integrantes del pleno de esta comisión, el presidente, el vicepresidente y uno de los miembros independientes de la Comisión de Gobernanza conformarán la Comisión de Control. 3. La Comisión de Gobernanza se ocupará del buen gobierno de la FIFA en todas sus formas, además de asesorar y asistir al Consejo en este ámbito. 4. De conformidad con los

presentes Estatutos y el Reglamento de Gobernanza de la FIFA, la Comisión de Control realizará los exámenes de idoneidad a los candidatos a los diferentes órganos de la FIFA y a los cargos ya en activo. 5. La Comisión de Control comprobará la independencia de los candidatos y cargos en activo de la Comisión de Auditoría y Conformidad, de los órganos judiciales y de los candidatos o cargos en activo de las comisiones permanentes, que deberán cumplir con los criterios de independencia estipulados en el Reglamento de Gobernanza de la FIFA; asimismo, examinará las declaraciones de partes vinculadas presentadas por los integrantes del Consejo. 6. El Reglamento de Gobernanza de la FIFA incluye estipulaciones específicas relativas a la Comisión de Gobernanza y la Comisión de Control”.

[37] El nuevo artículo 15 de los Estatutos de la FIFA dispone que: “Los Estatutos de las federaciones miembro deberán cumplir con los principios de gobernanza y, en particular, deberán incluir como mínimo, determinadas disposiciones relativas a las materias siguientes: a) declaración de neutralidad en cuanto a política y religión; b) prohibición de toda forma de discriminación; c) independencia y prevención de injerencias políticas; d) garantía de la independencia de los órganos judiciales (separación de poderes); e) aceptación de las Reglas de Juego, de los principios de lealtad, integridad, deportividad y juego limpio por parte de los grupos de interés, además de los Estatutos, reglamentos y decisiones de la FIFA y de la confederación correspondiente; f) reconocimiento de la jurisdicción y autoridad del TAD por parte de los grupos de interés y concesión de prioridad a la mediación como vía de resolución de disputas; g) responsabilidad de las federaciones miembro a la hora de regular materias tales como arbitraje, lucha contra el dopaje, registro de jugadores, licencias de clubes, imposición de medidas disciplinarias –incluidas las resultantes de conductas éticas inapropiadas– o medidas destinadas a proteger la integridad de las competiciones; h) definición de las competencias de los órganos responsables de la toma de decisiones; i) prevención de conflictos de interés en la toma de decisiones; j) constitución de los órganos legislativos de acuerdo con los principios de representatividad democrática, teniendo presente la importancia de la igualdad de género en el fútbol; k) auditoría de cuentas independiente todos los años”. Además, el artículo 23 de los Estatutos dispone las mismas obligaciones para los Estatutos de las Confederaciones.

[38] El nuevo artículo 2 f) de los Estatutos de la IFFA establece que, entre los objetivos de la FIFA, se encuentra el relativo a “fomentar el desarrollo del fútbol femenino y la participación de las mujeres en todos los niveles de gobernanza del fútbol”.

[39] Al respecto, considera la Comisión que una mayor participación mejoraría la democracia y la transparencia y ayudaría a la FIFA a modernizarse y hacer frente a los retos del futuro.

[40] En este sentido, el Anexo nº 2 del Informe dispone que el reparto de plazas en el Consejo por confederación queda como sigue:

CONMEBOL:	vicepresidente (1)	miembros (4)
AFC:	vicepresidente (1)	miembros (6)
UEFA:	vicepresidentes (3)	miembros (6)
CAF:	vicepresidente (1)	miembros (6)
CONCACAF:	vicepresidente (1)	miembros (4)
OFC:	vicepresidente (1)	miembros (2)

[41] En este sentido, el apartado 5 del artículo 33 estipula que “Para la elección del Consejo, las confederaciones velarán por presentar al menos la candidatura de una mujer. Si se diera el caso de que en una confederación no resultara elegida ninguna candidata, los miembros de la confederación deberán asumir la pérdida de

la plaza asignada, que quedará vacante hasta la siguiente elección de miembros integrantes del Consejo”.

