

An aerial photograph of a large green soccer field, divided into several smaller rectangular sections by white lines. Each section appears to be a separate pitch, with goalposts visible at the ends. Numerous players in various colored jerseys are scattered across the field, engaged in multiple soccer games simultaneously. The perspective is from directly above, looking down on the field.

FIFA 2.0:

EL FUTURO DEL FÚTBOL

13 DE OCTUBRE DE 2016

FIFA®

ÍNDICE



ÍNDICE

PRÓLOGO	5
CARTA DEL PRESIDENTE GIANNI INFANTINO	6
CARTA DE LA SECRETARIA GENERAL FATMA SAMOURA	8
INTRODUCCIÓN	10
ÉPOCA DE CAMBIOS VERTIGINOSOS	11
EL FÚTBOL PUEDE SER MÁS QUE UN REFLEJO DE LA SOCIEDAD	12
LA FIFA LIDERA EL CAMBIO	13
EL MOMENTO DE ACELERAR	14
EL NUEVO FUTURO DEL FÚTBOL	15
EL NUEVO MODELO DE LA FIFA	16
OBJETIVOS TANGIBLES Y MENSURABLES DE CARA A 2026	16
TRES GRANDES OBJETIVOS PARA DESPLEGAR LA ESTRATEGIA	17
DESARROLLAR EL FÚTBOL	19
DISFRUTAR MÁS DE LA EXPERIENCIA	21
FORTALECER LA INSTITUCIÓN	24
ESTRATEGIA PARA SU CONSECUCIÓN	25
INVERSIÓN	26
INNOVACIÓN	26
INTEGRACIÓN	26
PRINCIPIOS RECTORES	27
TRANSPARENCIA	28
RESPONSABILIDAD	28
INCLUSIÓN	28
COLABORACIÓN	28

DE LAS PALABRAS A LA ACCIÓN:**HACER DEL PLANTEAMIENTO DE FUTURO UNA REALIDAD 29****DESARROLLAR EL FÚTBOL 31**

Poner en marcha el Programa de Desarrollo Forward 32

Potenciar el fútbol femenino para que se convierta en un deporte de masas 36

Globalizar el Programa de Licencias de Clubes de la FIFA 39

DISFRUTAR MÁS DE LA EXPERIENCIA 40

Para todos: optimizar la estructura de la Copa Mundial 41

Para todos: e-sports 43

Para todos: buscar oportunidades de inversión 44

Para la afición: desarrollar un sistema interactivo para la afición 46

Para la afición: modernizar la venta de entradas de la FIFA 47

Para la afición: mejorar la estrategia digital y móvil de la FIFA 48

Para jugadores, entrenadores y árbitros 53

Para los socios: revisar el Programa de Afiliados Comerciales 54

FORTALECER LA INSTITUCIÓN 56*En la sede de la FIFA* 57

Implantar las reformas 57

Ajustar los métodos a los objetivos 58

Comunicar, escuchar y aprender 59

Maximizar su influencia en la sociedad 59

Desarrollar un fondo de inversión de impacto 61

Abogar por los derechos humanos 61

En el ecosistema futbolístico 64

Repensar la red de contactos de la FIFA 64

Ampliar las oficinas regionales de la FIFA 65

Fomentar aún más la colaboración con los grupos de interés 66

CONCLUSIÓN 68

PRÓLOGO



CARTA DEL PRESIDENTE GIANNI INFANTINO



Estimados amigos:

El fútbol es conocido en todas partes como «el deporte rey».

En su calidad de órgano rector y garante de este deporte que significa tanto para tanta gente, hemos considerado en la FIFA que el fútbol ha de ocupar el centro de todo lo que hagamos. Solo de esta manera, cumpliremos nuestro objetivo de

promover el fútbol, proteger su integridad y acercarlo a todo el mundo.

En este documento presentamos el futuro del fútbol y de la FIFA. Publicamos por primera vez en la historia de este organismo la planificación de la futura gestión del fútbol internacional que se llevará a cabo en un mundo en constante cambio, un mundo lleno de oportunidades, riesgos y, también, responsabilidades, que además nunca ha planteado tantos desafíos.

Desde febrero de 2016, la FIFA ha registrado grandes avances, encaminados a permitir que la entidad siga creciendo en un futuro. Con la aprobación de una serie de reformas de gran calado, la reestructuración interna que permite optimizar sus operaciones y la creación de una división con el mandato concreto de promover y comercializar el fútbol femenino se puede hablar de una nueva FIFA, que ha comenzado a poner en marcha una serie de medidas encaminadas a que el fútbol se desarrolle de forma más eficaz, a que disfrutar del fútbol sea aún más excitante y a que, al mismo tiempo, hagan de esta una institución aún más robusta.

La FIFA cuenta con un nuevo equipo directivo, cuyos integrantes proceden de diferentes sectores, y todos ellos dotados de un gran talento. Su misión es dirigir una plantilla con nuevos bríos que ponga en práctica la nueva estrategia de la FIFA:

incrementar la inversión en el desarrollo del fútbol, apoyarse en la innovación para definir el futuro del fútbol y su expansión, y asumir un mayor control de sus operaciones globales.

Este ambicioso planteamiento estratégico es el sello diferencial del nuevo liderazgo de la FIFA, con el que también se describe la forma en la que se trabaja. Por este motivo, el presente documento está sujeto a una continua evolución, ya que contaremos con los comentarios que nos hagan llegar próximamente los diferentes grupos de interés presentes en el fútbol.

Los objetivos implícitos en la implantación de esta nueva estrategia son los siguientes:

- Lograr que juegue al fútbol más gente (hombres, mujeres, niños, niñas de todos los estratos sociales) participe en este deporte de infinitas formas.
- Profundizar el vínculo de la afición con el fútbol, tanto en el campo de fútbol como en los estadios, y mediante los numerosos medios a través de los cuales los seguidores participan en el fútbol desde cualquier rincón del mundo.
- Conseguir que el deporte más popular del mundo —y las competiciones, la joya de la corona— sea aún mucho más rentable para nuestros socios y, como contraprestación, reinvertir los beneficios en el fútbol a través de nuestras federaciones miembro.

Al mismo tiempo, la FIFA no dejará de estar al tanto de las demandas que la sociedad actual plantea a través de instituciones internacionales en materia de responsabilidad, transparencia e inclusión social, principios todos ellos troncales para una FIFA que sigue trabajando arduamente en recuperar la confianza de sus socios y de los grupos de interés presentes en el fútbol.

Son momentos muy emocionantes para la nueva FIFA, la FIFA 2.0, que va a destinar todas sus energías a construir una entidad en la que el fútbol sea el verdadero núcleo de toda su actividad y la mirada siempre esté puesta en el futuro. Somos conscientes de que compartimos la responsabilidad de gestionar y mejorar tanto el fútbol de hoy como el de los próximos años. El presente documento nos permitirá marcar la senda más eficaz, a lo largo de la cual confío en poder tratar con todos los interesados los diferentes aspectos que en él se recogen.

**Atentamente,
Gianni Infantino**



CARTA DE LA SECRETARIA GENERAL FATMA SAMOURA



Actualmente, la administración de la FIFA en Zúrich pone toda su energía en la implantación de una estrategia que dé vida al proyecto de nuestra organización en aras del futuro del fútbol.

Tanto los equipos que trabajan con las federaciones miembro en el desarrollo del fútbol, el crecimiento comercial, la gestión del talento y la comunicación, como el resto de los departamentos de la FIFA, concentran la energía y la pasión de los empleados y la de la comunidad global del fútbol.

Como ha enfatizado el presidente, la labor de la FIFA está basada en tres objetivos clave:

- desarrollar el fútbol mediante la inversión en las federaciones miembro, en el fútbol femenino y en los programas técnicos;
- lograr que todos aquellos que forman parte del fútbol de diversas maneras disfruten más de este deporte;

- construir una institución más sólida y que gobierne, regule y proteja eficazmente el fútbol a fin de preservar la esencia de este grandioso deporte.

Somos conscientes de que para realizar nuestro proyecto de futuro debemos construir la FIFA 2.0, una organización más eficaz, consciente de las inmensas oportunidades comerciales de las que dispone y respetuosa con su responsabilidad como órgano rector del fútbol mundial.

Esta labor ya ha dado comienzo bajo la nueva dirección. En las semanas posteriores a la aprobación de esta reforma de gran alcance por parte del Congreso de la FIFA, comenzamos el proceso de optimización de estructuras y procedimientos para que la FIFA, y por ende el fútbol, mejoren su situación de cara al futuro. Al redefinir el diseño operativo e introducir cambios en la gestión económica, la FIFA ha fortalecido su capacidad de financiar su actividad de desarrollo del fútbol y organizar

competiciones de alto nivel. Para la implantación de este proyecto, es esencial disponer de una estrategia de comunicación sólida que involucre a los empleados de la FIFA, las confederaciones, las federaciones, la comunidad del fútbol en sentido amplio y los grupos de interés.

Sabemos que el éxito llama al éxito: una mejor organización fomentará el éxito comercial, y este a su vez potenciará la inversión en la base del fútbol.

Mientras la FIFA avanza hacia un futuro alentador, el énfasis en el fútbol es esencial para desempeñar nuestro cometido y transmitir al mundo un poder sin parangón: el del deporte rey.

Fatma Samoura



INTRODUCCIÓN



ÉPOCA DE CAMBIOS VERTIGINOSOS

Vivimos en un mundo en constante cambio en el que las profundas transformaciones sociales determinan el comportamiento de los gobiernos y las personas.

En el mundo actual, hay tres cuestiones de capital importancia: **la globalización, la tecnología y la demanda de mayor transparencia y responsabilidad.**

Actualmente, la globalización continúa difuminando las fronteras convencionales, cuestionando las normas tradicionales e creando una sensación de interconexión.

Nuestro mundo se está volviendo cada vez más fluido y las fronteras están desapareciendo, mientras las economías globales y los avances tecnológicos conectan puntos geográficos antaño muy distantes.

La tecnología está cambiando las vidas de las personas y está reescribiendo los preceptos del mundo de los negocios. En la actualidad, miles de millones de personas tienen acceso a la información, el entretenimiento y la comunicación instantánea. Aquello que hace unos años parecía ciencia ficción —mapas de todas las calles del mundo, automóviles sin conductor y realidad virtual— forman parte de nuestro día a día. El mundo se ha transformado enormemente.

Modelos de negocio nuevos e innovadores —la economía colaborativa, por ejemplo— están cambiando el comportamiento de los consumidores. Nuevas formas de entretenimiento, como los videojuegos multijugador en línea, con millones de participantes que juegan simul-

táneamente, están redefiniendo el deporte y el entretenimiento en todo el mundo.

Se puede afirmar que el mayor cambio es cultural: para las personas y las organizaciones, la rendición de cuentas solo puede lograrse mediante la transparencia, que a su vez se logra siendo crítico con las propias acciones. No es exagerado decir que, más que nunca, todas las facetas de la vida diaria se someten a un intenso cuestionamiento crítico, motivadas por la cultura de 24 horas al día/siete días a la semana, siempre conectados, los medios de comunicación de masas, el avance de las redes sociales y la pérdida de confianza en las instituciones.

Las organizaciones más efectivas valorarán la participación constructiva de los grupos de interés, creando vínculos que resistan los cuestionamientos críticos y que puedan fomentar la buena reputación corporativa. Las instituciones son cada vez más conscientes de que la rendición de cuentas, bien gestionada, representa una oportunidad.

En consecuencia, las instituciones responsables están poniéndose a la cabeza en diversas cuestiones, como la igualdad de género, los derechos de los trabajadores, el trabajo infantil, el cambio climático, los sueldos de los directivos, las políticas de confidencialidad y los derechos humanos, por citar algunas.

El fútbol es una constante que permanece a pesar del cambio que lo rodea: resiste, continúa creciendo y no ha dejado de ser el deporte más popular y poderoso del planeta.

EL FÚTBOL PUEDE SER MÁS QUE UN REFLEJO DE LA SOCIEDAD

El fútbol siempre ha sido un reflejo de la cultura de cada época. En la medida que la sociedad avanza, también lo hace el fútbol, que puede ser un motor de cambio positivo. Más que un juego, más que un deporte, para miles de millones de personas, el fútbol es una parte imprescindible de su vida cotidiana.

A pesar del tono distendido del siguiente comentario, hay una verdad imperecedera en las palabras del gran entrenador del Liverpool Bill Shankly: «Algunas personas creen que el fútbol es una cuestión de vida o muerte; está actitud me decepciona profundamente. Les garantizo que el fútbol es muchísimo más importante que eso».

Tradicionalmente, el mundo del fútbol ha servido como vía de expresión para los pueblos y las naciones. Con una importancia que trasciende los límites del campo, el fútbol ofrece a jugadores e hinchas mucho más que una competición deportiva: sirve de vehículo para fortalecer la identidad e impulsar la buena voluntad junto con otros actores sociales.

El fútbol es un deporte, pero también tiene un impacto comercial global.

El fútbol es entretenimiento y compite en los hogares con otras aficiones y actividades de tiempo libre. Por tanto, en realidad, no solo se enfrenta al baloncesto o la fórmula 1, sino que también debe competir con la industria del entretenimiento electrónico.

Sin embargo, más que un deporte o un negocio, el fútbol puede convertirse en algo más que un simple reflejo de la sociedad. Como tal, el fútbol puede elegir: ir en primera línea e impulsar el cambio o ir a la retaguardia y asumirlo.

