

# INFORME DE FINANZAS Y GOBERNANZA 2015

66.º CONGRESO DE LA FIFA · MÉXICO D. F., 12 Y 13 DE MAYO DE 2016

**FIFA**<sup>®</sup>

For the Game. For the World.

# LO MÁS DESTACADO DEL EJERCICIO ANUAL

## Proyectos de desarrollo

Proyectos de desarrollo del fútbol  
en total, 161 millones de USD

## Inversión en el fútbol

74 % del gasto total  
invertido directamente en el fútbol

## Prudencia en las finanzas

Reservas a un nivel firme:  
1340 millones de USD

## Copa Mundial Femenina de la FIFA Canadá 2015™

Asistencia total a los estadios  
superior a 1.35 millones  
Retransmisión a 188 países

# INFORME DE FINANZAS Y GOBERNANZA 2015



# ÍNDICE

## **PREFACIOS**

**1**

PRESIDENTE DE LA FIFA	6
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE FINANZAS	8
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONFORMIDAD	10

## **HECHOS Y CIFRAS**

**2**

RESUMEN	14
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	16
BALANCE GENERAL	20
COMPARACIÓN PRESUPUESTARIA	22

## **PRESUPUESTO**

**3**

PRESUPUESTO REVISADO DE 2015-2018	28
PRESUPUESTO DETALLADO DE 2017	30

## **TEMAS ESPECIALES**

**4**

COMPETICIONES	34
GOBERNANZA	36
LITIGIOS	38
INFORME DE GESTIÓN DE ACTIVOS	40

## **INFORME DE GOBERNANZA**

**5**

INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA	44
----------------------------------	----

## **INFORME DE FINANZAS**

**6**

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS	72
NOTAS	78
INFORMES PARA EL CONGRESO DE LA FIFA	126



Trofeo de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ en manos de las estadounidenses.

1

# PREFACIOS



Banderas de las 209 federaciones miembro junto al campo de fútbol de la sede de la FIFA.



HOME OF FIFA

VISA VISA

Coca-Cola Coca-Cola

HYUNDAI

adidas adidas adidas

GAZPROM GAZPROM

FIFA SA





# QUERIDOS AMIGOS:

2015 ha sido un año increíblemente difícil para la FIFA y necesitaremos algún tiempo y mucho trabajo por parte de todos para poder recuperarnos completamente. En nuestros resultados económicos del año, están reflejados los retos de los últimos doce meses. Estos resultados son como un recordatorio de lo que puede pasar si perdemos el control de las responsabilidades fundamentales que entraña nuestra misión y si no logramos emprender las medidas necesarias para proteger a nuestra organización de los actos ilícitos.

Es gracias a las personas, en su mayoría honestas, que forman parte de la organización que hemos logrado actuar de manera conjunta, en estos momentos difíciles, para limitar los daños y garantizar el futuro de la FIFA.

Las sólidas reservas de la FIFA, constituidas con buen criterio en épocas de prosperidad como seguro contra riesgos imprevistos, han contribuido a la estabilidad de la organización y nos han facilitado la tranquilidad necesaria para corregir la situación.

Disponer de esta seguridad económica significa, en términos generales, incrementar nuestra capacidad para hacer frente a la tormenta que atravesamos.

Creo que tomar las medidas necesarias para respaldar las reformas en el Congreso extraordinario de febrero ha supuesto un punto de inflexión e indica que la FIFA está preparada para emerger más fuerte que nunca.

Durante mi presidencia, me comprometo a lograr este objetivo y a guiar a la FIFA hacia un futuro más brillante y sostenible a fin de que todos

podamos volver a concentrarnos por completo en el fútbol. En 2015, hemos observado que las competiciones de la FIFA —como la Copa Mundial Femenina de la FIFA™— siguen siendo una oportunidad increíble para promover el fútbol y recaudar los fondos que necesitamos para cumplir nuestra misión central: desarrollar nuestro deporte.

Es importante que continuemos impulsando y mejorando nuestras competiciones en todos los aspectos del fútbol, para niños y niñas, mujeres y hombres. Esta diversidad nos proporcionará más oportunidades de crear una FIFA más robusta.

