

SISTEMA DE LICENCIAS DE CLUBES
DE LA FIFA

MANUAL



FIFA®

Fédération Internationale de Football Association

Presidente: Gianni Infantino
Secretaria general: Fatma Samoura
Dirección: FIFA-Strasse 20
Apdo. postal
8044 Zúrich
Suiza
Teléfono: +41 (0)43 222 7777
Fax: +41 (0)43 222 7878
Internet: FIFA.com



SISTEMA DE LICENCIAS DE CLUBES
DE LA FIFA

MANUAL

<i>Artículo</i>	<i>Página</i>
Definiciones	4
Información preliminar	4
1 Introducción	5
1.1 ¿Para qué sirve este manual?	5
1.2 Resumen del planteamiento recomendado	5
2 Implementación de un sistema nacional de licencias de clubes	7
2.1 Guía paso a paso para la planificación, creación e implementación de un sistema nacional	7
2.2 «Protocolos de aplicación única» (es decir, las acciones para planificar y crear el reglamento nacional)	7
2.2.1 Reconocimiento del sistema de licencias de clubes por parte del comité ejecutivo de la federación miembro y adopción del sistema en los estatutos de la federación miembro	7
2.2.2 Desarrollo de la estrategia del sistema nacional	8
2.2.3 Creación de los órganos decisorios	9
2.2.4 Nombramiento de un administrador de licencias	10
2.2.5 Elaboración del reglamento nacional	11
2.2.6 Fijación de plazos para cada etapa	11
2.3 «Protocolos de temporada» (es decir, los procesos requeridos anualmente para cada temporada)	12
2.3.1 Anuncio de la implementación de un sistema de licencias de clubes para la temporada	12
2.3.2 Organización de cursos para clubes acerca del sistema y los plazos	12
2.3.3 Comunicación y asistencia continua a los clubes	12
2.3.4 Envío de las solicitudes	13
2.3.5 Decisiones del órgano de primera instancia	13
2.3.6 Comunicación de la concesión o la denegación de la licencia	13
2.3.7 Recursos de apelación	13
2.3.8 Decisiones finales del órgano de apelación	14

<i>Artículo</i>	<i>Página</i>
3 Anexo	14
3.1 Ejemplos de estrategias y criterios: catálogo de criterios para el sistema de licencias de clubes de la FIFA	14
3.2 Ejemplos de estrategias para la implementación del sistema	15
3.2.1 Criterios para mejorar la estrategia de desarrollo de una federación miembro mediante una implementación progresiva	15
3.2.2 «Criterios B» y sistema de puntos	18
3.2.3 Promoción de marketing y desarrollo comercial	21
3.2.4 Promoción de la identidad del club y las relaciones con la afición	22
3.2.5 Programas de capacitación y desarrollo del personal	23
3.2.6 Promoción de unas normas más estrictas en segunda división y en divisiones inferiores	24
3.2.7 Sistema de licencias de clubes para promover el fútbol femenino	24
3.2.8 Incentivos económicos para apoyar los programas de desarrollo juvenil	30

Definiciones

Criterios mínimos	Criterios que ha de cumplir un solicitante para que se le conceda una licencia
Federación miembro	Federación miembro de la FIFA
Manual	Manual de la FIFA sobre el sistema de licencias de clubes de la FIFA
Sistema de licencias	Sistema de licencias de clubes de la FIFA
Solicitante	Entidad jurídica total y exclusivamente responsable del equipo de fútbol participante en competiciones nacionales e internacionales de clubes que solicita una licencia

Información preliminar

La estrategia FIFA 2.0, presentada en octubre de 2016, marca el camino que seguirá la FIFA como guía del crecimiento del fútbol en todo el planeta y de comunicación de los objetivos de la organización: *promover el fútbol, proteger su integridad y acercarlo a todo el mundo*.

La FIFA alcanzará estos objetivos logrando tres metas clave: desarrollar el fútbol; mejorar la experiencia; y construir una institución más fuerte.

Para tener éxito, es primordial que el fútbol de clubes se siga profesionalizando en todo el mundo.

La FIFA está liderando estos esfuerzos con la reciente creación del Departamento de Fútbol Profesional, como parte de un nuevo planteamiento para lograr la participación de las partes interesadas del fútbol, como clubes, ligas y jugadores.

La implementación a nivel mundial del sistema de licencias de clubes debe tener como objetivo último el desarrollo del balompié a través de la profesionalización del fútbol de clubes. Este planteamiento ayudará a las confederaciones y a las federaciones miembro a mejorar los estándares de la comunidad futbolística y a proteger la credibilidad e integridad de las competiciones de clubes, promoviendo los valores deportivos, los principios de juego limpio y la transparencia en las finanzas de los clubes y la propiedad de los mismos.

El presente manual constituye una herramienta para la implementación del sistema de licencias de clubes y es un elemento más del nuevo planteamiento de la FIFA con respecto a las licencias de clubes, que ha pasado de ser instrumento normativo a un vehículo flexible y basado en principios concretos para la profesionalización del fútbol de clubes.

1 Introducción

1.1 ¿Para qué sirve este manual?

El Manual sobre el sistema de licencias de clubes de la FIFA (en adelante, el «Manual») es un documento de referencia diseñado en forma de guía práctica y fácil de interpretar. El Manual complementa los requisitos y principios del sistema de licencias de clubes de la FIFA, y con él se pretende apoyar, paso a paso, a las federaciones miembro a medida que establecen su propio sistema nacional de licencias y elaboran un reglamento nacional al respecto.

El Manual refleja el nuevo enfoque para la concesión de licencias de clubes que la FIFA ha adoptado en estrecha colaboración con las confederaciones.

El presente documento está particularmente orientado a las federaciones miembro con poca o ninguna experiencia en la implementación del sistema de licencias de clubes de la FIFA. El capítulo 2 proporciona una guía paso a paso para elaborar e implementar el sistema; en él se describen las medidas de aplicación única y aquellas que deberán repetirse cada temporada, conforme a lo dispuesto en el reglamento nacional en vigor. El capítulo 3 presenta un amplio número de ejemplos de federaciones miembro de todo el mundo que ya han establecido sus propios sistemas.