LA FIFA LIDERA EL CAMBIO

La FIFA se transforma. En febrero de 2016, los miembros de la FIFA aprobaron con una mayoría abrumadora una serie de reformas históricas destinadas a mejorar considerablemente la gobernanza del fútbol global.

Entre ellas, se incluye una clara separación de las decisiones comerciales y político-estratégicas, mayor control de la integridad de los oficiales sénior y un compromiso más sólido con la promoción de los derechos humanos y el fútbol femenino.

Asimismo, se incluyen los principios estatutarios de gobernanza para federaciones miembro y confederaciones, como el de la presentación obligatoria todos los años de una auditoría independiente o la presencia de órganos judiciales independientes.

Concretamente, las reformas se concentran en cuatro áreas esenciales sobre las que se erigirá la FIFA del futuro: gobernanza, transparencia, responsabilidad y diversidad.

La transformación de la FIFA continuará en marcha —y debe seguir adelante— en un nuevo marco en el que los grupos de interés exijan más de los órganos rectores: mayor proyección, un rendimiento más efectivo, más información, más transparencia, más inclusión y diversidad y más responsabilidad.

Los grupos de interés exigen que los organismos reguladores del deporte, como la FIFA, tengan una visión del mundo más sofisticada que incorpore la sustentabilidad, los derechos humanos, la inclusión y la eficiencia económica, así como una comprensión de las desigualdades económicas, su repercusión en el deporte y en los eventos deportivos, así como el desarrollo necesario al que van asociados.

Asimismo, las instituciones deben ser capaces de tratar cuestiones que hasta el momento no habían sido parte de su ecuación: la amenaza terrorista, la salud y el bienestar, los derechos de los trabajadores y el calentamiento global, por nombrar algunas.

La FIFA entiende que solo las acciones —y no las palabras— podrán satisfacer las demandas de aficionados, jugadores, participantes, socios comerciales, entidades reguladoras e instituciones gubernamentales.

La FIFA continuará avanzando para demostrar el compromiso que merece su mandato y poder así cumplir con sus objetivos.

EL MOMENTO DE ACELERAR

Como órgano rector del fútbol, la FIFA se encarga de salvaguardar y desarrollar este deporte en todo el mundo y, en última instancia, de difundir la alegría a todos aquellos que forman parte de él.

La FIFA tiene unos cimientos sólidos: el legado del deporte más espectacular del mundo. Actualmente, la entidad se ha embarcado en un proceso destinado a cumplir los estándares necesarios para un órgano regulador del deporte.



EL NUEVO FUTURO DEL FÚTBOL

*La FIFA promoverá el fútbol, protegerá su
integridad y lo acercará a todo el mundo.*



EL NUEVO MODELO DE LA FIFA



OBJETIVOS TANGIBLES Y MENSURABLES DE CARA A 2026

Al inicio de la Copa Mundial de la FIFA 2026™:

- **Participación de más del 60 % de la población mundial** —ya sea como jugador, entrenador, árbitro o en cualquier otra categoría— en el mundo del fútbol.
- La FIFA **invertirá más de 4000 millones de USD en el desarrollo del fútbol**, devolviéndole los beneficios generados por sus principales competiciones y con nuevas fuentes de ingresos sustentadas en las nuevas tecnologías.
- Con la idea de que el fútbol crezca y lo disfruten aún más personas, **la FIFA duplicará el número de jugadoras hasta alcanzar los 60 millones.**
- La FIFA optimizará el operativo interno y las relaciones comerciales externas con el fin de **mejorar la generación de ingresos y la eficacia de los recursos económicos.**

TRES GRANDES OBJETIVOS PARA DESPLEGAR LA ESTRATEGIA

La actuación de la FIFA que permitirá poner en práctica todo este planteamiento futuro se basa en tres grandes objetivos: desarrollar el fútbol, disfrutar aún más con él y construir una institución más fuerte. A continuación, se presenta un resumen de estos objetivos que la FIFA pretende alcanzar mediante la realización de una serie de actividades descritas al principio de la página 29.



- 
1. DESARROLLAR EL FÚTBOL
 2. DISFRUTAR MÁS DE LA EXPERIENCIA
 3. FORTALECER LA INSTITUCIÓN

DESARROLLAR EL FÚTBOL

La FIFA amplificará sus esfuerzos por desarrollar y promover el fútbol en todo el mundo y a todos los niveles, desde organizar competiciones internacionales de la máxima calidad con las que disfruten millones de hinchas, hasta hacer accesible el fútbol a los niños y niñas de todo el mundo.

Los programas de desarrollo de la FIFA son cruciales a la hora de respaldar el crecimiento del fútbol; además, con ello se consolida el carácter verdaderamente global de la FIFA como institución. Gracias a su compromiso con el desarrollo del fútbol y a su alcance global, la FIFA apoya y colabora con más países que las Naciones Unidas. La FIFA emplea el fútbol como una red común para conectar el mundo.

Cierto es que la FIFA ha sido siempre una institución global, pero debe dar un paso más para que todos sus esfuerzos resalten su dinamismo, su carácter inclusivo y su honda repercusión. El futuro del fútbol depende de ello.

La FIFA volcará todo su potencial en el desarrollo estratégico del fútbol, lo acercará a nuevos participantes y lo llevará a nuevos confines. La nueva directiva de la FIFA ya ha comenzado con esta ardua pero ineludible labor.

La FIFA está al servicio de sus 211 federaciones miembro, cada una con necesidades específicas y diferentes niveles de desarrollo organizativo.

También cada una de ellas entiende de forma diferente los retos a los que se enfrenta el futuro del fútbol, concretamente en el fútbol base, los verdaderos cimientos del fútbol. Y de las diferentes formas de entenderlo, la FIFA puede aprender mucho.

Al mismo tiempo, como órgano rector del fútbol mundial, posee los conocimientos y la experiencia que le permiten conocer exactamente la forma de desarrollar el fútbol a escala global y, por consiguiente, los métodos más adecuados para desarrollar el fútbol.

Al colaborar codo con codo con las federaciones miembro y las confederaciones, la FIFA desarrollará el deporte rey de manera tal que permita a los diferentes grupos de interés sacar aún más partido de las inversiones selectivas, al tiempo que se mejoran los estándares de calidad por los que todos los implicados deben regirse.

En solidaridad con ellos, la FIFA intensificará sus esfuerzos para llevar el fútbol hasta los últimos rincones del mundo.

Asimismo, los esfuerzos de la FIFA por desarrollar el fútbol deberán tener en consideración la gran diversidad de la comunidad del fútbol, ya que en ella se incluyen futbolistas de todos los géneros, creencias, etnias y orientaciones políticas. Como deporte universal, el fútbol cala en la población mundial y aviva la pasión de innumerables culturas y sistemas de creencias.

Desarrollar el fútbol y ampliar la repercusión que tiene en la sociedad hace necesaria la colaboración de la FIFA y los diferentes grupos de interés presentes en el mundo del fútbol, lo que incluye futbolistas, ligas, clubes, instituciones internacionales, órganos legislativos y miembros de asociaciones filantrópicas que utilizan el fútbol como herramienta social y humanitaria.

Para desarrollar el fútbol, la FIFA llevará a cabo las siguientes acciones:

- Implantar el Programa de Desarrollo FIFA Forward, que ha sido diseñado para incrementar la inversión, lograr una mayor repercusión y controlar más minuciosamente la distribución de recursos.
- Desarrollar y ejecutar una estrategia basada en datos cuantificables para desarrollar el fútbol femenino y convertirlo en una disciplina mayoritaria.
- Globalizar el Programa de Licencias Profesionales de Clubes.



DISFRUTAR MÁS DE LA EXPERIENCIA

PARA TODOS

La FIFA goza de relaciones extensas, importantes y dinámicas con más grupos de interés —aficionados, jugadores, afiliados comerciales, cadenas de radio y televisión— que ningún otro deporte.

En sus esfuerzos por desarrollar el fútbol, la FIFA debe explorar nuevas vías para seguir desempeñando un papel relevante para aquellos agentes que le permiten cumplir con sus objetivos.

Las tecnologías modernas han conectado más a la gente de todos los rincones del mundo, han permitido crear redes virtuales que facilitan el intercambio de información a velocidades vertiginosas y de forma impensable hasta hace pocos años.

Los nuevos avances, tales como la televisión en alta definición, las emisiones por *streaming*, los móviles de última generación o las redes sociales, han redefinido el mundo del deporte y la relación con la afición.

La Copa Mundial de la FIFA™ sigue llenando estadios de primerísima categoría, pero la realidad es que el fútbol televisado congrega a un número cada vez mayor de telespectadores,

y no solo ante la pantalla del televisor, sino ante numerosos dispositivos. En el futuro, la FIFA trabajará para que los que no puedan acceder a un estadio experimenten las mismas sensaciones desde sus casas gracias a las retransmisiones adaptadas a sus necesidades.

La tecnología ha revolucionado la naturaleza de las alianzas comerciales de la FIFA. Y lo seguirá haciendo. La FIFA y sus afiliados comerciales tienen que adaptarse juntos a todos estos avances para promover sus marcas.

Para disfrutar aún más con el fútbol, la FIFA realizará las siguientes acciones:

- Optimizar la estructura de la Copa Mundial FIFA™
- Ampliar la presencia de la FIFA en el mercado de los e-Sports
- Buscar nuevas vías para potenciar todos los aspectos del fútbol

PARA LOS AFICIONADOS

Recordar la emoción de la primera vez

que jugaste: una emocionante victoria, una atroz derrota, una memorable experiencia compartida que te unió para siempre a tus amigos, a tu familia y a los otros jugadores. Muchos recordarán aquella vez que saltaron al terreno de juego o que siguieron un partido desde las gradas, pero quizás sean más quienes recuerden la vez que disfrutaron de un partido de fútbol a kilómetros de distancia del estadio.

En un mundo en las que la opciones se están incrementando de manera exponencial, **la FIFA debe preservar su relevancia para la afición, tanto para los hinchas de hoy como para aquellos en ciernes.**

El fútbol es el deporte más popular y potente del mundo; para seguir siéndolo es necesario que la FIFA se adelante a las tendencias y ofrezca a los aficionados al deporte rey la oportunidad de disfrutar al máximo, tanto en el estadio como en cualquier otro lugar.

Para alcanzar este objetivo, **la FIFA debe entender la heterogeneidad de la multitudinaria masa de seguidores, cuyas decisiones relativas a cómo y cuándo gastan su dinero están muy influenciadas por su pasión por el fútbol.**

La FIFA debe estar en contacto con los aficionados de forma transparente y

efectiva, haciendo uso de las modernas redes sociales para mantener contacto diario y constante con ellos y servir de fuente fiable de información y de entretenimiento.

Pero es aún más importante que la FIFA garantice el acceso al fútbol a un número mayor de seguidores a través de diferentes canales.

Para que la afición disfrute aún más del fútbol, la FIFA llevará a cabo las siguientes acciones:

- Desarrollar un sistema de última generación para gestionar las relaciones con los aficionados
- Modernizar la gestión de entradas de la FIFA
- Mejorar la estrategia digital y móvil de la FIFA

PARA JUGADORES, ENTRENADORES Y ÁRBITROS

Mientras la FIFA explora las diferentes vías para lograr que los asistentes a los estadios o los que siguen el fútbol desde sus casas disfruten aún más de la experiencia, la organización también deberá dirigir sus esfuerzos a mejorar la situación de aquellos que juegan, entrenan o arbitran cuando están en el terreno de juego. Los avances tecnológicos no dejan de mejorar el rendimiento de los futbolistas, la capacidad estratégica de los técnicos y la de los árbitros de la FIFA a la hora de proteger la integridad del fútbol.

En 2016, la FIFA colaboró con el IFAB para aprobar una serie de protocolos que permiten la realización de experimentos en vivo del asistente de vídeo en el fútbol. Los colegiados harán uso de este sistema para evitar decisiones erróneas que puedan influir de forma decisiva en el desarrollo de un partido, tales como goles fantasma, penaltis dudosos, tarjetas discutibles o mostradas al futbolista incorrecto.

Y esto es solo el principio. La FIFA seguirá invirtiendo en aquellas tecnologías que redunden en beneficio de los protagonistas del fútbol en el terreno de juego para que su rendimiento sea todo un espectáculo.

PARA LOS AFILIADOS COMERCIALES

Los afiliados comerciales de la FIFA, como sucede con los aficionados, desempeñan un papel primordial a la hora de contribuir al desarrollo del fútbol, organizar torneos internacionales de primera magnitud e invertir en el fútbol a través de las federaciones miembro.

La colaboración entre la FIFA y sus socios ha alcanzado un gran éxito. Los socios de la FIFA, los patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA™ y los numerosos socios en el sector audiovisual proporcionan fondos a la FIFA a cambio del acceso a los innumerables seguidores y consumidores.

Gracias a las innovadoras vías creadas por las nuevas tecnologías de la información, los afiliados comerciales de la FIFA buscarán nuevas formas de mostrar sus productos maximizando la presencia y la repercusión.

Para que los afiliados comerciales saquen aún más partido del fútbol, la FIFA llevará a cabo las siguientes acciones:

- Revisar el programa comercial de la FIFA para incluir una valoración de estos aspectos:
 - Participación de los afiliados comerciales de la FIFA
 - Sistema de licencias de clubes de la FIFA
 - Generación de ingresos adicionales

FORTALECER LA INSTITUCIÓN

EN LA SEDE DE LA FIFA

El éxito de los esfuerzos de la FIFA por desarrollar el fútbol depende de la fortaleza de la institución, que debe construirse a partir de importantes reformas que darán solidez a sus cimientos, sobre los que se apoyará el fútbol del futuro.