[42] En relación con lo anterior, y en el ámbito puramente deportivo, sería coherente con las reformas propuestas ampliar las oportunidades de los miembros de participar en el torneo estrella de la FIFA, la Copa Mundial

[43] El nuevo artículo 3 de los Estatutos de la FIFA establece que la Institución “tiene el firme compromiso de respetar los derechos humanos reconocidos por la comunidad internacional y se esforzará por garantizar el respeto de estos derechos”. Igualmente, el nuevo artículo 49 establece que “La FIFA organizará al menos una vez al año y cubriendo los gastos una conferencia para los presidentes de las federaciones miembro o para sus principales directivos. El objetivo de dicha conferencia será abordar asuntos de gran relevancia para el mundo del fútbol, tales como el desarrollo, la integridad, la responsabilidad social, la gobernanza, los derechos humanos, el racismo, el amaño de partidos, la igualdad de género, la protección de la probidad de los deportistas, la protección de los jugadores juveniles y la seguridad”.

[44] A tal efecto, el artículo 42 de los Estatutos dispone que “1. La Comisión de Desarrollo estará compuesta por un mínimo de tres integrantes. No menos de la mitad de ellos deberá cumplir con los requisitos de independencia definidos en el Reglamento de Gobernanza de la FIFA. 2. La Comisión de Desarrollo será responsable de los programas globales de desarrollo de la FIFA. Elaborará y propondrá estrategias apropiadas, las estudiará y supervisará las medidas de apoyo y los programas ofrecidos en este ámbito a federaciones miembros y confederaciones. En particular, analizará los mayores retos en materia de desarrollo, asesorará y prestará su apoyo al Consejo en cuanto a los programas de desarrollo destinados a las federaciones miembros, propondrá nuevas actividades de desarrollo y los presupuestos de las mismas, elaborará normativas y reglamentos para los programas de desarrollo, aprobará el enfoque temático, el tipo de actividad y la asignación de presupuestos por continente o federación miembro e impartirá las instrucciones pertinentes a la administración relativas a las decisiones de esta comisión. Además, podrá estructurarse con diferentes subcomisiones en su seno, dependiendo de las áreas de actuación. 3. El reglamento de Gobernanza de la FIFA recoge en detalle las responsabilidades de la Comisión de Desarrollo”.

[45] Se entiende por “familia directa” o “familiar directo” a una persona, al cónyuge o la pareja de esa persona, o bien sus padres y abuelos, tíos, tías, hijos (incluidos los hijastros o los hijos adoptados), nietos, yernos, nueras, suegros o suegras y los cónyuges de estos, incluidas otras personas con las que, por consanguinidad o de otra forma se mantenga una relación parecida a una relación familiar, para quienes esa persona preste ayuda económica. Vide. Anexo nº 3 del Informe.

[46] Se considera “relación económica material” cuando esa persona ha sido, o es director o ejecutivo titular o empleado o posee, directa o indirectamente, el 10 % o más del patrimonio de cualquier entidad que ha efectuado pagos a la FIFA o ha recibido pagos de esta, o de una de las confederaciones, federaciones miembro, o de unos de los patrocinadores, auditores, asesores externos u otros asesores remunerados o contratistas de la FIFA, una de las confederaciones o federaciones miembro, por propiedades o servicios por un valor que, en un año, superen los 125 000 USD, siempre que las compensaciones u otras cantidades pagadas a esa persona en su condición de miembro del Consejo de la FIFA o de miembro independiente no constituyan una relación económica material. *Ibidem*.

[47] El concepto de “Oficial asalariado” se explicita que hace referencia a un empleado asalariado de dicha entidad y, para que no haya lugar a dudas, se excluye a cualquier miembro de las comisiones permanentes o judiciales que no



sea empleado de la FIFA, una de las confederaciones o de las federaciones miembro. Ibídem.

[48] El apartado 18 de las definiciones de los Estatutos de la FIFA establecen la siguiente definición del Grupo de interés: “personas, entidades u organismos que, sin ser federaciones miembro de la FIFA o de alguno de sus órganos, tienen intereses en las actividades, acciones, objetivos y políticas de la FIFA o se ven en alguna forma afectados por estas, en particular los clubes, jugadores, entrenadores y ligas profesionales”. Asimismo, el nuevo artículo 44 de los Estatutos establece que “La Comisión de Grupos de Interés del Fútbol tendrá la función de responder a cuestiones futbolísticas (entre las que se incluyen las del fútbol femenino, el fútbol sala y el fútbol playa), en especial aquellas referentes a su estructura y la relación entre clubes, jugadores, ligas, federaciones miembro, confederaciones y la propia FIFA, así como a los aspectos relativos a los intereses del fútbol de clubes en todo el mundo; también analizará los aspectos básicos de la formación y el desarrollo técnico del fútbol”.