1.2 Resumen del planteamiento recomendado

Conviene que las federaciones miembro aborden la creación y la implementación de su sistema nacional de concesión de licencias de clubes con una actitud positiva y abierta. Asimismo, se recomiendan encarecidamente las siguientes directrices:

Acciones aconsejables

- Implementar un sistema nacional de licencias de clubes como herramienta fundamental de desarrollo del fútbol y cumplir el plan estratégico de la federación miembro;

- Participar en una comunicación abierta y cooperar con todas las partes interesadas en cada fase de desarrollo del sistema nacional de concesión de licencias de clubes;
- Garantizar que los criterios se adecúan a un contexto social, económico y político más amplio;
- Adoptar criterios y plazos para crear la mejor perspectiva de cumplimiento sostenible y a largo plazo con las normas más estrictas y de una forma rentable;
- Considerar la aplicación del sistema a otras ligas además de la de primera división masculina, por ejemplo, la segunda división masculina y la liga femenina;
- Considerar la implementación progresiva de unas normas más estrictas con el tiempo;
- Garantizar una comunicación clara y abierta con los clubes durante las fases de planificación e implementación, y crear seminarios de formación con todo el personal pertinente del club;
- Garantizar el mismo trato a todos los clubes y un cumplimiento eficaz de los criterios;
- Garantizar que los miembros del órgano de primera instancia y del órgano de apelación son independientes, neutrales y competentes.

Acciones desaconsejables

- Copiar sin ningún tipo de adaptación el reglamento de otras confederaciones o federaciones miembro;
- Dejar de lado las circunstancias locales o la viabilidad de la implementación;
- No ofrecer apoyo a los clubes en la implementación del sistema de licencias;
- No comunicarse periódicamente con los clubes acerca de la implementación del sistema de licencias;
- No considerar la posibilidad de aplicar el sistema a otras ligas;
- No revisar los criterios para actualizarlos cada temporada;
- No seguir el procedimiento del sistema;
- Nombrar a miembros del órgano de primera instancia o del órgano de apelación que se encuentren en otro órgano de una federación miembro, liga o club, representen a un club o carezcan de conocimiento o competencia en el fútbol de clubes;
- Tratar de interferir en la toma de decisiones de órganos independientes.

2 Implementación de un sistema nacional de licencias de clubes

2.1 Guía paso a paso para la planificación, creación e implementación de un sistema nacional

Las federaciones miembro deben crear un sistema nacional de concesión de licencias de clubes a través de un proceso de dos etapas, compuesto por «protocolos de aplicación única» que den lugar a la implantación del sistema y «protocolos de temporada», necesarios para que un sistema funcione cada temporada de manera eficaz.

Puede que las federaciones miembro con experiencia en la implementación del sistema de licencias para competiciones nacionales o de la confederación no tengan que adoptar algunos «protocolos de aplicación única» porque estos ya se encuentran en vigor. No obstante, cada federación miembro debe revisarlos para asegurarse de que se abordan todos los requisitos actualizados del nuevo sistema de licencias de clubes de la FIFA.

2.2 «Protocolos de aplicación única» (es decir, acciones para planificar y crear el reglamento nacional)

2.2.1 Reconocimiento del sistema de licencias de clubes por parte del comité ejecutivo de la federación miembro y adopción del sistema en los estatutos de la federación miembro

La implantación de un sistema de licencias de clubes es un paso muy importante, y como tal, el congreso de la federación miembro tendrá que incluir este sistema en sus estatutos. Se recomienda que esta modificación de los estatutos de la federación miembro sea una disposición habilitante y que el comité ejecutivo de la federación miembro aborde este tema en profundidad.

La disposición habilitante en los estatutos de la federación miembro es esencial para garantizar que existe una base legal sólida para el sistema de licencias de clubes, de manera que sea legalmente vinculante para todos los clubes. Las disposiciones han de estar redactadas por un asesor jurídico profesional. A continuación se reproduce un ejemplo genérico de su posible redacción:

«El Comité Ejecutivo de XX [nombre de la federación miembro] elaborará un reglamento para el sistema de licencias de clubes que rija la participación en las competiciones de XX [nombre de la confederación] y de XX [nombre de

la federación miembro] por parte de los clubes que cumplan los requisitos mínimos del sistema de licencias de clubes establecido por XX [nombre de la confederación], y de conformidad con los requisitos y principios de la FIFA para la concesión de licencias de clubes. En particular, el reglamento para la concesión de licencias de clubes de XX [nombre de la federación miembro] incluirá los criterios mínimos que los clubes deben cumplir para poder optar a participar en las competiciones de XX [nombre de la confederación] y XX [nombre de la federación miembro], así como el procedimiento para otorgar las licencias a los clubes».

2.2.2 Desarrollo de la estrategia del sistema nacional

Un sistema nacional efectivo de concesión de licencias de clubes es una herramienta importante que ayuda a una federación miembro a lograr sus planes estratégicos y prioridades. Por tanto, el comité ejecutivo de la federación miembro debe acordar una estrategia de apoyo y unos objetivos para su sistema nacional de concesión de licencias de clubes en la fase más temprana posible del proceso.

Dado que el sistema abarca muchos aspectos del fútbol, se recomienda encarecidamente que se desarrollen sesiones de *brainstorming* interdepartamentales para trasladar el resultado al comité ejecutivo. Por ejemplo, esto podría implicar una revisión y discusión bajo la dirección del secretario general con los directores de varios departamentos, incluidos, entre otros, ligas/competiciones, los departamentos técnicos, marketing, prensa y comunicación, finanzas, asesoría jurídica, etc.

Aunque se respete la clara división de las funciones y el principio de delegación, se consultará al presidente sobre la dirección general de la estrategia en esta primera fase.

Una pregunta importante para abordar el proyecto es: «¿Qué clubes deben incluirse?». Una federación miembro tendrá que fijarse en el sistema empleado para la competición de mayor categoría de la confederación. Asimismo, deberá considerar la relación entre los criterios que deben cumplir los clubes para las confederaciones y los criterios que vaya a incluir su reglamento nacional. Con ello, se tratará de evitar una duplicación de esfuerzos innecesaria por parte de los clubes; se debe intentar aprovechar los procesos y la información de la confederación.