La elección de la nueva directiva vino acompañada por la aprobación por una amplia mayoría de las reformas, lo que supuso el inicio de un cambio de cultura en el seno de la FIFA.

Tras la reestructuración del operativo interno, la FIFA se apoya ahora en las mejoras aprobadas en materia de gobernanza transparencia y responsabilidad. En consecuencia, la FIFA ha creado dos divisiones distintas: una que supervisa el desarrollo, las competiciones y otros eventos, y otra que controla las actividades comerciales y administrativas que financia la misión de la FIFA en su totalidad. Esta reestructuración también posibilita un control económico y unos estándares de cumplimiento más rigurosos.

EN EL ECOSISTEMA FUTBOLÍSTICO

La FIFA no solo ha llevado a cabo una evaluación interna, sino que también ha dirigido sus miradas al exterior para entender sus responsabilidades para con la sociedad en su conjunto.

Como institución, la FIFA es consciente de su verdadera naturaleza, que se integra en los ámbitos nacionales y locales y abarca muchos aspectos de la sociedad.

Este organismo ha trabajado de forma diligente para dejar su impronta en la sociedad e, incluso, llegar a mejorar los estándares sociales. La nueva

directiva de la FIFA ha reforzado su compromiso con los derechos humanos y con la diversidad y, en el futuro, se intensificarán los esfuerzos por su defensa.

Asimismo, la FIFA incrementará el control sobre sus federaciones miembro y se esforzará aún más por garantizar que todos los actores presentes en el fútbol representen de la mejor manera posible los valores de este deporte y que se rijan por los estándares de gobernabilidad más adecuados.

Para alcanzar estos objetivos, será necesario ampliar la red de contactos de la organización mediante la creación de nuevas oficinas regionales en ubicaciones muy concretas, con el fin de aumentar la capacidad en las diferentes áreas y controlar mejor las actividades de desarrollo y otros aspectos en las 211 federaciones miembro.

Para construir una institución más fuerte, la FIFA llevará a cabo las siguientes acciones:

- **En la sede de la FIFA**

- Implantar reformas
- Crear un grupo de personal especialmente capacitado
- Ajustar los métodos a los objetivos
- Comunicar, escuchar y aprender
- Maximizar la influencia en la sociedad
- Defender los derechos humanos y la igualdad de género

- **En el ecosistema futbolístico**

- Repensar y modernizar la red de contactos de la FIFA
- Establecer nuevas oficinas regionales
- Fomentar aún más la colaboración con los grupos de interés dentro y fuera de los terrenos de juego

ESTRATEGIA PARA SU CONSECUCIÓN

La FIFA incrementará la inversión en el desarrollo del fútbol, se apoyará en la innovación para definir el futuro del fútbol y su expansión, y asumirá un mayor control de sus operaciones globales.



INVERSIÓN

LA FIFA ampliará su compromiso con la protección del fútbol, su desarrollo y la influencia que pueda tener en todo el mundo mediante la asignación de una cantidad significativa de recursos y de capital humano destinados a su desarrollo y a la intensificación de las sensaciones que el fútbol despierta.

INNOVACIÓN

LA FIFA aprovechará los avances tecnológicos para disfrutar aún más con el fútbol: los propios futbolistas en el terreno de juego, los aficionados desde sus casas, que podrán contactar directamente con la FIFA, y las competiciones, que serán el mejor escaparate.

INTEGRACIÓN

LA FIFA asumirá una responsabilidad aún mayor por lo que respecta a la gobernanza el tamaño y la eficacia de sus operaciones mediante el establecimiento de relaciones más directas con los integrantes de un ecosistema futbolístico fortalecido.

PRINCIPIOS RECTORES

Los siguientes principios regirán a la FIFA en su camino hacia la puesta en práctica de su estrategia, la consecución de sus objetivos y la implantación de su visión de futuro global para llegar a FIFA 2.0.



TRANSPARENCIA

FIFA deberá ser transparente en su forma de gestionar y desarrollar el fútbol, en su operativo comercial y en su relación con los grupos de interés.

RESPONSABILIDAD

LA FIFA será responsable de sus actos y deberá rendir cuentas ante todos los actores presentes en el mundo del fútbol, en especial ante sus federaciones miembro.

INCLUSIÓN

LA FIFA deberá reflejar en su seno la diversidad del mundo en el que está presente y actuará con responsabilidad en interés de la afición, los futbolistas y los diferentes grupos de interés.

COLABORACIÓN

LA FIFA ampliará su base de alianzas e interactuará con los diversos elementos que conforman el ecosistema futbolístico, con el fin de configurar el futuro del fútbol de manera que permita equilibrar las necesidades e intereses de los diversos grupos de interés con los del propio fútbol.



DE LAS PALABRAS A LA ACCIÓN: HACER DEL PLANTEAMIENTO DE FUTURO UNA REALIDAD

La presente sección expone las acciones concretas que realizará la FIFA para cumplir con nuestros tres objetivos principales al servicio del futuro de la organización, esto es, promocionar el fútbol, proteger su integridad y acercarlo a todo el mundo.

DESARROLLAR EL FÚTBOL

1. PONER EN MARCHA EL PROGRAMA DE DESARROLLO FORWARD
2. POTENCIAR EL FÚTBOL FEMENINO PARA QUE SE CONVIERTA EN UN DEPORTE DE MASAS
3. GLOBALIZAR EL PROGRAMA DE LICENCIAS DE CLUBES DE LA FIFA

DISFRUTAR MÁS DE LA EXPERIENCIA

1. OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LA COPA MUNDIAL
2. E-SPORTS
3. BUSCAR OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN
4. DESARROLLAR UN SISTEMA INTERACTIVO PARA LA AFICIÓN
5. MODERNIZAR LA VENTA DE ENTRADAS DE LA FIFA
6. MEJORAR LA ESTRATEGIA DIGITAL Y MÓVIL DE LA FIFA
7. PARA JUGADORES, ENTRENADORES Y ÁRBITROS
8. REVISAR EL PROGRAMA DE AFILIADOS COMERCIALES

FORTALECER LA INSTITUCIÓN

1. IMPLANTAR LAS REFORMAS
2. AJUSTAR LOS MÉTODOS A LOS OBJETIVOS
3. COMUNICAR, ESCUCHAR Y APRENDER
4. MAXIMIZAR SU INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD
5. DESARROLLAR UN FONDO DE INVERSIÓN DE IMPACTO
6. ABOGAR POR LOS DERECHOS HUMANOS
7. REPENSAR LA RED DE CONTACTOS DE LA FIFA
8. AMPLIAR LAS OFICINAS REGIONALES DE LA FIFA
9. FOMENTAR AÚN MÁS LA COLABORACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

DESARROLLAR EL FÚTBOL



DESARROLLAR EL FÚTBOL

1. PONER EN MARCHA EL PROGRAMA DE DESARROLLO FORWARD

El camino hacia el crecimiento del fútbol pasa por la aplicación del Programa de Desarrollo Forward.

En 2016, la FIFA creó el Programa Forward, un nuevo programa de desarrollo que ofrece soluciones estructuradas, posibles y a medida para satisfacer las necesidades concretas de todas y cada una de las federaciones miembro, y de cientos de millones de implicados en el fútbol del mundo entero.

Para la Federación, se trata de una nueva manera de implicarse en el desarrollo del fútbol mundial, ya que Forward ofrece a las federaciones miembro la flexibilidad de establecer prioridades en sus propias necesidades.

No obstante, al mismo tiempo exige a los beneficiarios que cumplan unos elevados requisitos estructurales y de rendición de cuentas, para así garantizar que las inversiones generan una repercusión ligada a objetivos cuantificables.

Sobre la base de tres principios: **más inversiones, más repercusión y mejor supervisión**, el objetivo último del Programa de Desarrollo Forward de la FIFA es mejorar la manera en que la FIFA utiliza sus recursos para desarrollar y apoyar el fútbol, de forma que alcance todo su potencial en todos los países.

MÁS INVERSIÓN EN EL DESARROLLO DEL FÚTBOL

Aprobado por el Congreso de la FIFA para el ciclo presupuestario 2015-2018, el Programa de Desarrollo Forward de la FIFA pone a disposición de las federaciones miembro 5 millones de USD en forma de fondos para el desarrollo cada cuatro años.

Anualmente, las federaciones tienen derecho a percibir 1.25 millones de USD, 750 000 USD de los cuales se destinan a proyectos hechos a medida, como canchas de fútbol, competiciones, desarrollo del fútbol femenino, entre otros. Los 500 000 USD restantes se reservan para gastos operativos, que incluyen administración y gobernanza, la aplicación de requisitos de cumplimiento y la contratación de personal administrativo al servicio del balompié, entre otras necesidades.

Aquellas federaciones que no necesiten recursos adicionales para afianzar sus operaciones pueden destinar los fondos a otros proyectos.

En cuanto a las confederaciones, el Programa Forward dotará a cada una de las seis con un total de 40 millones de USD por cuatrienio, lo cual representa un aumento de 18 millones con respecto a los 22 que se ofrecían antes.

El Programa Forward supone un aumento sustancial de la inversión económica de la FIFA en el desarrollo del deporte, porque aumenta la contribución total para cada federación miembro en 4 millones de USD por ciclo cuatrienal mundialista.

La inversión, que se ha podido ampliar gracias a los ingresos que generan las grandes competiciones de la Federación, se supervisará y evaluará para garantizar que los fondos asignados a las federaciones miembro obtienen la mayor repercusión, con el fin de lograr un cambio palpable en el desarrollo del fútbol, mientras se conserva la salud financiera de la FIFA.

En caso de que alguna federación demuestre que necesita más financiación, la FIFA le brindará ayuda para objetivos concretos. Por ejemplo, para equipamiento futbolístico básico, para cubrir los gastos de formación profesional o para los costes derivados de los viajes de las selecciones cuando jueguen en el extranjero.

Al contribuir a la financiación de los desplazamientos de aquellas federaciones miembro que lo necesiten, dada su remota ubicación, se garantiza que ninguna federación se vea perjudicada por la geografía o los elevados gastos de viaje. Esto debe formar parte del compromiso de la FIFA con la solidaridad en el fútbol. Las selecciones de todos los niveles deben poder jugar y participar al 100 % en todos los eventos.

La promoción que hace la FIFA del fútbol mundial va mucho más allá del terreno de juego. Gracias a sus programas, la institución ofrece a sus federaciones miembro un amplio abanico de oportunidades para mejorar las estructuras y los procesos de gestión, a fin de acabar con las ineficiencias que suponen un obstáculo para el desarrollo profesional.

Apoyándose enormemente en el uso de la tecnología moderna, los programas pretenden reforzar la capacidad organizativa de las federaciones y hacer que todas ellas tengan unos estándares operativos comunes.

En su esfuerzo por aplicar buenas prácticas operativas, la FIFA creará un programa de intercambio y formación destinado a los empleados de las federaciones miembro, con el fin de que amplíen su experiencia y conocimientos sobre la industria. Los trabajadores productivos que muestren interés por el desarrollo de la gestión del fútbol en las federaciones tendrán la oportunidad de recibir formación en ciertas especialidades, como el fútbol base o el femenino, de otras federaciones y confederaciones.

Como sucede con los programas de intercambio de estudiantes, estas nuevas iniciativas reforzarán lazos entre las federaciones y fomentarán el intercambio cultural entre las comunidades futbolísticas de la FIFA.

El programa de intercambio y prácticas no se limitará al personal administrativo, sino que incluirá también al técnico, donde se encuentran los profesionales del desarrollo juvenil, fútbol base, fútbol femenino y arbitraje.

Las federaciones y confederaciones cuentan con un elevado conocimiento en numerosas áreas que debería aprovecharse mejor con el fin de compartir buenas prácticas con aquellos que tratan de desarrollar el fútbol, en el mundo entero.

MÁS REPERCUSIÓN Y RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

La inversión adicional de la FIFA se administrará con instrumentos y mecanismos avanzados diseñados para mejorar la repercusión, eficacia y eficiencia del compromiso económico de la Federación para con el desarrollo del deporte.

Tras una evaluación interna propia en la que se analiza la situación del fútbol y su potencial, las federaciones miembro trabajarán con la FIFA para establecer una serie de prioridades y objetivos concretos para el desarrollo. Las actividades más idóneas para fomentar el fútbol tendrán la máxima prioridad. Serían ejemplos de ello las inversiones en infraestructura para la práctica del fútbol, en balompié juvenil y femenino o en competiciones nacionales.

La FIFA aplicará un nuevo enfoque que vincule la financiación a la consecución de los criterios específicos que estime necesarios para la gestión duradera y responsable del fútbol a nivel nacional.

Asimismo, redoblará su compromiso con la igualdad de sexos y para ello exigirá que al menos dos de los ámbitos a los que la federación destine la financiación extra estén relacionados con el fútbol femenino.

Todos estos esfuerzos e inversiones en las federaciones miembro y confederaciones fomentarán la aplicación de buenas prácticas en la administración del fútbol y permitirán que se mida su repercusión, de manera que el fútbol cuente con una base sólida y fuerte en todo el mundo.