[49] Se precisa que es crucial para el futuro de la FIFA y para su desarrollo transparente e incluyente involucrar a los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones. La nueva comisión es un foro importante y apropiado con el que se puede lograr la transparencia y la inclusión.

[50] En concreto, el Anexo nº 4 del Informe establece el siguiente reparto de las plazas: AFC: 6; CAF: 7; CONCACAF: 5; CONMEBOL: 5; OFC: 1; UEFA: 14 y País anfitrión: 1.

[51] El nuevo artículo 2 e) de los Estatutos de la FIFA dispone que, entre los objetivos de la FIFA, se encuentra el relativo a “hacer todo lo posible por garantizar que todos aquellos que quieran practicar este deporte lo hagan en las mejores condiciones, independientemente del género o la edad”.

[52] El Sr. Presidente interino de la FIFA manifestó el referido día lo siguiente sobre el Reglamento: “La mirada del mundo se dirige a nosotros esta semana, en uno de los tiempos más difíciles de nuestra historia. La aprobación de las reformas transmitirá un mensaje inequívoco: hemos sabido escuchar y hemos puesto manos a la obra para recuperar la confianza y mejorar nuestra actuación. Estas medidas son esenciales para el futuro de la FIFA y el fútbol en su conjunto. Exhortamos a nuestras federaciones miembro a que respalden la totalidad de las reformas, y a implantarlas íntegramente en sus países. Se trata de una responsabilidad colectiva que tenemos con el fútbol”.

[53] Sin perjuicio de lo anterior, las disposiciones del reglamento sobre la Comisión de Gobernanza y las elecciones entraron en vigor inmediatamente después de la conclusión del Congreso extraordinario, una vez adoptados los Estatutos de la FIFA revisados. La Comisión de Auditoría y Conformidad llevará a cabo los exámenes de idoneidad previstos en los Estatutos de la FIFA y en el reglamento hasta el momento en que se haya establecido la Comisión de Gobernanza. La obligatoriedad de dichos exámenes se aplicará de inmediato a los nuevos miembros de órganos a los que atañe tal disposición. A su debido tiempo, se declararán nulos todos los reglamentos de la FIFA cuyo contenido se vea afectado por las estipulaciones del Reglamento de Gobernanza de la FIFA, en particular el Reglamento de Organización de la FIFA, las Directivas de Organización Interna de la FIFA y el Reglamento Electoral de la Presidencia de la FIFA.

[54] Se prevé que en el ámbito de sus funciones y competencias, el Consejo, el presidente, las comisiones permanentes, las comisiones independientes y el secretario general podrán promulgar directivas, directrices, procedimientos, circulares, manuales o documentos similares para la implantación del Reglamento.

[55] En particular, tal y como se analizará a continuación, el Reglamento incluye disposiciones relativas a la composición, los deberes y las responsabilidades y el funcionamiento del futuro Consejo (que reemplazará al Comité Ejecutivo), el

presidente, el secretario general, las comisiones permanentes y las independientes. Asimismo, marca los exámenes de idoneidad, los criterios de independencia, las elecciones al cargo de presidente de la FIFA y aquellas a los puestos de miembros del Consejo, así como las auditorías de la FIFA y de sus miembros.

[56] En virtud de lo estipulado en los Estatutos de la FIFA, los miembros del Consejo -incluido el presidente-, de las comisiones permanentes, de las comisiones independientes y el secretario general deberán superar exámenes de idoneidad, de acuerdo con el anexo 1 del reglamento, antes de su (re)elección o de ser (nuevamente) designados.

[57] En este sentido, se han publicado dichos honorarios en el Informe de Finanzas y Gobernanza correspondiente al año 2015 de la Institución, que se puede consultar en este enlace: [http://resource.s.fifa.com/mm/Document/AFederation/Administration/02/77/08/71/GB15\\_FIFA\\_web\\_es\\_Spanish.pdf](http://resource.s.fifa.com/mm/Document/AFederation/Administration/02/77/08/71/GB15_FIFA_web_es_Spanish.pdf); consulta efectuada en fecha 4 de marzo del 2017.

[58] El Consejo se ocupa de todos los asuntos relacionados con la FIFA que, conforme a lo dispuesto en sus Estatutos, no recaigan en el ámbito de responsabilidad de ningún otro órgano.