Se recomienda encarecidamente que las federaciones miembro no consideren que la concesión de licencias de clubes se aplica solo a la liga de primera

división o solo a los clubes profesionales. El reglamento nacional de licencias de clubes podría aplicarse de alguna forma a otras ligas, como la segunda división masculina, las ligas juveniles, la liga femenina, competiciones de futsal y competiciones de fútbol playa. Esto ayudaría a seguir avanzando en la estrategia de la federación miembro y a promover unos estándares más elevados dentro de estas competiciones. También podría formar parte de un enfoque coordinado para promover unas normas más estrictas en ligas semiprofesionales o de aficionados en varios aspectos, tanto dentro como fuera del terreno de juego.

2.2.3 Creación de los órganos decisorios

Tal como se estipula en los requisitos y principios del sistema de licencias de clubes de la FIFA, es obligatoria la creación de dos órganos decisorios, el órgano de primera instancia y el órgano de apelación. Estos órganos de toma de decisiones deben ser instituciones independientes por propio derecho e independientes una de la otra. La separación de poderes entre los dos órganos es esencial.

Órgano de primera instancia

La función principal del órgano de primera instancia es aprobar o denegar las solicitudes presentadas por los clubes, basándose para ello en la documentación recibida.

Los miembros del órgano de primera instancia no pueden tener relación alguna con los clubes de la federación miembro, al objeto de que el órgano funcione con transparencia, independencia y responsabilidad. Por consiguiente, los miembros del órgano de primera instancia no pueden pertenecer simultáneamente a ningún otro órgano jurisdiccional estatutario del cedente de la licencia y todos los miembros deben desempeñar sus obligaciones con imparcialidad.

El programa de concesión de licencias de la FIFA se ha diseñado para establecer estándares en determinados ámbitos clave del desarrollo y la gobernanza del fútbol de clubes, los denominados criterios obligatorios, que en general se pueden dividir en cinco áreas (véase la tabla en la sección 3.2).

Lo ideal es que, para evaluar las solicitudes de forma eficiente, los miembros del órgano de primera instancia tengan el conocimiento necesario del fútbol profesional, incluida una o más áreas de los citados criterios. La federación miembro podrá nombrar a profesionales externos (por ejemplo, abogados, contables/auditores, arquitectos) para que el órgano presente una composición equilibrada.

Los miembros del órgano de primera instancia deben ser elegidos o nombrados por el comité ejecutivo de la federación miembro. Si ya existe un órgano que pueda actuar como órgano de primera instancia, puede hacerlo siempre y cuando se cumplan los requisitos anteriores.

Órgano de apelación

La función primaria del órgano de apelación es decidir sobre cualquier recurso interpuesto por un club para apelar un fallo del órgano de primera instancia. El órgano de apelación debe estar formado por miembros que no pueden tener relación alguna con los clubes de la federación miembro o de cualquier otra organización del fútbol, como una liga en la que pueda haber un conflicto de intereses real o aparente, al objeto de que el órgano funcione con transparencia, independencia y responsabilidad.

Al igual que sucede con el órgano de primera instancia, la composición del órgano de apelación ha de incluir profesionales externos cualificados que conozcan el fútbol de clubes y los criterios de concesión de licencias de clubes, para garantizar que tiene una composición equilibrada.

Todos los miembros del órgano de apelación son elegidos o designados por el comité ejecutivo de la federación miembro. En caso de que ya exista un órgano equivalente (como el órgano de apelación de la federación miembro para otros asuntos regulados en los estatutos de la federación miembro), también podrá actuar como órgano de apelación para la concesión de licencias de clubes siempre y cuando se cumplan los requisitos.

2.2.4 Nombramiento de un administrador de licencias

Una de las tareas iniciales de las federaciones miembro al abordar la concesión de licencias de clubes es nombrar un especialista en administración de licencias. El ámbito de competencias del administrador de licencias está conformado por todos los asuntos administrativos relativos al sistema nacional de licencias de clubes. Lo ideal es que el administrador de licencias sea un empleado a tiempo completo de la federación miembro que dedique todo su tiempo y recursos a este asunto. El administrador ha de ofrecer asistencia *in situ* a las federaciones miembro y los clubes, si bien ello dependerá de las posibilidades económicas de las federaciones miembro.

Es crucial que el administrador de licencias se involucre en el proceso desde el principio.

El administrador de licencias de clubes es la principal persona de enlace entre la federación miembro y los clubes solicitantes de licencias. Se encarga de la comunicación oficial con los clubes, además de recopilar y organizar la documentación de las solicitudes recibidas.

El administrador de licencias también es la principal persona de enlace con la FIFA y la confederación acerca de cuestiones relacionadas con la concesión de licencias de clubes.

Al objeto de comprobar que todos los documentos cumplen los requisitos estándar del reglamento nacional de concesión de licencias de clubes, el administrador de licencias tiene la obligación, durante toda la temporada, de estar en contacto con todos los clubes participantes en las competiciones oficiales que se encuentran dentro del ámbito de aplicación de las licencias.

2.2.5 Elaboración del reglamento nacional

Los dos elementos que necesariamente han de tenerse en cuenta a la hora de redactar un reglamento nacional sobre el sistema de licencias de clubes son el «sistema» y los «criterios». El sistema consta de unos procesos principales y los dos órganos que deben ser creados. Los criterios son el contenido detallado y las normas. El reglamento nacional debe servir para garantizar que se cumplen en el ámbito nacional los criterios mínimos establecidos por el reglamento aplicable de la confederación. Se recomienda encarecidamente que las federaciones miembro añadan sus propios criterios o endurezcan los requisitos mínimos exigidos en el reglamento de la confederación para lograr las prioridades estratégicas dentro de su contexto nacional.

Al mismo tiempo, durante la elaboración del reglamento nacional, en los casos en los que las ligas sean entidades separadas de la federación, se deberá evaluar cuidadosamente si el cedente de la licencia será la federación miembro o si se delegará esta responsabilidad en una liga afiliada.

2.2.6 Fijación de plazos para cada etapa

Cabe destacar la importancia que revisten la fijación de plazos y su comunicación a todos los clubes y partes interesadas, puesto que la federación miembro debe conceder a los clubes el tiempo suficiente para cumplir con los criterios estipulados en el reglamento nacional.