Las federaciones miembro recibirán financiación para el desarrollo para cada uno de los siguientes objetivos:

- Contratación de un secretario general
- Contratación de un director técnico
- Organización de una liga masculina
- Organización de una liga femenina
- Organización de una liga juvenil masculina
- Organización de una liga juvenil femenina
- Creación de una estrategia de promoción y desarrollo del fútbol femenino
- Elaboración de un programa que fomente la buena gobernanza/integridad
- Creación de una estrategia de promoción y desarrollo del fútbol base
- Creación de una estrategia de promoción y desarrollo del arbitraje

MAYOR CONTROL DEL USO DE LOS FONDOS

Con el aumento de la inversión económica en el fútbol que hace la FIFA, resulta más necesario aplicar mecanismos de control suplementarios y calcular la repercusión de las contribuciones.

Tanto en la sede de la FIFA como en las confederaciones y federaciones miembro, la FIFA debe garantizar que el aumento en el gasto sea transparente y eficaz y se gestione con el debido cuidado.

La institución dedicará tiempo y recursos a velar por que se cumpla el reglamento de desarrollo y, de forma rutinaria, supervisará los progresos alcanzados para ayudar a los beneficiarios a obtener la máxima repercusión en sus respectivos mercados.

Las federaciones miembro y las confederaciones acordarán mediante contrato invertir los fondos recibidos de la FIFA conforme a las disposiciones establecidas en el reglamento de desarrollo.

Los beneficiarios de los fondos se someterán a auditorías anuales independientes, y los pagos superiores a 300 000 USD requerirán la aprobación de la Comisión de Desarrollo, cuyo 50 % estará compuesto por miembros independientes.

La aplicación de estas medidas hará necesaria una estrecha colaboración entre la administración de la FIFA y los grupos de interés. Para ello, la FIFA apoyará a las federaciones y confederaciones guiándolas de la mejor manera posible en sus proyectos de desarrollo.

En su conjunto, el Programa Forward será un instrumento integral para que la FIFA siga mejorando y profesionalizando los estándares de la administración futbolística en todo el mundo, con el objetivo de que el propio fútbol se beneficie de ello.

2. POTENCIAR EL FÚTBOL FEMENINO PARA QUE SE CONVIERTA EN UN DEPORTE DE MASAS

En sus esfuerzos por desarrollar el fútbol en general, la FIFA reconoce que hay mucho por hacer en el desarrollo del fútbol base y en el crecimiento deportivo y comercial de la disciplina femenina: tiene una gran capacidad de progreso en todo el planeta.

Si bien el balompié femenino y el papel de la mujer en el fútbol han aumentado su relevancia desde la primera Copa Mundial Femenina de la FIFA en 1991, el fútbol femenino todavía no ha alcanzado su máximo potencial.

Con la aprobación de las reformas recientes, la FIFA dio un paso importante para multiplicar las oportunidades de las mujeres de alcanzar puestos de responsabilidad en la FIFA, ya que exige a las confederaciones que incluyan al menos a una mujer que las represente en su Consejo.

El Programa de Desarrollo Forward de la FIFA, de reciente implantación, dota a las federaciones miembro de oportunidades de financiación para el desarrollo del fútbol femenino.

Si bien es consciente de estas mejoras, la FIFA reconoce que hay mucho por hacer.

Los treinta millones de mujeres que practican el fútbol se merecen más por parte de nuestra

organización, la cual actuará con diligencia para seguir fomentando esta disciplina con la misma tenacidad que aplica en los otros ámbitos, a fin de hacer crecer el deporte.

Entre otros, volverá a comprometerse con el desarrollo universal del fútbol base y juvenil, de competiciones y ligas, de entrenadores y de infraestructuras.

A fin de garantizar que el fútbol femenino se beneficie de los expertos y la atención necesarios, la FIFA ha creado, por primera vez en su historia, una División del Fútbol Femenino que elaborará y ejecutará una estrategia comercial y de desarrollo para el balompié femenino.

Con la nueva directora de Fútbol Femenino a la cabeza, esta flamante división se encarga del desarrollo, las competiciones, la gobernanza y el liderazgo, todo ello con la mira puesta en desarrollar y comercializar el fútbol femenino profesional e internacional en el mundo entero, adoptando un enfoque nuevo e innovador.

El crecimiento del deporte pasa por la educación.

La FIFA y sus federaciones miembro transmiten mensajes que hablan de los beneficios del fútbol: llevar un estilo de vida saludable, mejorar el estatus social y la capacidad de abordar problemas fundamentales como los prejuicios por razón de sexo y la discriminación, entre otros.

Lograr que las chicas no abandonen el deporte.

Según la Women's Sports Foundation, a los 14 años, el doble de chicas que de chicos abandona el deporte. A los 17, más de la mitad de ellas han dejado de practicarlo totalmente. A pesar de las evidencias que demuestran que el deporte ayuda a mejorar la autoestima y a luchar contra influencias sociales negativas y estereotipos por razón de sexo, las chicas siguen abandonando el deporte en tropel antes y después de la pubertad.

Entre otros factores, los expertos lo achacan a la falta de acceso, al estigma social, a las malas experiencias y a la escasez de ejemplos a seguir.

La FIFA cuenta con la influencia, los recursos y el compromiso para ejercer la función que nos corresponde en la resolución de estos problemas.

Desde su sede, la organización trabajará en el desarrollo de las competiciones femeninas en el mundo entero, en mejorar el desarrollo técnico y en fomentar la participación femenina dentro y fuera del terreno de juego.



No obstante, el desarrollo del balompié femenino necesita la colaboración de todos los grupos de interés de la FIFA, desde las federaciones, pasando por los socios comerciales hasta los jugadores profesionales.

La Federación y todos los implicados deben dejar de velar únicamente por que no se discrimine a las mujeres en el fútbol, y animarlas con entusiasmo a que participen del deporte en calidad de jugadoras, espectadoras y administradoras.

Con este objetivo, la FIFA se comprometerá a garantizar que sus políticas, su conducta respecto al entorno y su cultura corporativa logren la transformación en todos los niveles. Además, la FIFA se cerciorará de que las federaciones miembro, las confederaciones y todo el ecosistema futbolístico aplican iniciativas para favorecer la igualdad de sexos.

Como mecanismo para estimular la inversión privada en el desarrollo del fútbol femenino, la División del Fútbol Femenino trabajará con la División Comercial de la FIFA para establecer un programa comercial femenino que permita a las marcas asociadas invertir específicamente en la disciplina de mujeres.

Por tanto, los afiliados comerciales desempeñarán un papel determinante en el crecimiento del fútbol femenino, y la FIFA se valdrá de futbolistas icónicos actuales y pasados para promover el deporte y los valores que representa.

PARA DESARROLLAR EL FÚTBOL, LA FIFA LLEVARÁ A CABO LAS SIGUIENTES ACCIONES:

Definir una nueva estrategia de desarrollo del fútbol femenino para 2017, que incluya:

- dotar de recursos y seguir desarrollando la reciente División del Fútbol Femenino, con la directora de Fútbol Femenino a la cabeza;
- crear programas de financiación obligatorios de fútbol base en todas las federaciones miembro;
- ofrecer a las mujeres más oportunidades para demostrar su talento a nivel internacional y de clubes;
- crear un programa comercial dedicado al fútbol femenino;
- fomentar las alianzas con organizaciones prestigiosas que trabajen en pro de las necesidades de la mujer en el mundo entero.

3. GLOBALIZAR EL PROGRAMA DE LICENCIAS DE CLUBES DE LA FIFA

La FIFA está convencida de que el desarrollo del fútbol de clubes profesional es fundamental para el progreso del balompié masculino y femenino a nivel internacional.

A finales de 2016, la FIFA globalizará las licencias de clubes en colaboración con las seis confederaciones. Las licencias exigen a los clubes que se comprometan con unos estándares mínimos en el ámbito del desarrollo juvenil y la deportividad, la infraestructura adecuada, los criterios para la contratación de personal y la administración, y ciertos requisitos jurídicos.

La puesta en marcha de las licencias de clubes obliga a establecer principios fundamentales en todo el mundo, pero también permite que las confederaciones adapten el reglamento a su propio sistema, con sus particularidades regionales. Al trabajar con las confederaciones y, a continuación, con las federaciones, para que apliquen sus propios programas específicos de licencias de clubes, se logrará:

- salvaguardar la credibilidad y la integridad de las competiciones de clubes;
- mejorar el nivel de profesionalidad en la comunidad futbolística;
- promover los valores deportivos de acuerdo con los principios de la deportividad, así como un ambiente seguro para los partidos;
- promover la transparencia financiera de los clubes;
- promover la transparencia en la propiedad de los clubes;
- promover la transparencia en el control de los clubes.

Por último, las licencias de clubes pasarán de ser un instrumento de desarrollo regulador a una herramienta que contribuirá a la profesionalización del fútbol.

DISFRUTAR MÁS DE LA EXPERIENCIA



DISFRUTAR MÁS DE LA EXPERIENCIA

La FIFA trabajará para que todos los implicados en el fútbol puedan disfrutarlo más y tratará de compartir la alegría que genera el deporte.

PARA TODOS:

1.

OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LA COPA MUNDIAL

La capacidad de la FIFA para cumplir su misión depende de la planificación y organización eficaces de sus competiciones mundiales, entre las que se encuentra la Copa Mundial de la FIFA™.

Las competiciones de la FIFA no son únicamente torneos ni mero entretenimiento, sino acontecimientos espectaculares que unen las vidas de personas diversas, con entornos e historias únicos.

En su búsqueda de oportunidades para mejorar la Copa Mundial y el resto de competiciones emblemáticas, la FIFA se compromete sin ambages a velar por el principio fundamental de dichos eventos: las estrellas más grandes del mundo juegan al fútbol internacional ante el público más apasionado.

Si bien los ingresos derivados de la Copa Mundial de la FIFA™ financian la gran mayoría de las operaciones de la organización, esta también cuenta cada año con una amplia variedad de competiciones de talla mundial, poniendo el fútbol bajo los focos en diversas formas y en todo el mundo.

Por cuatrienio, la FIFA organiza 24 competiciones. Con la vocación de hacer realidad su planteamiento de futuro, estas competiciones colectivas no solo aportan medios para financiar programas como el Forward, sino que también brindan a hombres y mujeres la oportunidad de vivir su sueño y jugar al deporte que adoran ante un público enfervorecido.

La complejidad y magnitud de la Copa Mundial de la FIFA™ han evolucionado y madurado a lo largo del tiempo.

Hace tan solo tres décadas, el Mundial era un evento bastante más pequeño y no generaba una repercusión social, económica y política tan significativa como ahora en el país y la zona del país organizador.

Sin embargo, hoy en día la Copa Mundial aporta a los países unos beneficios económicos enormes gracias a las inversiones nacionales que se realizan en infraestructura, a la introducción de fondos extranjeros, así como a la creación de puestos de trabajo de corta duración. Todo ello genera un estímulo económico inmediato y deja un legado duradero de beneficios en las naciones organizadoras. Por estos motivos, países del mundo entero rivalizan por la oportunidad de albergar la Copa Mundial.

Si bien los ingresos de la FIFA derivados de este torneo han aumentado de forma considerable, también lo han hecho los gastos de producirlo.

El presupuesto de las últimas ediciones, como Alemania 2006, Sudáfrica 2010 y Brasil 2014, ha crecido de forma significativa y casi se ha duplicado de 2006 a 2014. En el futuro, los países que organicen el torneo por primera vez se enfrentarán al reto de disponer de los recursos necesarios.

Para optimizar el rendimiento de la Copa Mundial y hacer frente al aumento de costes, la FIFA analizará la estructura óptima de la competición para así generar más ingresos, minimizar costes y operar con más eficacia.

El actual modelo operativo de la Copa Mundial de la FIFA™ concede al comité organizador local (COL) —un socio contractual radicado en el país organizador— una responsabilidad considerable en la organización de la mayor competición de la FIFA. Al colaborar estrechamente pero ser entidades distintas, la estructura actual genera duplicidades y se torna ineficiente, lo cual, a su vez, presenta problemas presupuestarios.

Reconociendo la necesidad de realizar cambios estructurales al modelo operativo de la Copa Mundial, la FIFA creará un grupo de trabajo que aborde las reformas operativas necesarias para

diseñar la competición futbolística global ideal. Esto incluye reconsiderar el modelo del COL y explorar ideas que vayan más en la línea de centralizar las operaciones, donde se incluiría la creación de una filial transformacional de la Copa Mundial en colaboración con las confederaciones y otras partes interesadas.

La FIFA también pondrá en marcha procedimientos para dotarla de controles mejorados sobre los preparativos del Mundial en el país organizador. Mientras el fútbol sigue expandiéndose por todo el mundo y llega hasta aficionados de mercados emergentes y consolidados, la Copa Mundial de la FIFA™ resultará cada vez más importante a la hora de hacer crecer economías que maduran en medio de gran incertidumbre social.

En calidad de órgano rector responsable de preservar la Copa Mundial, la FIFA trabajará para reforzar y apuntalar las políticas actuales que garanticen que todo aquello que guarde relación con los preparativos de la Copa Mundial no solo respete el Código Ético de la propia FIFA, sino también los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de Naciones Unidas.

PARA OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LA COPA MUNDIAL, LA FIFA SE CENTRARÁ EN:

- La creación de un grupo de trabajo que analice el modelo operativo de la Copa Mundial y evalúe cuál es la estructura ideal de este evento para ofrecer la mejor competición de fútbol del mundo. Aquí entra el análisis de la posibilidad de que la FIFA, en colaboración con las confederaciones y otros grupos de interés, cree una empresa conjunta o una «NewCo» que tenga el control absoluto de los eventos de la FIFA. Este ente podría también ofrecer servicios a terceros u otros productores de grandes eventos deportivos.
- El grupo de trabajo, además, analizará el actual proceso de candidatura del Mundial y emitirá recomendaciones concretas para modificarlo, sobre la base de las mejoras recientes en el proceso, de manera que se garantice una competición eficiente y transparente con análisis técnicos sólidos y un compromiso abierto con las partes implicadas.