[59] No obstante, puede destituir al secretario general sin tal propuesta, en cuyo caso el presidente tiene la obligación de firmar la notificación de rescisión del contrato laboral del secretario general.

[60] Puede, igualmente, decidir la creación de una comisión electoral ad hoc para que asuma ciertas funciones que, en principio, corresponden a la Comisión de Gobernanza

[61] La relación entre la FIFA y el presidente se rige por un contrato aprobado por la Subcomisión de Honorarios que firman, en nombre de la FIFA, el secretario general y una segunda persona con poder de firma e inscrita en el registro mercantil del cantón de Zúrich.

[62] Se prevé que en ese Congreso se elige, si es necesario, a un nuevo presidente. Si el vicepresidente decano no pudiera asumir las competencias y responsabilidades del presidente, el siguiente vicepresidente en el escalafón las asume.

[63] Se le inscribe en el registro mercantil del cantón de Zúrich como persona con poder de firma conjunta (con otra persona). La FIFA emplea al secretario general conforme a un contrato laboral de derecho privado. En nombre de la FIFA, su presidente y una segunda persona con poder de firma e inscrita en el registro mercantil del cantón de Zúrich firmarán el contrato de trabajo del secretario general.

[64] En concreto, las funciones principales del secretario general son las siguientes de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento: "a) dirigir la Secretaría General de la FIFA y, en especial, garantizar la gestión constante, puntual y correcta del trabajo ejecutivo y administrativo de la FIFA; b) proponer los objetivos de las divisiones de acuerdo con la estrategia general de la FIFA definida por el Consejo; c) aprobar la estructura organizativa de las divisiones según la propuesta de sus directores; proponer al Consejo la creación de nuevas divisiones; d) ejecutar, salvo disposiciones que estipulen lo contrario, las decisiones y resoluciones de los órganos de la FIFA, particularmente los acuerdos del Congreso y del Consejo, bajo la supervisión del presidente y respetando las directivas y directrices pertinentes; e) preparar la parte administrativa y organizativa del Congreso; f) designar y destituir a los directores de la FIFA; aprobar las propuestas de los directores sobre el nombramiento o la destitución de los subdirectores; contratar y despedir al personal de la Secretaría General de la FIFA; g) designar o destituir a uno de los directores de división para el cargo de secretario general adjunto; h) establecer la autorización de miembros de órganos y empleados de la FIFA para firmar en

nombre de la FIFA la concertación de actos jurídicos y la correspondencia que complementa el presente reglamento, cuando estas personas no estén inscritas en el registro mercantil del cantón de Zúrich. i) promulgar, tras consultar a los directores competentes, directrices y reglamentos para todos los empleados de la FIFA; presentar al presidente de la FIFA la estructura salarial (bonificaciones incluidas) y las prestaciones sociales de la FIFA para su aprobación; j) promulgar las políticas de adquisición y contratación; k) proponer al Consejo modificaciones de la estructura de las filiales de la FIFA, así como aquellas relativas a la adquisición o venta de participaciones en sociedades; l) decidir qué personas representarán a la FIFA en las filiales y sociedades con participación total o parcial de esta y proponer su destitución; m) garantizar que las disposiciones del art. 3 del presente reglamento también se apliquen a las filiales consolidadas de la FIFA en la medida en que lo permita la legislación vigente; n) designar a los responsables de los proyectos conjuntos (jefes de proyecto conjunto) y presentar los planes de proyecto correspondientes al Consejo para su aprobación; o) asumir la responsabilidad de gestionar y llevar correcta y fielmente la contabilidad de la FIFA; p) aprobará las directrices propuestas por la División de Finanzas y Servicios Corporativos; q) asumir la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos anual y cuatrienal y de la elaboración de los estados financieros anuales; r) asumir la responsabilidad de la gestión de activos y el cambio de divisas; s) asumir la responsabilidad de la correspondencia de la FIFA; t) u) facilitar las relaciones con las confederaciones y las federaciones miembro; v) asumir la responsabilidad de levantar el acta de las reuniones del Congreso, del Consejo, de las comisiones permanentes y las ad hoc”.