Involucrar a los clubes en la creación del sistema y los criterios ayudará en gran medida a lograr una implementación satisfactoria. Es importante entender

la diferencia entre los criterios que son de aplicación única, exclusivos de la temporada inicial y los criterios que deberán cumplirse cada temporada, así como los criterios que, con el tiempo, pueden ser más estrictos.

La FIFA, en calidad de proveedor de servicios, puede asistir a las federaciones proporcionándoles modelos específicos que establecen los plazos que deben cumplirse en el ámbito de las licencias de clubes, para garantizar que cada fase se completa a su debido tiempo.

2.3 «Protocolos de temporada» (es decir, procesos requeridos anualmente para cada temporada)

2.3.1 Anuncio de la implementación de un sistema de licencias de clubes para la temporada

La implementación de un sistema nacional de concesión de licencias debe comunicarse a los clubes por escrito. En la notificación deben aclararse los objetivos y los plazos para el envío de solicitudes. Los formularios de solicitud y otros materiales también deberán estar listos para ayudar a los clubes a entregar la documentación necesaria.

La federación miembro es responsable de fijar los plazos de los procesos y las acciones que se describen a continuación. Es muy recomendable que la federación miembro publique el reglamento de licencias de clubes, los plazos e información adicional en su sitio web.

2.3.2 Organización de cursos para clubes acerca del sistema y los plazos

Es muy recomendable que el anuncio de la implementación del sistema esté acompañado de cursos para clubes, en los que la federación miembro profundizará en los detalles del sistema y los plazos de obligado cumplimiento. Además, la organización de dichos cursos servirá también para reforzar la comunicación entre la federación miembro y los solicitantes de la licencia, un factor clave para el éxito del sistema en su conjunto. Tal como se ha mencionado anteriormente, lo ideal es que estas actividades sean una continuación de la participación de los clubes en la creación del sistema y los criterios.

2.3.3 Comunicación y asistencia continua a los clubes

Ya sea antes o durante la temporada, es fundamental que las federaciones miembro y los clubes mantengan una comunicación constante, ya que es el único modo de evitar que surjan conflictos innecesarios entre ellos. El

administrador de licencias desempeña aquí una labor fundamental a la hora de mantener estas comunicaciones.

2.3.4 Envío de las solicitudes

Los clubes han de incluir toda la documentación requerida en las solicitudes, las cuales se presentarán dentro de los plazos establecidos.

2.3.5 Decisiones del órgano de primera instancia

El órgano de primera instancia debe decidir sobre la concesión de la licencia al solicitante a partir de los documentos presentados con arreglo al reglamento nacional aplicable durante el plazo de presentación.

El órgano de primera instancia debe poner la información a disposición de todos sus miembros en el momento oportuno, de manera que puedan discutir y evaluar la solicitud de licencia de cada club cuando se reúnan. Se decidirá por votación si se aprueba o se rechaza la solicitud de cada club. Para alcanzar una decisión, será necesaria la mayoría simple. Asimismo, el órgano de primera instancia está facultado para estudiar una solicitud a fondo y, a tales efectos, ponerse en contacto con el administrador de licencias para exigir más documentación e información.

2.3.6 Comunicación de la concesión o la denegación de la licencia

Todas las decisiones acerca de las licencias adoptadas por el órgano de primera instancia deben ser notificadas por escrito dentro del periodo designado para tales efectos. En caso de denegación, el órgano de primera instancia deberá incluir una exposición de motivos detallada en el acta de su sesión y enviársela al club.

2.3.7 Recursos de apelación

En caso de que el órgano de primera instancia deniegue una solicitud de licencia, el club tendrá derecho a interponer un recurso ante el órgano de apelación en el plazo establecido a tales efectos. Para ello, el club en cuestión deberá enviar su recurso por escrito con una exposición de los motivos que le llevan a apelar la decisión.

Por su parte, el administrador de licencias debe procesar el recurso lo antes posible, e informar al club de si se ha admitido a trámite, así como comunicar la fecha prevista en la que el órgano de apelación tomará su decisión.

La apelación debe admitirse si el club ha presentado razones válidas de conformidad con el reglamento nacional. Se podrá apelar en caso de que el órgano de primera instancia no aplique correctamente los criterios o no comprenda los hechos presentados. No se podrá apelar a partir de información nueva o adicional, por ejemplo el hecho de que el club haya cumplido los criterios una vez finalizado el proceso del órgano de primera instancia.

2.3.8 Decisiones firmes del órgano de apelación

El órgano de apelación pronuncia sus fallos basándose exclusivamente en los documentos y las pruebas remitidas al órgano de primera instancia por parte de los clubes, así como en los motivos aducidos por el órgano de primera instancia para denegar la licencia. En este punto del procedimiento, no se tendrán en cuenta los documentos ni las pruebas adicionales remitidos con posterioridad. El órgano de apelación debe revisar los documentos y las pruebas remitidas por el solicitante de la licencia al cedente en el plazo inicial y los motivos aducidos por el órgano de primera instancia para denegar la licencia. Asimismo, el órgano de apelación puede requerir que el solicitante de la licencia o el órgano de primera instancia le hagan llegar en un plazo determinado información adicional, que se tendrá en cuenta en las deliberaciones en torno al recurso.

La aprobación o la denegación de la licencia se decidirá por votación. Para alcanzar una decisión, será necesaria la mayoría simple. Las decisiones del órgano de apelación son firmes e inapelables, deben quedar asentadas en el acta y ser comunicadas a los clubes en cuestión.

3 Anexo

3.1 Ejemplos de estrategias y criterios: catálogo de criterios para el sistema de licencias de clubes la FIFA

El catálogo de criterios para el sistema de licencias de clubes de la FIFA está formado por una serie de ejemplos tomados de los reglamentos nacionales de varias federaciones miembro. Las federaciones miembro pueden inspirarse en este catálogo para crear su propio reglamento nacional, seleccionando los criterios más adecuados a su estrategia.

3.2 Ejemplos de estrategias para la implementación del sistema

A continuación figura una muestra de enfoques adoptados por varias federaciones miembro.

3.2.1 Criterios para mejorar la estrategia de desarrollo de una federación miembro mediante una implementación progresiva

La federación miembro [X] se sirvió de la implementación progresiva (paso a paso) de los criterios y normas del sistema de licencias de clubes para alcanzar una serie de objetivos estratégicos por orden de relevancia a lo largo de los años.