PARA TODOS:

2. E-SPORTS

Si bien la FIFA trabaja para optimizar los recursos derivados de sus grandes competiciones, la organización también hará uso de otros activos para generar más ingresos y diversificar su oferta para aficionados y consumidores.

La FIFA se ha beneficiado del espectacular éxito de su contrato de licencia para videojuegos. Además de percibir ingresos por los derechos asociados a la venta y promoción de la franquicia, el contrato con su socio tecnológico hace que la FIFA esté presente en el mundo virtual y en la creciente comunidad de jugadores virtuales.

Esta relación genera ingresos para apoyar los programas de desarrollo y las competiciones de la FIFA, y la franquicia también ha mejorado enormemente la capacidad de la organización de estar presente y tener visibilidad entre Copas Mundiales.

En 2004, la FIFA lanzó la FIFA Interactive World Cup, un torneo en el que se enfrentan los mejores jugadores del FIFA del mundo entero.

En 2016, más de 2.3 millones de jugadores participaron en él, y los 32 finalistas compitieron en Nueva York por 25 000 USD en metálico y un viaje al lugar donde se entrega un importantísimo galardón futbolístico.

Mientras crecía la FIFA Interactive World Cup, también lo hacía la industria de los e-sports.

En la última década, el mundo de los videojuegos ha crecido de forma espectacular tanto en audiencia como en participación.

En 2014, las partidas del League of Legends World Championship atrajeron de media a más espectadores que la cifra media de un partido de las finales de la NBA; al año siguiente, una media de 36 millones de aficionados vio las partidas del League of Legends.

En 2018, se espera que el consumo de vídeos deportivos por internet alcance los 6600 millones de horas, un aumento espectacular si se compara con los 1000 millones de horas de hace tan solo seis años.

El aumento en el consumo de videojuegos ha ido de la mano del de espectadores en competiciones presenciales: en el League of Legends World Championship de 2014, 40 000 personas asistieron al estadio mundialista de Seúl, en la República de Corea, superando la media de espectadores de un partido de la Premier League inglesa.

Atendiendo a esta expansión de los videojuegos, la FIFA se encuentra ante una oportunidad increíble de replicar los eventos globales sobre el terreno de juego produciendo competiciones virtuales. A fin de analizar los beneficios y las posibilidades de ampliar la presencia de la FIFA en los videojuegos, la organización creará un grupo de trabajo que examine esta estrategia vanguardista.

PARA TODOS:

3. BUSCAR OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN

En la última década, las *start-ups* tecnológicas han redefinido algunas industrias por completo y se han convertido en auténticos protagonistas de la economía.

Dos de los factores decisivos para que hayan tenido éxito son la innovación y el contar con personas de talento y pasión.

Como resultado de ello, solo en Estados Unidos, marcas históricas han quedado fuera del índice S&P 500 para dejar sitio a una nueva generación de empresas surgidas prácticamente de la nada que han pasado de visionarias a gigantes de la industria.

Para ser competitivas, las empresas consolidadas han tenido que adoptar parte de la cultura de las *start-ups*. Una solución cada vez más común para adaptarse a este tipo de prácticas es el capital riesgo corporativo o, lo que es lo mismo, traerse la innovación a la propia casa.

Estos fondos, igual que el capital riesgo normal, invierten en empresas de gran crecimiento para obtener beneficios.

Sin embargo, con el capital riesgo corporativo las *start-ups* también ofrecen una alternativa a la investigación y desarrollo tradicionales, además de la oportunidad de incorporar nuevas

ideas e innovación internamente. Es también muy destacable que el capital riesgo corporativo permite a las empresas renovar su cultura desde dentro y atraer nuevos talentos.

El escenario no deja de cambiar a velocidad de vértigo y, en la actualidad, empresas financieras, fabricantes de vehículos, tiendas y ligas deportivas están lanzando capital riesgo corporativo.

Las inversiones en *start-ups* relacionadas con el deporte, que cada vez gozan de más popularidad entre las ligas deportivas profesionales de Norteamérica, comparten una cosa: la mejora del deporte.

Teniendo en cuenta el potencial de los beneficios económicos, se selecciona a las *start-ups* por su capacidad de mejorar el deporte en aspectos como la tecnología, los medios, los datos, la seguridad de los jugadores y la retransmisión, entre otros.

Si bien cada rama de la inversión que realiza la liga es diferente, la alianza se construye sobre la base de la sinergia existente entre la liga y la *start-up*.

Beneficios para la FIFA

Invertir en *start-ups* ofrece un amplio abanico de beneficios para las organizaciones, tanto estratégica como económicamente. Las inversiones en empresas aportan a las compañías acceso a innovación y nuevas tecnologías que pueden ayudar a mejorar las estrategias actuales, explorar nuevos horizontes y obtener

ingresos. Si la FIFA se adentra en este mundo, desbloqueará el acceso a oportunidades que, de otra manera, no estarían a su alcance, y se centrará en tres aspectos críticos que respaldan los objetivos a largo plazo de la institución.

Sobre el terreno

Las empresas brindan a la FIFA nuevas oportunidades para contribuir al avance global del fútbol, así como al desarrollo del deportista moderno. Si invierte en empresas, la FIFA tendrá la capacidad de desempeñar un papel clave en investigación e innovación centradas en la seguridad de los jugadores, la prevención de lesiones y la mejora del rendimiento.

Para la afición

La inversión corporativa brindaría a la FIFA la oportunidad de buscar nuevas tecnologías que mejoren la experiencia de la afición. Invertir en innovación tecnológica permitiría a la FIFA marcar la pauta en la evolución de la experiencia en el estadio y cincelar el futuro de la distribución de contenidos de forma que el uso de datos y estadísticas cumpla las necesidades de todos y cada uno de los aficionados.

Para la administración

La inversión en empresas aportará innumerables beneficios a la propia organización. Gracias a estas compañías, la FIFA ofrecería oportunidades nuevas y únicas de desarrollo a sus empleados, atraería más talentos y llamaría más la atención de la generación *millennial*, introduciría ADN emprendedor en la institución y ayudaría a fortalecer su mentalidad innovadora.

PARA LA AFICIÓN:

4. DESARROLLAR UN SISTEMA INTERACTIVO PARA LA AFICIÓN

Comprometerse con la afición y aprender de ella ayudará a la FIFA a dibujar el mejor futuro para el fútbol.

Mientras sigue ampliándose la base de aficionados al fútbol, tan heterogénea, la FIFA debe trabajar por medir y gestionar las formas en que estos interactúan con la organización.

Velando siempre por el derecho a la privacidad de los hinchas, la FIFA desarrollará la manera de recabar y analizar sus datos con el objetivo de ahondar en la relación con su socio más importante.

Tal como sucede con las compañías multimillonarias, que utilizan software de gestión de relaciones con el consumidor («CRM», por sus siglas en inglés), desarrollar y maximizar un sistema de gestión de interacción con la afición («FIM», por sus siglas en inglés) es la mejor manera de que la FIFA entienda cómo es la experiencia de los hinchas con el fútbol y utilice dicha información adecuadamente.

Las empresas deportivas que se valen de plataformas FIM pueden comunicarse con sus seguidores de forma eficaz, desarrollan estrategias para aumentar su fidelidad y, en consecuencia, preservar el futuro del fútbol.

La FIM es mucho más que tecnología, y el esfuerzo de la FIFA por interactuar mejor con los aficionados hará necesario que la organización incentive la cultura centrada en ellos, empezando por la administración.

La FIFA tratará de aprender más acerca de los hinchas en todos los aspectos, desde el aparcamiento del estadio hasta las entradas para las competiciones; desde las tiendas hasta el visionado de la Copa Mundial de la FIFA™ en casa o en un dispositivo móvil.

El sistema FIM de la FIFA no solo será un centro de alojamiento de datos, sino también una base dinámica, conectada y organizada de conocimientos y contenido, a partir de la cual la organización establecerá nuevas relaciones con los aficionados y fomentará su compromiso con los mejores seguidores deportivos.

PARA LA AFICIÓN:

5. MODERNIZAR LA VENTA DE ENTRADAS DE LA FIFA

La venta de entradas forma parte integral del éxito continuado de la organización, ya que es el mayor punto comercial entre el aficionado y la marca FIFA.

La Copa Mundial brinda a la FIFA la mayor oportunidad —y es una ocasión única del mundo del deporte— de lograr el apoyo de los seguidores de fútbol, muchos de los cuales viajan desde todos los rincones del mundo para asistir a esta gran competición futbolística. Resulta crucial que los hinchas disfruten de la Copa Mundial para ver recompensada la ingente inversión de tiempo y dinero.

A lo largo de la historia, la FIFA ha confiado esta experiencia central de marca a una agencia que controla los servicios de venta de entradas, alojamiento y soluciones informáticas, tanto en la Copa Mundial como en la Copa FIFA Confederaciones. También ha trabajado con la misma empresa para desarrollar el programa de hospitalidad en estos eventos.

Pronto, la FIFA tendrá la oportunidad de analizar cuál es la mejor manera de sacar el máximo partido de las entradas más buscadas en el mundo del deporte y de que los aficionados disfruten más en el futuro.

Conforme evoluciona la tecnología y se crean nuevas formas de interactuar con la afición y de canalizar su pasión por la Copa Mundial, la FIFA debe pensar en formas de ser más activa en el proceso de venta de entradas de las que pueda beneficiarse tanto ella misma como los seguidores.

A FIN DE MEJORAR EL PROCESO DE VENTA DE ENTRADAS, LA FIFA SE CENTRará EN:

- **Gestionar la venta de entradas internamente:** la FIFA analizará la posibilidad de tomar el control absoluto de la venta de entradas. Al controlarla, también manejará la calidad del proceso, minimizará los puntos ineficientes y tendrá una visión de 360° de los aficionados.
- **Seguir con la licitación pública:** la FIFA analizará la posibilidad de abrir una licitación pública a un amplio abanico de proveedores externos de venta de entradas y servicios preferentes, entre los que se incluye su actual proveedor, con absoluta transparencia, para garantizar que los intereses de la FIFA en todas sus relaciones contractuales quedan protegidos.

PARA LA AFICIÓN:

6. MEJORAR LA ESTRATEGIA DIGITAL Y MÓVIL DE LA FIFA

La FIFA adoptará más medidas para estrechar lazos con la afición, empezando por modificar considerablemente su estrategia digital y móvil. La institución utilizará la tecnología y la innovación para atraer nuevos seguidores, reforzará su vínculo con la actual hinchada y abrirá nuevas fuentes de ingresos para financiar el desarrollo del fútbol.

VENTA DE ENTRADAS EN DISPOSITIVOS MÓVILES

Independientemente de las preferencias estructurales, la FIFA —o sus socios— valorarán las opciones de crear una plataforma móvil de venta de entradas diseñada para mejorar la interacción con los aficionados, reforzar las medidas de seguridad de la Copa Mundial y abrir nuevas fuentes de ingresos para la organización.

El sistema móvil de venta de entradas permitiría también a la FIFA identificar a los seguidores y conocer su ubicación desde el momento en que pasan por el turno hasta que llegan a su asiento.

Incluso podrían utilizar una aplicación móvil para adquirir productos desde el asiento y no perderse así ni un minuto del partido.

A pesar del cambio radical que se vive gracias a la innovación tecnológica y a la manera en que la afición disfruta del espectáculo, la gran mayoría de organizaciones deportivas profesionales recurre todavía a las entradas en papel.

En sus esfuerzos por adaptarse a la digitalización y la tecnología móvil, la FIFA buscará nuevas formas de implicar a la afición mediante entradas en dispositivos móviles, adaptándose al estilo de vida actual de los seguidores.

Con la inversión adecuada en tecnología, la FIFA se beneficiará de inmediato de las posibilidades de los precios dinámicos, avisará en tiempo real a la afición de que puede subir de categoría y le ofrecerá un mecanismo seguro para comprar entradas al momento.

El sistema móvil de gestión de entradas contará con control de acceso en los estadios y con elementos del perfil personal del aficionado en cuestión, como su fotografía, de manera que únicamente acceda al estadio la persona cuyo nombre consta en la entrada. Este método podría disuadir a quienes tratan de revender entradas de eventos de la FIFA.

Por supuesto, no hay que olvidar que incluir datos personales en una aplicación móvil conlleva problemas de privacidad. Consciente de esta problemática, la FIFA invertirá en sistemas de datos modernos para proteger la información sensible almacenada en la aplicación.

MODIFICACIONES ADICIONALES A LA APLICACIÓN MÓVIL DE LA FIFA

Además de incluir la venta de entradas móvil, la aplicación de la FIFA servirá para estrechar lazos con la afición y los grupos de interés.

Hoy en día, los seguidores recurren a aplicaciones móviles como fuente primaria de consumo de contenidos. Los usuarios de *smartphones* pasan cerca del 71 % del tiempo usando aplicaciones móviles. Día a día estas plataformas se convierten en el método preferido de consumo del público, y la FIFA debe estar a la vanguardia y ofrecer a los hinchas una experiencia enriquecedora para fomentar su implicación.