[65] Además, tiene muy importantes funciones en materia de cumplimiento como las que se enuncian a continuación: supervisar el cumplimiento por parte de los empleados de la FIFA de la ley y las normas y reglamentos de la FIFA; revisar los informes que presente el jefe de Cumplimiento; emprender las medidas oportunas en casos de incumplimiento, presunta corrupción u otras conductas inapropiadas por parte de los empleados; emprender las medidas oportunas, en caso de incumplimiento, presunta corrupción u otras conductas inapropiadas; informar periódicamente, o con carácter inmediato en caso de emergencia, a la Comisión de Auditoría y Conformidad de la FIFA de los resultados de su labor de supervisión del cumplimiento y los casos que le sean notificados y remitidos; informar anualmente a la Comisión de Auditoría y Conformidad de la FIFA de las actividades que lleve a cabo en materia de cumplimiento.

[66] En particular, podrá delegar en su adjunto o en los directores de las divisiones de administración o de las divisiones de servicios la obligación de informar, así como la de levantar acta de las sesiones de las comisiones permanentes y de las comisiones ad hoc.

[67] En este sentido, la comisión evaluará si un candidato cumple los requisitos estipulados en las disposiciones correspondientes de los Estatutos de la FIFA.

[68] El órgano de instrucción de la Comisión de Ética dirigirá los exámenes de idoneidad relativos a los miembros de la Comisión de Gobernanza y la comprobación de la independencia relativa a los miembros de la Comisión de Control.

[69] En el cumplimiento de las funciones descritas, la Comisión de Control podrá recurrir a la ayuda de especialistas profesionales externos en la medida en que lo estime oportuno para ayudarla en su labor.

[70] Concretamente, las funciones principales de la comisión son las de formular recomendaciones y propuestas acerca del desarrollo técnico o estructural del fútbol para someterlas al juicio del Consejo, analizar las relaciones entre clubes, ligas, federaciones, confederaciones y la FIFA y proponer al Consejo las medidas que puedan mejorar la cooperación; promover el fútbol y analizar los aspectos

básicos del fútbol, combatir elementos que supongan una amenaza al fútbol, particularmente a su integridad, apoyar y elaborar proyectos que beneficien a los seguidores, hacer recomendaciones para fomentar un entorno saludable en el fútbol, abordar temas de deportividad, promover el concepto de juego limpio, promover la igualdad de género en el fútbol y luchar contra la discriminación en el fútbol en todo el mundo, estudiar el desarrollo del marco regulador del fútbol de clubes en todo el mundo y formular comentarios o propuestas, desarrollar directrices de buenas prácticas en la gestión del fútbol de clubes, presentar recomendaciones y propuestas para promover el crecimiento del fútbol de clubes femenino.

[71] Como parte de sus funciones, la Comisión de Auditoría y Conformidad podrá recabar información de órganos, unidades, oficiales u otras personas en el seno de la FIFA y tendrá derecho a dirigir o autorizar controles de asuntos que recaigan en su jurisdicción. Los representantes de la comisión podrán participar, en cualquier momento y en calidad de observadores, en las sesiones y actividades de otros órganos y secciones de la FIFA. Estas competencias se atenderán a los principios de confidencialidad.

[72] A fin de atender sus responsabilidades en materia de cumplimiento, la comisión recabará datos y revisará la información que le remita el secretario general con regularidad o cuando lo solicite.

[73] Asimismo, debe revisar, al menos anualmente, los aspectos tributarios, incluida la situación de las reservas del impuesto sobre la renta y las auditorías fiscales públicas, así como la evolución de este ámbito.

[74] Asimismo, debe tener en cuenta todos los servicios ajenos a la auditoría que remitan los auditores externos y los honorarios que exijan por tales servicios, emitir directivas sobre asuntos de cumplimiento, formular recomendaciones sobre cambios, enmiendas y modificaciones a las normas internas de la FIFA relativas al cumplimiento; revisar los principales cambios legislativos y reglamentarios que repercutan significativamente en la FIFA y abordar los casos de supuesto incumplimiento.

[75] En este sentido, el Reglamento prevé que se debe destinar la financiación de la FIFA necesaria para sufragar el asesoramiento externo de expertos y otros asesores que se deban contratar y los gastos administrativos ordinarios de los órganos judiciales necesarios u oportunos para llevar a cabo su labor. Se reembolsarán los gastos de los miembros de los órganos judiciales según el Reglamento de Gastos de la FIFA en vigor.

[76] Asimismo, los presidentes, vicepresidentes y miembros titulares de la Comisión Disciplinaria, de cada uno de los dos órganos de la Comisión de Ética y de la Comisión de Apelación se someterán a pruebas para confirmar su independencia, al menos cada año o antes de su reelección o la renovación de su mandato.