Desarrollo juvenil

El plan estratégico de la federación miembro [X] dio prioridad al desarrollo juvenil y, en particular, a los jugadores del equipo juvenil que pasaban al primer equipo. Por consiguiente, el primer año de implementación del sistema se otorgó mayor relevancia a la mejora y la profesionalización de los clubes juveniles. También se establecieron criterios coherentes para los años 2018 y 2019.

- 2017: Los clubes debían tener equipos juveniles (es decir, equipos sub-17 y sub-15)
- 2018: Los clubes debían contar con un programa escrito de desarrollo juvenil aprobado por la federación miembro
- 2019: El primer equipo debía contar con una cantidad mínima de jugadores procedentes de equipos juveniles

Infraestructura

La implementación progresiva no solo se limitó a la promoción de equipos juveniles, sino que se aplicó al mismo tiempo a otras áreas como «infraestructura». En este sentido, el requisito obligatorio para el primer año (2017) fue la disponibilidad de un estadio y un centro de entrenamiento, mientras que el segundo año (2018) sería obligatorio el cumplimiento de unos estándares mínimos para el estadio y el centro de entrenamiento.

- 2017: Disponibilidad de un estadio y un centro de entrenamiento
- 2018: Estándares mínimos aplicables al estadio y al centro de entrenamiento

Criterios económicos

Asimismo, la federación miembro [X] redactó criterios económicos basándose en un examen exhaustivo de la posición financiera de sus clubes y una evaluación de lo que era necesario y factible para crear un sistema sostenible. Algunos elementos básicos, como el «envío de las cuentas anuales» y la «inexistencia de deudas vencidas» fueron de cumplimiento obligatorio desde el primer año (2017), mientras que otros criterios más específicos y técnicos, como disposiciones sobre la «desviación aceptable», la «desviación agregada aceptable» y el «cumplimiento del equilibrio operativo» serían obligatorios más adelante.

En 2019, la acumulación de pérdidas (déficit operativo) o el excedente (excedente operativo) del periodo 2014-2018 también se considerarían parte de los criterios del «periodo de supervisión».

- 2017: Cuentas anuales
 - Inexistencia de deudas vencidas
 - Declaración anual del impuesto sobre los beneficios y seguridad social
 - Garantías del pago de primas a los jugadores
- 2018: Cuentas anuales
 - Estructura jurídica del club solicitante
 - Control de gestión financiera
 - Resultado de las actividades futbolísticas
 - Desviación aceptable
 - Resultado acumulado de las actividades futbolísticas
 - Desviación agregada aceptable
 - Información del balance operativo
 - Cumplimiento de los requisitos del balance operativo
 - Restricciones para cumplir el balance operativo
- 2019: Periodo de supervisión

La siguiente tabla resume la implementación progresiva, e ilustra cómo se puede desarrollar una serie de criterios con el tiempo. Cada uno de los criterios se describe detalladamente en el catálogo de criterios.

Categoría	Criterios	2017	2018	2019
Criterios deportivos	Participación en partidos infantiles y juveniles			x
	Servicios médicos para jugadores	x		
	Contratos escritos con jugadores profesionales	x		
	Programa de desarrollo juvenil		x	
	Registro de jugadores		x	
	Reglas de Juego y árbitros		x	
	Política de igualdad racial		x	
	Estructuración de los equipos profesionales			x
Infraestructura	Disponibilidad de un estadio	x		
	Instalaciones de entrenamiento	x		
	Estándares de calidad mínimos del estadio		x	x
	Estándares de calidad mínimos del centro de entrenamiento		x	x
Administración y personal	Médico	x		
	Directiva del club	x		
	Director de finanzas	x		
	Entrenador del primer equipo	x		
	Asistente del entrenador del primer equipo	x		
	Responsable del programa de desarrollo juvenil	x		
	Entrenadores de los equipos infantiles y juveniles	x		
	Oficinas y mobiliario		x	
	Fisioterapeuta		x	
	Nutricionista		x	
	Director de prensa y relaciones públicas		x	
	Titulados en educación física		x	
	Jefe de seguridad		x	
	Dispositivo de seguridad para los partidos en el propio estadio		x	
	Responsable de relaciones con los aficionados		x	
	Comunicación de los cambios en el personal de dirección y de administración		x	
Programas de formación y responsabilidad social		x		

Categoría	Criterios	2017	2018	2019
Criterios jurídicos	Acatamiento del sistema de licencias	×		
	Copia de los estatutos, hoja registral del club y registro de la junta directiva	×		
	Declaración de propiedad y control del club		×	
	Registro de la normativa interna		×	
Criterios económicos	Cuentas anuales	×		
	Inexistencia de deudas vencidas	×		
	Declaración anual del impuesto sobre los beneficios y seguridad social	×		
	Depósito que garantice el pago de primas a los jugadores	×		
	Estructura jurídica del club solicitante		×	
	Control de gestión financiera		×	
	Resultado de las actividades futbolísticas		×	
	Desviación aceptable		×	
	Resultado acumulado de las actividades futbolísticas		×	
	Desviación agregada aceptable		×	
	Información del balance operativo		×	
	Cumplimiento de los requisitos del balance operativo		×	
	Restricciones para cumplir el balance operativo		×	
	Periodo de supervisión			×

3.2.2 «Criterios B» y sistema de puntos

La federación miembro [Y] incluyó en su reglamento nacional un sistema de puntuación diseñado para reflejar las diferencias existentes entre los clubes del país y ofrecer una herramienta útil y realista a la federación miembro. El sistema incluía criterios obligatorios o «criterios A» y criterios que recogían objetivos a los que las federaciones miembro tenían que aspirar o «criterios B». Los solicitantes podían recibir sus licencias aunque no cumplieren todos los «criterios B» pero, en ese caso, se les imponían sanciones o plazos concretos para cumplir los criterios.

En el sistema de puntuación, el cumplimiento de los «criterios B» permitía a los solicitantes de la licencia obtener un porcentaje mínimo agregado, como muestra la siguiente tabla:

a) Rango verde		Del 70 % al 100 %
b) Rango amarillo		Del 56 % al 69 %
c) Rango morado		Del 46 % al 55 %
d) Rango rojo		Del 0 % al 45 %

Rango verde

Licencia expedida sin condiciones.