La aplicación móvil de la FIFA contiene actualizaciones frecuentes sobre fútbol y ofrece noticias y resultados durante todo el año. Se trata de una fuente de información fiable que siempre permite al aficionado estar al día.

Además de los datos sobre el fútbol en sí, la aplicación de la FIFA informa sobre los programas de desarrollo que gestiona en el mundo entero.

La aplicación de la Copa Mundial de la FIFA™ de Brasil se descargó más de 22 millones de veces tras su lanzamiento en diciembre de 2013. Fue la aplicación más descargada en más de 100 países y resultó ser una fuente de contenido único sobre el Mundial, con vídeos, actualizaciones en tiempo real y noticias.

Pero la FIFA apenas ha empezado a explorar la capacidad real de su aplicación móvil.

Los proveedores de entretenimiento vanguardistas han desarrollado ofertas múltiples —entradas, merchandising, etc.— en sus aplicaciones, de manera que la aplicación es una plataforma única con una variedad de intereses para el aficionado.

Al hacerlo, los propietarios han obtenido una enorme cantidad de datos que analizan a partir de la actividad que se genera en la aplicación. La FIFA acaba de iniciar su viaje digital y pronto irá más lejos.

Las oportunidades de implicación de la FIFA son inagotables.

Si bien se centrará principalmente en mejorar la implicación de los aficionados que no estén en el estadio, la aplicación de la FIFA también añadirá funciones modernas que mejoren la experiencia en el campo.

Por ello, la Federación explorará las vías de diversificación de la estrategia digital y móvil para ofrecer un vínculo más directo entre el aficionado y el deporte, centrándose en la voluntad del seguidor de leer contenidos de manera sencilla, a la par que enriquecedora.

LAS POSIBLES MEJORAS DE LA APLICACIÓN MÓVIL INCLUYEN:

- Ofrecer contenidos únicos, en tiempo real y a demanda, además de otros temas interesantes, a los aficionados que se encuentren en el estadio.
- Incluir la opción de adquirir a través del móvil los productos de venta en el estadio para ahorrar tiempo y evitar perderse parte del partido.
- Incluir la opción de localización para que los amigos puedan conectarse entre ellos en los partidos de la FIFA.
- Incorporar tecnología que facilite la navegación en el estadio.

Si bien estas funciones requieren una inversión extra para crear una plataforma fiable y equipar las sedes de la Copa Mundial de la FIFA™ con la infraestructura tecnológica necesaria, estas mejoras harán las delicias de los aficionados, ayudarán a la FIFA a generar un vínculo más sólido y lucrativo con ellos y servirán de incentivo para asistir al estadio. Todo ello reforzará el valor global de la competición insignia de la FIFA.

Por último, la estrategia digital y móvil de la FIFA aportará a la organización una perspectiva nueva, basada en datos, que revelará las necesidades de la afición y las posibles maneras de mejorar la labor de la FIFA para hacer crecer el fútbol.

UTILIZAR LA TECNOLOGÍA DIGITAL PARA AUMENTAR EL ALCANCE

Al tiempo que la FIFA mejora la experiencia de los aficionados presentes en el estadio, trabajará por que los **seguidores del mundo entero vivan el partido cuando y donde deseen, en casa o en cualquier otro lugar.**

Dado que el fútbol no deja de evolucionar, la FIFA será líder en el uso de la tecnología para difundir contenido de forma que refleje los cambios en los modelos de consumo de medios de comunicación.

Tratando de ofrecer la mejor experiencia a todos, la FIFA buscará maneras de ampliar el alcance del fútbol hasta llegar a todos los que deseen interactuar con este deporte.

Durante años, la Federación se ha beneficiado de su relación con las emisoras y canales tradicionales. A cambio de ingentes sumas, la FIFA renuncia al derecho de divulgar su propio contenido y permite a emisoras y canales de las zonas correspondientes emitir todo el contenido relacionado con el fútbol ante su audiencia.

Mediante esta transmisión en profundidad y a gran escala, los socios de la FIFA emitieron en 2014 más de 98 000 horas de contenido de la Copa Mundial —equivalentes a 11 años— en más de 220 países.

Cerca de dos mil millones de personas del mundo entero sintonizaron la televisión desde casa, mientras que aproximadamente mil

millones de aficionados vieron los partidos en otros lugares.

Sin dejar de desarrollar y producir fútbol en la cancha, la FIFA debe también velar por que el balompié tenga el mayor grado de exposición ante los aficionados, muchos de los cuales lo consumen de formas diversas.

Cada vez es más habitual que los hinchas utilicen nuevas plataformas que integran transmisión digital o *streaming*.

Hasta hace poco, la transmisión de eventos deportivos era fiable y seguía una pauta clara. Ahora, se enfrenta a grandes retos desde muchos flancos: el contenido *over-the-top*, los proveedores digitales de vídeos, las redes sociales, el contenido generado por el usuario y las aplicaciones móviles de contenidos.

La banda ancha no deja de expandirse internacionalmente y, con ella, el número de dispositivos móviles capaces de soportar vídeos en *streaming*. Con el abaratamiento de los planes de datos y el aumento de la capacidad de la red, los aficionados lo tendrán cada vez más fácil para acceder a contenidos multimedia donde y cuando lo deseen.

En 2018, se espera que el tráfico de audios y vídeos suponga el 82 % del total de internet en todo el mundo.

En 2019, más de 4500 millones de personas utilizarán un *smartphone* conectado a internet; la población joven de mercados emergentes contribuye a aumentar considerablemente esta cifra.

Al pensar en el mejor camino para dar a conocer el contenido futbolístico en todo el mundo, la FIFA debe fijarse objetivos a largo plazo y, junto con sus afiliados comerciales, diseñar una nueva estrategia digital que vaya de la mano del modelo de consumo de los futuros seguidores.

En los mercados crecientes de China e India se han superado ya los ordenadores de sobremesa y los canales tradicionales como fuentes primarias de contenido y se utilizan los *smartphones* en su lugar.

En Norteamérica, el actual modelo de transmisión no sufre un cambio tan vertiginoso, pero ciertos canales deportivos ya se centran en el consumo digital integrando su producción y distribución.

Controlar la producción de contenidos, su proceso y distribución no solo estrecha el contacto con la afición, sino también la capacidad de crecer a mayor escala, aumentar el control de calidad y mejorar la relación con los seguidores.

EL PLAN DE ACCIÓN

En el futuro, la FIFA y sus socios deben trabajar juntos para que su oferta evolucione y capte al público con ansias de contenidos digitales.

Los canales y emisoras tradicionales son conscientes de esta tendencia y, por eso, han creado sus propias plataformas digitales y móviles, haciendo converger la oferta para distribuir el mismo contenido en múltiples formas.

La FIFA también adoptará medidas para garantizar que en el futuro sigue teniendo la capacidad de transmitir los contenidos relacionados con el fútbol por todo el mundo en caso de que la radiodifusión deje de aportar los beneficios económicos y de obtener el alcance de los que disfruta ahora.

Teniendo en cuenta los contratos vigentes con los canales y emisoras del mundo entero, la FIFA desarrollará su propio centro de contenidos digitales, para ser experta en producción y

distribución de contenidos, que complementarán la oferta tradicional a corto plazo y permitirán a la FIFA entender mejor las nuevas tendencias tanto en consumo como en distribución de contenido en directo para el futuro.

La FIFA investigará las tecnologías emergentes y diseñará alianzas estratégicas, allí donde resulten ventajosas, para crear una plataforma propia que dibuje el futuro de la distribución de contenidos futbolísticos.

La organización mantendrá un diálogo abierto con los posibles socios de desarrollo y distribución en el mundo del deporte, la tecnología y el entretenimiento.

La FIFA desarrollará competencias para respaldar la distribución mundial de la Copa Mundial y otras competiciones de la FIFA, a fin de que el fútbol de la máxima categoría llegue al mayor número de personas posible, en mercados consolidados y emergentes.

PARA JUGADORES, ENTRENADORES Y ÁRBITROS

7. MEJORAR LA EXPERIENCIA EN EL TERRENO DE JUEGO

Uno de los principales objetivos de la FIFA para hacer crecer el fútbol es lograr que quienes lo practican disfruten más. Lograr que los jugadores disfruten más sobre el terreno de juego implica que quienes imparten formación, entrenan y regulan los partidos de fútbol se rijan por unos estándares de máxima profesionalidad.

Los programas de formación y técnicos de la FIFA ofrecen a las federaciones miembro los conocimientos y capacidades para que los futbolistas dispongan del foro necesario donde disfrutar de la mejor experiencia posible.

Por ello, la FIFA proporciona a las federaciones entrenamientos y formación extensos en fútbol base, juvenil y femenino.

Para optimizar la eficacia de dichos programas formativos, que mejoran la experiencia del jugador en la cancha, la FIFA usará las tecnologías pertinentes y así mejorará la calidad de la formación que ofrece.

Asimismo, la Federación evaluará la manera de trabajar con las federaciones miembro para que

elaboren su propio sistema de análisis que mejore el rendimiento de los futbolistas sobre el terreno. La FIFA investigará cómo diseñar nuevos cursos de desarrollo en torno al uso de innovaciones tecnológicas para evitar lesiones y maximizar el rendimiento a largo plazo.

Al formar a entrenadores y árbitros, la FIFA utilizará la tecnología para que la formación sea de la máxima calidad y para que se apliquen las Reglas de Juego con coherencia.

En su función de protectora del fútbol, la FIFA debe trabajar siempre por salvaguardar la integridad y calidad de los partidos de fútbol que organiza en el mundo entero. La organización forma a incontables entrenadores y da trabajo a numerosos árbitros cuya función ha permanecido inalterada desde que se inventó este deporte: los directores técnicos dan a los jugadores las indicaciones necesarias para jugar al máximo nivel, mientras que los árbitros interpretan y aplican las reglas con absoluta coherencia, en cualquier lugar.

Al tiempo que la organización forma a sus árbitros para asegurarse de que siguen mejorando los estándares y que se aplican las Reglas de Juego en todas partes de manera uniforme, la FIFA seguirá ofreciendo a sus federaciones miembro cursos para entrenadores de élite, de jóvenes, de guardametas y preparadores físicos, además de formación sobre fútbol femenino y otros temas.

PARA LOS SOCIOS:

8.

REVISAR EL PROGRAMA DE AFILIADOS COMERCIALES

Con el aumento de la pasión por el fútbol que se ha vivido en los últimos años, la FIFA ha reunido una base de seguidores diversa y comercializable que ha llamado la atención de empresas a la búsqueda de vías para atraer consumidores.

Al contar con miles de millones de aficionados, cuya pasión por el fútbol parece infinita, **la FIFA ofrece a sus socios la mejor oportunidad de llegar al consumidor en una escala sin igual a nivel mundial.**

Los afiliados comerciales de la FIFA han sido y seguirán siendo esenciales para promocionar el fútbol y difundir los valores y principios en los que se ha basado el fútbol desde sus inicios.

Los socios comerciales de la FIFA le ofrecen mucho más que apoyo económico para hacer crecer el fútbol. **Cada socio se distingue por unas capacidades y puntos fuertes que, si se aplican de forma colectiva, pueden contribuir a que la FIFA cumpla su misión.**

De igual manera, la FIFA —y, por extensión, el fútbol— ofrece a sus marcas un instrumento increíble para llegar a nuevos consumidores y explorar nuevos mercados.

Hoy en día, el avance tecnológico sigue transformando las relaciones tradicionales entre empresas deportivas y marcas. La situación actual de los medios de comunicación, en permanente evolución, ofrece nuevos canales y formas de distribución de marca, de manera que las organizaciones disponen de numerosas opciones para exhibir sus marcas a nuevos consumidores a diario.

La propuesta de valor de la FIFA a los afiliados comerciales sigue estando en lo más alto del deporte, pero solo será así si la FIFA trabaja con las marcas para entender sus necesidades, que también cambian.

La FIFA debe trabajar con sus socios para ofrecerles la alianza más provechosa posible.

UN ENFOQUE MODERNO Y COLABORATIVO

La FIFA transformará el modelo tradicional de derechos para adoptar un enfoque más colaborativo, centrado en el beneficio mutuo.

La FIFA colaborará con los Socios FIFA, Patrocinadores de la Copa Mundial y Promotores multinacionales para diseñar una estrategia compartida, a largo plazo e integral que implique al mundo del fútbol no pensando en el ciclo cuatrienal, sino en el día a día.

En la nueva era de las alianzas corporativas, las marcas y propiedades servirán de instrumento para distribuir la marca del prójimo.

Los Socios FIFA y los patrocinadores de la Copa Mundial aportan los recursos necesarios para organizar la Copa Mundial y, al mismo tiempo, gracias a sus fondos, la FIFA puede cumplir su misión en el mundo entero.

Con la transformación de su relación con los socios comerciales, la FIFA hará un mejor uso de su implicación y destacará su contribución a la labor de desarrollo de la Federación en 211 países, promocionando su compromiso e integración con los programas de desarrollo globales.

Asimismo, la FIFA trabajará con sus socios comerciales para comunicarse con la afición y los consumidores utilizando nuevas vías. La FIFA y sus afiliados, en colaboración, aprovecharán los puntos fuertes del otro para crear conjuntamente contenido digital que llegue a los aficionados de mercados clave, tanto consolidados como emergentes. Así, se destacará el compromiso mutuo por el desarrollo del fútbol y la promoción de sus beneficios en el mundo entero.

EVALUAR LA NECESIDAD DE MEJORAS ESTRUCTURALES

Además de renovar el enfoque de la FIFA respecto de su relación con los afiliados comerciales, la Federación también analizará la manera de optimizar la estructura del Programa de Afiliados Comerciales.

A FIN DE MEJORAR EL PROGRAMA DE AFILIADOS COMERCIALES LA FIFA SE CENTRará EN:

- **Mejorar el sistema de desarrollo de negocio internamente:** la FIFA estudiará la posibilidad de seguir vendiendo y activando su Programa de Afiliados Comerciales de forma interna. La FIFA analizará las opciones para mejorar la capacidad actual y crear un sistema de desarrollo de negocio del más alto nivel de forma interna.
- **Pasarse al modelo de agencia:** la FIFA considerará externalizar el programa comercial a una agencia de marketing exclusiva y dedicada a ello al 100 %.
- **Modelo híbrido:** la FIFA analizará la opción de desarrollar un modelo alternativo que combine las ventas directas y la activación en la sede de la FIFA con la representación de agencias en mercados específicos.

FORTALECER LA INSTITUCIÓN



FORTALECER LA INSTITUCIÓN

En febrero de 2016, el Congreso de la FIFA aprobó reformas históricas diseñadas para mejorar la gobernanza, la transparencia, la responsabilidad y la diversidad del órgano rector del fútbol. Rompiendo realmente con el pasado, la nueva FIFA dibujó un futuro inspirador para el fútbol, uno que comenzó con la adopción de grandes cambios.

EN LA SEDE DE LA FIFA

1. IMPLANTAR LAS REFORMAS

El proceso de reforma de la FIFA representa los primeros pasos, absolutamente esenciales, hacia la modernización de su cultura institucional.

Mediante el compromiso con medidas de gobernanza más fuertes, el Congreso de la FIFA trazó líneas claras entre la gestión administrativa y las funciones estratégicas y políticas.

Lo que había sido el Comité Ejecutivo de la FIFA —el actual Consejo de la FIFA— se redefinió para establecer el planteamiento de futuro estratégico de la FIFA, y ahora la secretaría general supervisa las tareas operativas y comerciales necesarias para poner en marcha la visión de futuro del Consejo.

Ampliado a 36 miembros —de los cuales al menos seis han de ser mujeres—, el nuevo Consejo de la FIFA ofrece a las confederaciones más representación e influencia a la hora de pautar el futuro del fútbol. La evolución política de la FIFA incluye también los siguientes pasos:

Mejorar el control del dinero

Las reformas de la FIFA dictan que todas las federaciones miembro y confederaciones se someterán a auditorías anuales independientes de sus cuentas.

Más participación y diversidad en la toma de decisiones

La FIFA prevé un mínimo de una mujer entre los representantes elegidos para el Consejo por cada confederación; además, también se incluyó la promoción del papel de la mujer entre los objetivos estatutarios explícitos de la FIFA, a fin de crear un entorno y una cultura más diversos a la hora de tomar decisiones.

Optimización de las comisiones permanentes

El Congreso de la FIFA aprobó reformas para facilitar la toma de decisiones en el seno de sus comisiones permanentes y redujo para ello el número de comisiones de 26 a 9.

Creación de la Comisión de Grupos de Interés del Fútbol

Con la constitución de la Comisión de Grupos de Interés del Fútbol, el Congreso de la FIFA reconoció la necesidad de una mayor comunicación y cooperación entre la Federación y los valiosos miembros del mundo del fútbol, entre los que se encuentran los jugadores, clubes y ligas.

La Comisión de Grupos de Interés del Fútbol asesorará y ayudará al Consejo de la FIFA cuando surjan asuntos importantes relacionados con los grupos de interés del fútbol. Asimismo, analizará las formas de mejorar la relación entre federaciones miembro, confederaciones, clubes, jugadores, ligas y la FIFA.

Por último, la Comisión de Grupos de Interés del Fútbol fomentará la cooperación dentro del mundo del fútbol, caracterizado por su gran diversidad, y conducirá la FIFA hacia la madurez como líder inclusivo.

2. AJUSTAR LOS MÉTODOS A LOS OBJETIVOS

La FIFA dio otro paso hacia la reforma al reconsiderar su modelo operativo.

A fin de crear un modelo más eficiente, directo y resuelto que refleje el alcance global, la diversidad y la naturaleza unificadora de la FIFA, la organización anunció recientemente una reestructuración general de su administración.

Se trata de un gran paso adelante, ahora que la Federación reconstruye su imagen y se prepara para un futuro prometedor. Los cambios crearán una FIFA más eficiente y sostenible, más capaz de aplicar reformas a largo plazo.

Resulta fundamental para seguir avanzando que la estructura operativa de la FIFA se divida en dos secciones distintas, pero sinérgicas. Por

un lado, el sector «Fútbol» se dedicará a competiciones y eventos y, por otro, la «Administración» incluirá las actividades comerciales, los temas económicos, los asuntos jurídicos y de integridad, así como el apoyo administrativo.

La creación de una organización resuelta, muy productiva y totalmente alineada con el planteamiento de futuro de la institución es el pilar de la reestructuración de la FIFA. Además, permite a la Federación abordar al mismo tiempo asuntos que le suponen un reto de una manera práctica y significativa.

Más allá de los beneficios generales que aporta lograr más eficiencia en la organización, la nueva estructura operativa constituye la siguiente fase en la implantación de políticas y procedimientos basados en las reformas de gobernanza de la FIFA. El nuevo modelo operativo dispone de estructuras que garantizan que no vuelvan a darse los problemas del pasado.

La FIFA continuará con su labor no solo para implantar reformas destinadas a mejorar el control del flujo de dinero, sino también para garantizar que todas las operaciones funcionen de forma óptima.

En consecuencia, la FIFA seguirá modernizando la gestión financiera y los procesos de negocio, implantará los cambios necesarios a las funciones de costes y aplicará un enfoque similar a la generación de gastos, de manera que la Federación siempre esté en disposición de aumentar los fondos para el desarrollo.

3. COMUNICAR, ESCUCHAR Y APRENDER

La comunicación y el compromiso resultan esenciales para hacer realidad el planteamiento de futuro. La FIFA está decidida a construir un departamento de comunicación sólido y moderno, que le permita ahondar en su relación con la afición, sus empleados, las federaciones miembro y confederaciones, las ligas y clubes, así como los grupos de interés del mundo entero.

Para ello, hay que analizar en profundidad la manera en la que la FIFA se comunica e interactúa con todos los implicados en el futuro del balompié. Este análisis creará alianzas en comunidades del mundo entero que participan del fútbol y lo hacen crecer.

Un deporte con el alcance del nuestro, que afecta a la gente de tantas maneras, ofrece oportunidades infinitas para involucrarse: compartir historias de cada rincón del planeta sobre competiciones, la repercusión social del deporte, el desarrollo y los futbolistas —aficionados o profesionales— que hacen del fútbol lo que es hoy en día.

Es igual de importante que la FIFA mejore el seguimiento del valor, la repercusión y los beneficios que aporta el balompié en todas partes, para así desarrollar y aplicar buenas prácticas y maximizar las oportunidades.

4. MAXIMIZAR SU INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD

La influencia de la FIFA y su alcance global le concede la responsabilidad de hacer oír su voz en ámbitos como la responsabilidad social y la filantropía.

La FIFA desempeña un papel activo en la promoción del deporte como instrumento para el desarrollo social, la lucha contra el racismo y la discriminación en todas sus formas, el fomento de la sostenibilidad en macroeventos deportivos y la deportividad como parte esencial del fútbol.

La estrategia de impacto en la sociedad se centra principalmente en la Copa Mundial de la FIFA™. Durante años, la organización ha adoptado medidas importantes en el desarrollo de estrategias globales de sostenibilidad para los eventos mundialistas, a fin de reducir el impacto económico, medioambiental y social que tienen dichos eventos entre los lugareños.

En los preparativos para la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™, la FIFA y el Comité Organizador Local desarrollaron la Estrategia de Sustentabilidad de la Copa Mundial de la FIFA 2018™ y otros programas que trabajarán con ONG rusas que se valen del fútbol como catalizador para el desarrollo social.

El desarrollo del fútbol en las federaciones miembro impulsado por la FIFA tiene beneficios patentes, pero la organización puede hacer todavía más para impactar directamente en la sociedad, impulsando su compromiso con la implicación y el desarrollo de la comunidad.

La transición a un modelo más riguroso y práctico que invierta global y coherentemente permitirá a la FIFA optimizar el rendimiento de sus inversiones y hacerlas más equitativas. La presencia global de la FIFA y su relación con las federaciones miembro la dotan de una posición única para el éxito.

Dada la complejidad de administrar operaciones realmente globales, la Federación deberá revisar cómo gestiona sus inversiones y relaciones con ONG del mundo entero.

Para llegar a buen puerto, el programa debe ser global, eficiente, coherente, transparente y, lo que es más importante, cuantificable.

Dado el historial de la FIFA en el uso que se ha dado a su financiación, resulta fundamental que la organización incorpore la infraestructura y los procesos necesarios para supervisar sus inversiones y la repercusión de las mismas, de forma que al mismo tiempo incluya la financiación para el desarrollo de las federaciones miembro y las confederaciones.

La FIFA invertirá recursos y capacidades adicionales para poder aportar datos cuantificables sobre el progreso que hacen las federaciones miembro en la consecución de los objetivos de desarrollo y sobre la actuación de las ONG con que trabajen.

Además, la FIFA gestionará mejor la inversión en responsabilidad social e informará para ello año tras año del progreso y evolución de los proyectos de desarrollo y responsabilidad social, lo cual permitirá actuar con celeridad cuando surjan problemas.

En líneas generales, estos esfuerzos apuntalarán el compromiso de la FIFA de trabajar con socios para lograr objetivos relacionados con la responsabilidad social, al tiempo que se les exigirá que garanticen que los fondos de la FIFA se gastan como corresponde.

Dada la presencia global de la FIFA, a la organización se le presenta la ocasión de ser un ejemplo en cómo aplicar, gestionar y medir con eficacia los programas de responsabilidad social.

5. DESARROLLAR UN FONDO DE INVERSIÓN DE IMPACTO

La inversión de impacto es un fenómeno de inversión que vela por el cambio social y genera beneficios sostenibles a los inversores. Los datos demuestran que el valor de la inversión sostenible ha crecido más de 21 billones de USD en el mundo entero, y no parece que el ritmo vaya a decaer entre los gestores que invierten en activos socialmente responsables.

Dada la posición global de la FIFA en el mundo, esta se encuentra en disposición de explorar formas innovadoras de colocar capital que obtenga tanto un retorno de la inversión como un cambio social. Analizaremos la posibilidad de participar en estructuras que:

- respalden nuestra perspectiva global de futuro;
- sigan demostrando que las inversiones socialmente responsables conllevan beneficios económicos sostenibles;
- aumenten la divulgación, repercusión y credibilidad de nuestras iniciativas de desarrollo;
- utilicen los conocimientos adquiridos para lograr el cambio;
- insten a terceros a apoyar a la FIFA en sus esfuerzos por maximizar su efecto positivo en las personas.

La FIFA trabajará con los principales implicados para aportar el capital necesario que pueda invertirse en infraestructura y otros ámbitos que ayuden a satisfacer las necesidades de financiación de las confederaciones y federaciones miembro. Asimismo, se asociará con grandes instituciones financieras, fondos y organizaciones filantrópicas de renombre con larga experiencia en inversiones de impacto para crear una estructura de fondos que maximice la eficiencia y la repercusión. Toda esta labor incluirá una estructura de gobernanza sólida y medidas de cumplimiento, así como la supervisión de las inversiones mediante objetivos.

Toda acción realizada en este sentido debe ajustarse al planteamiento de la FIFA y tratar de obtener ganancias en el mercado competitivo, a fin de preservar la seguridad financiera de la FIFA. Dado que la FIFA opera en un entorno global, tratará de lograr una repercusión global. Podría centrarse en ámbitos como la salud y el bienestar, la infraestructura y la sostenibilidad medioambiental.

6. ABOGAR POR LOS DERECHOS HUMANOS

Ejercer de guardián del deporte más popular del mundo conlleva grandes responsabilidades.

Al desarrollar el fútbol a nivel global y organizar competiciones de talla mundial, la FIFA mejora las vidas de las personas de todo el planeta creando puestos de trabajo, diseñando infraes-

estructuras y logrando incontables avances sociales y económicos.

El alcance de las operaciones globales de la FIFA conlleva la obligación de respetar la dignidad y los derechos de todos y cada uno de los individuos afectados por las actividades de la Federación.

La FIFA considera un principio fundamental de todas sus actividades el respeto por los derechos humanos y la aplicación de las normas internacionales de conducta.

La organización revisa regularmente sus políticas y procesos, así como sus sistemas de organización y eventos, para garantizar que se actúa como corresponde ante los riesgos de violación de los derechos humanos en todas las actividades de la FIFA.

Asimismo, la FIFA siempre está en contacto con un amplio abanico de interesados para analizar la mejor manera de abordar las situaciones en que se violen los derechos humanos en el marco de sus programas y torneos.

Con un sólido compromiso, la FIFA lucha por la justicia social desde 1960. El Congreso de la FIFA aprobó la primera resolución antidiscriminación en respuesta al régimen del *apartheid* en Sudáfrica.

Años más tarde, trabajó con la Organización Internacional del Trabajo para crear un programa de lucha contra el trabajo infantil en la industria manufacturera de balones. Hoy en día, los fabri-

cantes con licencia de balones y césped artificial están obligados contractualmente a garantizar que las condiciones laborales son justas y no se emplean niños en la producción.