Rango amarillo

Licencia provisional, que exige el cumplimiento de determinados requisitos antes del inicio de la segunda parte de la temporada. En caso de que no se cumplan, el club solo podrá solicitar una licencia para participar en la división inmediatamente inferior en la siguiente temporada.

Rango morado

Licencia provisional, que exige el cumplimiento de determinados requisitos antes del inicio de la segunda parte de la temporada. En caso de que no se cumplan, el club solo podrá solicitar una licencia para participar en la división inmediatamente inferior en la siguiente temporada.

Rango rojo

Licencia no concedida; el club solo puede solicitar la participación en la división inmediatamente inferior durante la siguiente temporada.

La tabla que consta a continuación detalla los puntos concedidos por cumplir cada uno de los criterios.

Consulte el catálogo de criterios para obtener más información sobre cada uno de ellos.

Categoría	Criterios	Puntos
Criterios económicos (20 %)	Presupuesto viable	25
	Nombramiento de auditores oficiales certificados por el club	30
	Libros (contables) de la temporada anterior	30
	Uso de una cuenta bancaria del club	20
	Normas de contabilidad	25
	Relación de gastos e ingresos del club	40
	Saldo bancario en el momento de aplicación	30
	Endeudamiento	0
	Total	200
Criterios deportivos (28 %)	Medicina	80
	Programas juveniles	80
	Equipo	120
	Total	280
Infraestructura (20 %)	Estadio	140
	Campo de entrenamiento	60
	Total	200
Administración y personal (17 %)	Personal	120
	Plan de desarrollo de la afición	30
	Formación de los trabajadores	20
	Total	170
Criterios jurídicos (20 %)	División de poderes	100
	Organigrama del club	50
	Total	150
Total	Total	1000

3.2.3 Promoción de marketing y desarrollo comercial

La federación miembro [Z] aprovechó el sistema de licencias para evolucionar de manera organizada y reforzar su estrategia de marketing, en un esfuerzo por incrementar el valor comercial de su liga de primera división.



Para ello, la federación miembro [Z] animó a los clubes a contratar a personal de marketing especializado a través del sistema de licencias de clubes.

En la fase inicial, se recomendó a los clubes que nombrasen un director de marketing (que también podía ser un director que dedicase parte de su tiempo a esta tarea) para velar por sus intereses comerciales y de marketing. En una fase más avanzada del proyecto, el cargo pasaba a ser un criterio obligatorio, y la federación miembro contribuyó a su ocupación anunciando los puestos vacantes en la prensa local. La federación miembro pudo ayudar a redactar la descripción del puesto.

Asimismo, se modificó la estructura de concesión de derechos de patrocinio para permitir que los clubes gestionasen parte de los derechos comerciales, antes gestionados y vendidos en exclusiva por la federación miembro. Como consecuencia del cambio estructural, los clubes tuvieron la capacidad de impulsar las ventas y pudieron atraer patrocinadores por su cuenta.

Además del apoyo prestado por la federación miembro, la confederación contribuyó mediante la organización de un curso para todos los directores de marketing/comerciales de los clubes.

3.2.4 Promoción de la identidad del club y las relaciones con la afición

La federación miembro [P] empleó el sistema de licencias para potenciar la identidad de los clubes.



La liga de la federación miembro [P] estaba formada por equipos de organizaciones públicas o empresas estatales; en la mayoría de casos, los nombres de los equipos y mascotas representaban a los nombres de organizaciones públicas y empresas estatales (p. ej., la empresa suministradora de electricidad, las fuerzas aéreas, etc.). La liga no podía generar ingresos comerciales mediante actividades con la afición ni tampoco podía conseguir patrocinadores.

La federación miembro adoptó una estrategia que pretendía transformar la marca de la liga y los clubes para aumentar su valor comercial y, a largo plazo, atraer a un mayor número de aficionados. Como parte de la campaña de transformación de la marca, todos los clubes debían «dotarse de una identidad», y ese fue uno de los criterios propios de la federación miembro [P]. Este planteamiento y su razón de ser se exponen a continuación:

Identidad del club

Todos los clubes de la liga de élite de la federación miembro [P] debían crear una imagen corporativa, de manera que aficionados y otros interesados pudieran identificarse con un club de su barrio, ciudad o provincia. A largo plazo, se esperaba fidelizar a la afición gracias a estos vínculos emocionales y a la acumulación de experiencias compartidas. Una de las principales formas de distinguir la identidad de un club sería transformar la marca y cambiar su nombre, escudo y colores. Los clubes tenían que crear una estrategia general para crear una nueva identidad, basada en la historia del club y en la identidad de la ciudad o comunidad regional. Los colores del club debían diseñarse para que tuviesen un efecto emocional y tenía que mostrarse su aplicación a la comercialización de productos oficiales y a la marca del club como parte del plan general.

Los clubes también debían demostrar una comunicación activa con los aficionados a través de una serie de redes sociales. Asimismo, debían informar puntual y regularmente sobre las actividades del club, tanto en las jornadas de partido como el resto de días. Asimismo, los clubes disponían de un plan de comunicación que mantenían constantemente actualizado, así como un plan de eventos para gestionar la relación con los aficionados.

3.2.5 Programas de capacitación y desarrollo del personal

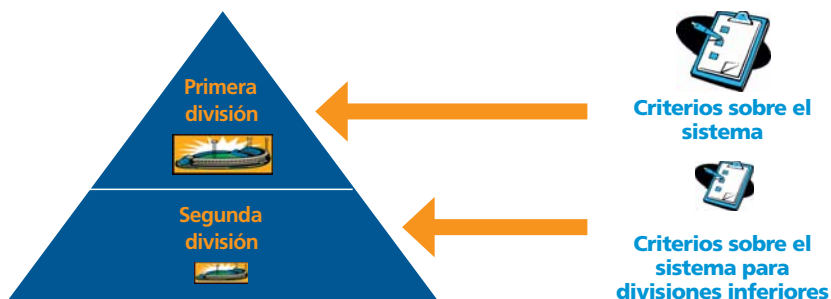
La federación miembro [Q] se dio cuenta de la necesidad de desarrollar las capacidades de su personal mediante la organización de un curso conjunto con la FIFA. La celebración de seminarios prácticos para el personal implicado se consideró un factor importante para asegurar que los participantes tuvieran la posibilidad de relacionarse entre sí e intercambiar experiencias.

Los criterios de participación en los cursos se definen a continuación:

Clubes de primera división (obligatorio)	El club debe garantizar que un entrenador de primera división y un entrenador de juveniles asistan a un curso de prevención de lesiones FIFA 11+.
Clubes de primera división (recomendado)	Todos los entrenadores (incluidos los entrenadores locales que no forman parte de la plantilla permanente) deben asistir a un curso de prevención de lesiones FIFA 11+.
Clubes de segunda división	El primer entrenador debe asistir a un curso de prevención de lesiones FIFA 11+.

3.2.6 Promoción de unas normas más estrictas en segunda división y en divisiones inferiores

Algunas federaciones miembro han decidido implementar el sistema de licencias a su segunda división. Ello permite que los clubes de la segunda división se preparen para cumplir los criterios de la primera división en caso de ascenso, y también refuerza la organización de la división inferior.

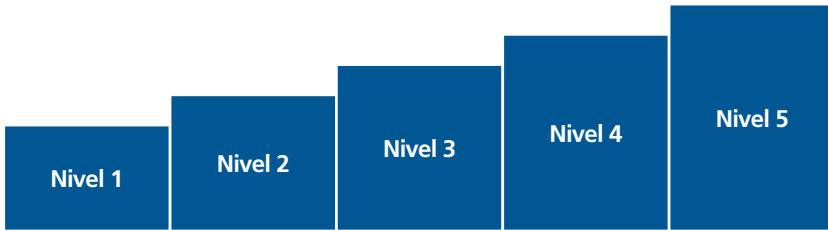


La federación miembro [R] empleó el sistema de licencias de clubes en sus cinco divisiones, incluida en la primera división de fútbol femenino. Se implementaron con rigor todos los criterios previstos y el administrador de licencias de clubes ayudó debidamente a cada división antes de la implementación.

Pueden consultarse ejemplos de criterios para la primera y segunda división en el catálogo de criterios.

3.2.7 Sistema de licencias de clubes para promover el fútbol femenino

La federación miembro [M] también aplicó el sistema para promocionar el fútbol femenino. Esta federación miembro clasificó los criterios en cinco niveles para implementarlo progresivamente y permitir que los clubes decidieran el nivel que deseaban alcanzar en un año determinado. Como resultado, la federación miembro animó a los clubes a adoptar su propia estrategia.



Las categorías de criterios eran: organización, criterios económicos, marketing y comunicación, criterios deportivos y desarrollo juvenil. Los criterios de cada categoría eran:

Organización

Nivel	Criterios
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tendrá al menos tres empleados a tiempo completo. • Las tareas y responsabilidades de cada puesto del club deberán estar definidas formalmente.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tendrá al menos tres o cuatro empleados a tiempo completo. • Las tareas y responsabilidades de cada puesto del club deberán estar definidas formalmente.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tendrá al menos seis empleados a tiempo completo. • Las tareas y responsabilidades de cada puesto del club deberán estar definidas formalmente. • El club contará con una comisión de selección de personal debidamente cualificada que pueda presentar una junta de dirección competente y estable para evitar que su composición cambie con frecuencia.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tendrá un mínimo de siete empleados a tiempo completo. • Las tareas y responsabilidades de cada puesto del club deberán estar definidas formalmente. • El club contará con una comisión de selección de personal debidamente cualificada que pueda presentar una junta de dirección competente y estable para evitar que su composición cambie con frecuencia.
Nivel 5	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tendrá al menos siete u ocho empleados a tiempo completo. • Las tareas y responsabilidades de cada puesto del club deberán estar definidas formalmente.

Aspectos económicos

Nivel	Criterios
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • El club deberá tener un balance positivo a 31 de diciembre. • La cifra de negocio del club no deberá ser inferior a 350 000 USD. • La suma de fondos oficiales recibidos no excederá del 20 % de los ingresos del club. • Las ventas de entradas equivaldrán, como mínimo, al 6 % de los ingresos totales. • Los partidos deberán ser presenciados por al menos 300 asistentes.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • El club deberá tener un balance positivo a 31 de diciembre. • La cifra de negocio del club no deberá ser inferior a 575 000 USD. • La suma de fondos oficiales recibidos no excederá del 20 % de los ingresos del club. • Las ventas de entradas equivaldrán, como mínimo, al 6 % de los ingresos totales. • Los partidos deberán ser presenciados por al menos 500 asistentes.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • El club deberá tener un balance positivo a 31 de diciembre. • La cifra de negocio del club no deberá ser inferior a 925 000 USD. • La suma de fondos oficiales recibidos no excederá del 20 % de los ingresos del club. • Las ventas de entradas equivaldrán, como mínimo, al 10 % de los ingresos totales. • Los partidos deberán ser presenciados por al menos 1000 asistentes.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> • El club deberá haber tenido unos fondos propios estables de al menos 25 000 USD durante dos años consecutivos a 31 de diciembre. • La cifra de negocio del club no deberá ser inferior a 1 400 000 USD. • La suma de fondos oficiales recibidos no excederá del 15 % de los ingresos del club. • Las ventas de entradas equivaldrán, como mínimo, al 10 % de los ingresos totales. • Los partidos deberán ser presenciados por al menos 1200 asistentes.
Nivel 5	<ul style="list-style-type: none"> • El club deberá haber tenido unos fondos propios estables de al menos 60 000 USD durante tres años consecutivos a 31 de diciembre. • La cifra de negocio del club no deberá ser inferior a 2 250 000 USD. • La suma de fondos oficiales recibidos no excederá del 10 % de los ingresos del club. • Las ventas de entradas equivaldrán, como mínimo, al 10 % de los ingresos totales. • Los partidos deberán ser presenciados por al menos 1500 asistentes.