El Código Deontológico de la FIFA considera la responsabilidad social una parte integral de los criterios de certificación y garantiza la aplicación de la ética en los negocios, en lo que respecta al trabajo infantil, el horario laboral, la salud y la seguridad y la responsabilidad medioambiental.

A fin de que la FIFA progrese en su camino hacia la implantación de las mejores políticas en protección de los derechos humanos, la organización encargó en 2015 una auditoría independiente en esta materia.

Dirigida por el profesor de la Harvard Kennedy School y experto en derechos humanos John Ruggie, *«Por el juego, por el mundo»: la FIFA y los derechos humanos* reforzará el enfoque institucional de la FIFA respecto de los derechos humanos y dictará el camino de la Política de Derechos Humanos de la FIFA.

La FIFA sigue contando con la asesoría del profesor Ruggie para que la ayude a integrar mejor los derechos humanos en sus políticas y prácticas.

El trabajo ya ha empezado.

Durante el Congreso extraordinario de la FIFA de febrero de 2016, las federaciones miembro aprobaron la implementación de un nuevo

artículo (artículo 3) de los Estatutos a la FIFA que obliga a la institución a respetar todos los derechos humanos reconocidos internacionalmente y a promover la protección de dichos derechos.

La FIFA gestiona y apoya una red global de más de 200 federaciones nacionales; gracias a sus torneos, está vinculada a miles de empresas.

Tal como sucede con toda organización internacional deportiva, este tipo de presencia global conlleva enormes responsabilidades. A fin de hacer frente a esta realidad, es necesaria una respuesta firme y proactiva.

Si bien la FIFA no es la única responsable de solucionar estos problemas, causados principalmente por la acción de terceros, debe utilizar su influencia para combatir las amenazas que afectan a los derechos humanos del mismo modo que para lograr sus intereses comerciales.

Preparativos mundialistas

La FIFA mantiene contacto permanente y regular con todas las autoridades competentes de los países organizadores, ONG e instituciones políticas para debatir aspectos relacionados con los derechos humanos y la preparación y organización de sus grandes competiciones. Entre otros, se tratan situaciones de discriminación vistas en los partidos clasificatorios de la Copa Mundial de la FIFA™ y se aborda la aplicación de los principios éticos sobre trabajo infantil, trabajos forzados y condiciones laborales, así como la igualdad de sexos.

La FIFA busca detectar posibles sinergias y trabajar en soluciones que impliquen a todos los afectados y a las autoridades. También colabora estrechamente con los COL de la Copa Mundial —los socios contractuales de la FIFA— y los gobiernos para velar por unas condiciones laborales justas en las obras de la Copa Mundial de la FIFA™.

En una demostración del compromiso que ha adquirido a este respecto, la FIFA firmó un contrato de colaboración para trabajar con los sindicatos y así garantizar unas condiciones laborales dignas y seguras en las obras de construcción y reforma de los estadios mundialistas de Rusia.

Formación de una comisión de supervisión de los derechos humanos

La FIFA es muy consciente de la situación de los obreros y las condiciones laborales de los países organizadores de la Copa Mundial de la FIFA™, y también de la oportunidad que tiene, junto con otras partes, de mejorar dichas condiciones. La FIFA sigue convencida de que la visibilidad y atracción únicas de que goza el Mundial en todo el planeta es un fuerte catalizador para lograr un gran cambio.

Para asegurarse de que la mayor competición de la FIFA contribuye a cambiar a mejor la región, en 2016 la FIFA creó un órgano supervisor —formado por miembros independientes— que controla los sistemas que se aplican y garantiza unas condiciones

laborales dignas. Este nuevo órgano, que avanza a buen ritmo, incluirá personas de diversos ámbitos de la sociedad civil y otras partes interesadas de la FIFA que supervisarán todas sus competiciones.

El Comité Supremo Catarí ha desarrollado y está aplicando la normativa general de bienestar del trabajador para la Copa Mundial de la FIFA™, la cual cumple las normas internacionales y de buenas prácticas en cuanto a condiciones laborales y alojamiento. Entre el resto de medidas significativas se incluyen los controles de cumplimiento de la legislación vigente por parte de todos los licitadores, la rendición de cuentas regular de acceso público, y un sistema de auditoría de cuatro niveles que incluye un autoanálisis mensual por parte de los contratistas, auditorías *ad hoc* del Comité Supremo para validar los autoanálisis, auditorías independientes y auditorías por parte del Ministerio de Desarrollo Administrativo, Trabajo y Asuntos Sociales.

Se trata de un proceso continuado, y la FIFA seguirá trabajando codo con codo con todas las autoridades pertinentes y partes interesadas para garantizar que la normativa acabe por fijar los requisitos mínimos de todos los proyectos de obra cataríes.

EN EL ECOSISTEMA FUTBOLÍSTICO

7. REPENSAR LA RED DE CONTACTOS DE LA FIFA

La FIFA es una institución de alcance global, pero al mismo tiempo funciona con una plantilla relativamente pequeña desde un único lugar: Zúrich.

Fuera de la frontera suiza, la Federación dirige un ecosistema diverso de federaciones miembro con contextos culturales y socioeconómicos diversos. Todas ellas desempeñan una función determinante en los diversos niveles de juego.

En su labor de desarrollo del fútbol y organización de competiciones de talla mundial, la FIFA se alía con socios contractuales que le ayudan a hacer crecer el balompié en todo el planeta y a mostrar su mejor cara.

La organización espera de todos los miembros del ecosistema futbolístico —federaciones miembro, confederaciones, comités organizadores locales, oficiales de desarrollo regionales y muchos otros— que actúen siempre velando por el interés del fútbol y ejerzan de agentes y embajadores de la FIFA.

En el futuro, la FIFA plasmará estas responsabilidades en nuevos contratos, memorandos de entendimiento, principios rectores y actas constitutivas destinados a regular su relación con terceros y a establecer estándares profesionales comunes, dictados por la FIFA.

La institución no dejará de analizar la estructura de su modelo operativo y aplicará más gestión directa en su relación con socios externos, contratistas y agentes.

8. AMPLIAR LAS OFICINAS REGIONALES DE LA FIFA

La aplicación eficaz del Programa Forward de la FIFA conlleva algo más que la modificación de procesos de supervisión y la creación de nuevas obligaciones.

A fin de que el Programa de Desarrollo Forward de la FIFA alcance su máxima repercusión, la FIFA reforzará, modernizará y redirigirá sus oficinas de desarrollo del mundo entero.

Los programas de desarrollo dependen de 11 oficinas regionales de desarrollo (ORD), ubicadas en todo el globo, que trabajan de forma eficiente para hacer crecer el fútbol. Las ORD son contratistas independientes, autónomas, pero ejercen al mismo tiempo de embajadoras de la FIFA y resultan vitales para su misión.

La FIFA trabaja actualmente para corregir este problema estructural y conseguir que todos los esfuerzos de desarrollo estén bajo un mismo techo. Además, desea crear un marco y unos estándares universales para todas las oficinas de desarrollo de la FIFA.

Si bien hay mucho trabajo por hacer, se hace patente que la FIFA hará cuanto pueda por garantizar que sus programas de desarrollo se implantan de forma ética, legal y transparente en todo el mundo.

En 2018, la FIFA habrá creado una red de oficinas regionales propias cuyo cometido será implantar eficazmente el Programa de Desarrollo Forward de la FIFA y supervisar de cerca a las federaciones miembro en este ámbito.

OFICINAS REGIONALES DE LA FIFA:

- Coordinarán todas las actividades relacionadas con la FIFA en regiones concretas, ofrecerán asesoría y orientación estratégica a las federaciones miembro regionales y recomendarán a las oficinas centrales de la FIFA cómo respaldar el desarrollo en su región.
- Implantarán el Programa de Desarrollo Forward de la FIFA y se encargarán de la ejecución del proyecto, donde se incluyen las operaciones administrativas, y de informar a la sede de la FIFA.
- Apoyarán a la administración de la FIFA en todas las actividades de desarrollo.
- Comunicarán a la sede de la FIFA todo problema de gobernanza, ética o cumplimiento de la legalidad, anticipándose a él si fuera el caso.

9. FOMENTAR AÚN MÁS LA COLABORACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La FIFA marcará el futuro del fútbol —tanto del deporte como de la industria— de forma inclusiva y velando por los intereses de la afición, los jugadores y los implicados en el balompié.

En el pasado, quienes regían el fútbol estaban desconectados de los diversos actores, voces e intereses asociados con el deporte y las decisiones respecto de su futuro. Con la aprobación de las reformas, la FIFA ha conseguido mejoras poderosas y ambiciosas que garantizan el diálogo y la toma de decisiones en colaboración con todos los grupos de interés. **Entre ellas, destaca la Comisión de Grupos de Interés del Fútbol, creada como resultado del exhaustivo paquete de reformas.**

La Asociación de Clubes Europeos, la Asociación de Ligas Europeas de Fútbol Profesional, el Foro de Ligas Mundiales, el FIFPro y otros interesados se reunirán a partir de ahora para trabajar con

las federaciones miembro, las confederaciones y la FIFA con más frecuencia y mayor eficacia. Con ello, se garantizará que las acciones, decisiones e intenciones de un ámbito o un nivel del fútbol fortalezcan —y no afecten negativamente— a otros niveles o ámbitos del deporte. **Comprometerse a mantener y reforzar este ambiente colaborativo e inclusivo es imprescindible para trazar el futuro sostenible y brillante del fútbol.**

Gracias a la experiencia de exjugadores y exentrenadores, la FIFA creó el programa FIFA Legends. Esta nueva iniciativa pretende implicar a los futbolistas, entender su punto de vista sobre los retos más destacados del deporte y colaborar en un foro estratégico que trabaje directamente con grandes jugadores y otros asuntos socialmente relevantes.

Asimismo, el Departamento de Fútbol Profesional de la FIFA estará bien situado para actuar como instrumento en la eliminación de barreras y obtener el compromiso de la comunidad futbolística.

CONTINÚA EN LA PÁGINA SIGUIENTE>

Próximamente, la FIFA encomendará a la Comisión de Grupos de Interés del Fútbol que analice, junto a ella, los aspectos más importantes para el futuro del fútbol. Los temas concretos que requieren un debate en profundidad con los grupos de interés (clubes, ligas, jugadores y otros, en función del asunto) incluyen:

- **El sistema de transferencias:** sobre la base del acuerdo suscrito con la Comisión Europea en 2001, ha llegado el momento de analizar seriamente el sistema de transferencias con todos los implicados.
- **El calendario internacional de partidos:** es importante hallar un equilibrio entre el fútbol de selecciones y el de clubes. El actual calendario internacional de partidos consensuado llega hasta 2024. No obstante, es fundamental debatir constantemente con los grupos de interés la manera de mejorarlo.
- **Posible ampliación de la Copa Mundial de Clubes de la FIFA:** la FIFA analizará la posibilidad y las ventajas de modificar la estructura y frecuencia de celebración de la Copa Mundial de Clubes para beneficiar al fútbol de clubes del mundo entero.
- **Competiciones juveniles:** la estructura actual de competiciones juveniles (tanto de chicos como de chicas) se creó hace décadas. En su voluntad de situarse a la cabeza del desarrollo del fútbol, es elemental que la FIFA considere si sus competiciones juveniles se corresponden con las necesidades actuales o es necesario modificarlas.
- **Definir una estrategia de deportividad:** se trabajará para estudiar las opciones de definir una estrategia de deportividad para aclarar la postura de la FIFA respecto de asuntos técnicos relacionados con el fútbol, pero también de otros temas como el amaño de partidos y el dopaje.
- **Futsal y fútbol playa:** la FIFA analizará el futuro del futsal y el fútbol playa y su implicación en estas disciplinas.

CONCLUSIÓN



CONCLUSIÓN

LA FIFA **promoverá el fútbol,**
protegerá su integridad
y lo acercará a todo el mundo.

Lanzar *FIFA 2.0: el futuro del fútbol* es un honor, pero también una responsabilidad y un reto. Con estos objetivos en el punto de mira, la FIFA intensificará sus esfuerzos a la hora de dirigir el fútbol, llevarlo a cotas más altas y desarrollarlo allí donde no haya llegado aún.

Al organizar competiciones de talla mundial, la Federación acapara los recursos necesarios para financiar su labor en todo el globo.

La FIFA lidera un grupo diverso y dinámico de agentes, y todos ellos tienen su papel en el mundo del fútbol. Federaciones miembro, jugadores y aficionados; clubes, ligas profesionales, y socios comerciales: cada uno forma parte de este ecosistema vibrante que seguirá ampliándose durante años. Los esfuerzos de la FIFA por forjar el futuro del fútbol tendrán en cuenta las necesidades de todos aquellos que

consiguen darle al balompié la magnitud que tiene.

Se han marcado objetivos muy ambiciosos con los que conseguir que el fútbol siga siendo la disciplina deportiva más popular del mundo. Para ello, la FIFA seguirá colaborando con los diferentes grupos de interés con el fin de **promocionar y desarrollar el fútbol y que todos disfruten aún más con él.**

Asimismo, establecerá vínculos más directos y transparentes dentro de la comunidad futbolística, destinará más recursos al desarrollo del fútbol y aprovechará el poder de las tecnologías para conseguir disfrutar aún más del deporte. Y todo ello de manera que se reflejen e, incluso, se superen las expectativas de todos aquellos que viven por y para el fútbol.

Ha llegado el momento de alcanzar estos objetivos.

Muchas gracias.