Marketing y comunicación

Nivel	Criterios
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • El club deberá contar con un miembro de la junta o un directivo con responsabilidades de marketing y comunicación bien definidas. • El club cumplirá las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos con entidades oficiales. • El club tendrá una página web continuamente actualizada y estará activo en al menos dos (2) redes sociales. • El club tendrá un plan de comunicación.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • El club deberá contar con un responsable a tiempo completo o un directivo con claras funciones de marketing y comunicación. • El club cumplirá las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos con entidades oficiales. • El club tendrá una página web continuamente actualizada y estará activo en al menos dos (2) redes sociales. • El club tendrá un plan de comunicación. • El club tendrá un plan de patrocinios a largo plazo.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • El club cumplirá las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos con entidades oficiales. • El club tendrá una página web continuamente actualizada y estará activo en al menos tres (3) redes sociales. • El club tendrá un plan de comunicación así como un plan de eventos.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> • El club tendrá un plan de patrocinios a largo plazo. • El club cumplirá las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos con entidades oficiales. • El club tendrá una página web continuamente actualizada y estará activo en al menos tres (3) redes sociales. • El club tendrá un plan de comunicación así como un plan de eventos. • El club tendrá un plan de patrocinios a largo plazo.
Nivel 5	<ul style="list-style-type: none"> • El club cumplirá las condiciones enumeradas en los acuerdos y contratos con entidades oficiales. • El club tendrá una página web continuamente actualizada y estará activo en al menos cuatro (4) redes sociales. • El club tendrá un plan de comunicación así como un plan de eventos. • El club tendrá un plan de patrocinios a largo plazo.

Aspectos deportivos

Nivel	Criteria
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • El club contratará un primer entrenador que al menos haya comenzado el curso para obtener la licencia de entrenador «A». • El club contará con jugadores en buena condición física, capaces de jugar con un elevado nivel de intensidad. • El club tendrá como objetivo mejorar continuamente la actitud de los jugadores y que estos se comprometan a largo plazo con su carrera futbolística; para ello, el club deberá crear un buen entorno de desarrollo.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • El club contratará un primer entrenador que haya comenzado o finalizado el curso para obtener la licencia de entrenador «A». • El club contará con jugadores en buena condición física, capaces de jugar con un elevado nivel de intensidad. • El club tendrá como objetivo mejorar continuamente la actitud de los jugadores y que estos se comprometan a largo plazo con su carrera futbolística; para ello, el club deberá crear un buen entorno de desarrollo.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • El club contratará un primer entrenador que haya finalizado el curso para obtener la licencia de entrenador «A». • El club contará con jugadores en buena condición física, capaces de jugar con un elevado nivel de intensidad. • El club tendrá como objetivo constante mejorar la actitud de los jugadores y que estos se comprometan a largo plazo con su carrera futbolística, y les ayudará a planificar su futuro profesional una vez finalizada esta.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> • El club contratará un primer entrenador que haya comenzado o finalizado el curso para obtener la licencia de entrenador «PRO». • El club contará con jugadores en buena condición física, capaces de jugar con un elevado nivel de intensidad. • El club tendrá como objetivo constante mejorar la actitud de los jugadores y que estos se comprometan a largo plazo con su carrera futbolística, y les ayudará a planificar su futuro profesional una vez finalizada esta.
Nivel 5	<ul style="list-style-type: none"> • El club contratará un primer entrenador que haya comenzado o finalizado el curso para obtener la licencia de entrenador «PRO». • El club contará con jugadores de nivel internacional en su plantilla. • El club tendrá como objetivo constante mejorar la actitud de los jugadores y que estos se comprometan a largo plazo con su carrera futbolística, y les ayudará a planificar su futuro profesional una vez finalizada esta.

Desarrollo juvenil

Nivel	Criteria
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • El club tendrá un plan de desarrollo de talentos y un equipo sub-19 competitivo. • El club empleará al menos un entrenador a tiempo parcial de jóvenes talentos/sub-19 que al menos haya comenzado el curso para obtener la licencia «A» (y por extensión, que haya comenzado o finalizado la licencia «elite youth»). • El club ofrecerá un entorno competitivo estimulante a los jugadores jóvenes.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • El club tendrá un plan de desarrollo de talentos y un equipo sub-19 competitivo. • El club empleará al menos un entrenador a tiempo parcial de jóvenes talentos/sub-19 que al menos haya comenzado el curso para obtener la licencia «A» (y por extensión, que haya comenzado o finalizado la licencia «elite youth»). • El club ofrecerá un entorno competitivo estimulante a los jugadores jóvenes.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • El club tendrá un plan de desarrollo de talentos y un equipo sub-19 competitivo. • El club empleará al menos un entrenador a tiempo parcial de jóvenes talentos/sub-19 que al menos haya comenzado el curso para obtener la licencia «A» (y por extensión, que haya comenzado o finalizado la licencia «elite youth»). • El club ofrecerá un entorno competitivo estimulante a los jugadores jóvenes.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> • El club tendrá un plan de desarrollo de talentos de calidad y un equipo sub-19 competitivo. • El club empleará al menos un entrenador a tiempo completo de jóvenes talentos/sub-19 que al menos haya comenzado el curso para obtener la licencia «A» (y por extensión, que haya comenzado o finalizado la licencia «elite youth»).
Nivel 5	<ul style="list-style-type: none"> • El club tendrá un plan de desarrollo de talentos de calidad y un equipo sub-19 competitivo (entre los tres primeros clasificados). • El club empleará al menos un entrenador a tiempo completo de jóvenes talentos/sub-19 que al menos haya comenzado el curso para obtener la licencia «A» (y por extensión, que haya comenzado o finalizado la licencia «elite youth»). • El club ofrecerá un entorno competitivo estimulante a los jugadores jóvenes.

3.2.8 Incentivos económicos para apoyar los programas de desarrollo juvenil

Como parte de su programa de desarrollo juvenil, la federación miembro [N] puso en marcha un sistema de incentivos económicos con el que concedió ayudas económicas a los clubes para mejorar y profesionalizar la situación de sus equipos juveniles. La federación miembro concedió una ayuda de hasta XX XXX USD a cada club participante en el proyecto, a condición de que esa cantidad se destinase en su totalidad a mejorar la infraestructura y las instalaciones deportivas que utilizan los equipos juveniles.

Los clubes interesados estaban obligados a enviar un plan del proyecto en el que se detallase la infraestructura necesaria e información acerca de los contratos del personal técnico y de apoyo (es decir, entrenadores, fisioterapeutas, médicos, nutricionistas, preparadores físicos y personal de gestión/administración) de los equipos juveniles.