Estoy comprometido con devolver al fútbol su lugar en el corazón y el espíritu de la labor de nuestra organización para recuperar así la confianza de los aficionados y de los socios comerciales que tan esenciales son para que nuestra misión prospere.

Durante mi mandato, mi principal objetivo será ayudar a las federaciones miembro a implantar completamente las reformas en todos los niveles del fútbol a fin de lograr que todos los grupos de interés vuelvan a confiar en la FIFA. Me llena de satisfacción poder realizar estos avances junto con ustedes en los primeros meses de esta nueva era de la FIFA.



Gianni Infantino  
Presidente de la FIFA



# ESTIMADOS MIEMBROS Y AMIGOS DEL FÚTBOL:

Nos complace presentarles el Informe de Finanzas y Gobernanza de la FIFA de 2015, un año muy complejo en el que se han puesto en jaque las bases de la gobernanza del fútbol mundial. En estos momentos, atravesamos una fase de cambios que es absolutamente necesaria para garantizar el futuro de nuestra organización.

No cabe duda de que el comportamiento de la mayoría de las personas que trabajan en la gestión del fútbol es correcto y responde a motivos encomiables. Sin embargo, se ha hecho evidente que una reforma integral del organismo, así como un cambio en la cultura corporativa, es la única vía para impedir futuros actos delictivos y restablecer la confianza en la FIFA. Nos complace poder someter al voto del Congreso extraordinario de la FIFA reformas adicionales para dotar a la FIFA de unas estructuras de gobernanza de última generación y que sienten las bases de un órgano rector más fuerte y transparente, más responsable y más ético.

Circunstancias sin precedentes han dejado huella en nuestros resultados del primer año del ciclo comercial 2015-2018 y, por primera vez desde 2002, la FIFA ha presentado un resultado negativo de 122 millones de USD. No obstante, hemos adoptado la firme decisión de reformar la FIFA para mejorarla y estamos seguros de que podremos remontar esta pérdida y volver a equilibrar las cuentas para el final del ciclo económico.

El éxito comercial de la FIFA y la prudente gestión económica de los últimos años nos han permitido acumular unas reservas sólidas para proteger, no solo el futuro de la Copa Mundial de la FIFA™ y de todos nuestros otros torneos, sino también nuestro compromiso con el desarrollo del fútbol global.

Es posible que más adelante encontremos otros retos, y que debamos esperar para ver los efectos de estas reformas, pero tenemos el firme objetivo de establecer un organismo deportivo seguro, profesional y responsable antes de la Copa Mundial de la FIFA 2018™ en Rusia. Estamos convencidos de que se trata de un objetivo realista y aspiramos a volver lo antes posible a concentrarnos en nuestra misión principal de promover y desarrollar el fútbol en todas las latitudes y para todos.



Issa Hayatou  
Presidente de la Comisión de Finanzas



# SEÑORAS Y SEÑORES:

Sin duda, 2015 ha sido un año difícil para la FIFA. Un año que ha vuelto a dejar patente la necesidad de continuar con el proceso de reformas iniciado en 2011.

Desde entonces, se han implantado cambios significativos en las estructuras y procedimientos internos. Entre ellos, destacan la modificación de los procedimientos de presentación de candidaturas y selección del país anfitrión de la Copa Mundial de la FIFA™, la introducción de un sistema judicial y de auditoría y cumplimiento completamente independientes, la revisión en profundidad del Código de Ética de la FIFA y la introducción de los requisitos para conceder los fondos de desarrollo y los procedimientos acordados (PA) relativos al uso de dichos fondos a través de auditores independientes, el establecimiento de una comisión de desarrollo y la implantación de un programa de buenas prácticas en materia de cumplimiento.

No obstante, los acontecimientos de 2015 han puesto de manifiesto que es necesario realizar más reformas en el ámbito de la gobernanza. En este sentido, la Comisión de Auditoría y Conformidad publicó una hoja de ruta completa sobre las reformas. A continuación, partiendo de dicho documento, la Comisión de Reformas de la FIFA 2016, diseñó un paquete específico de propuestas de reforma, que fueron aprobadas en febrero de 2016. Estas propuestas de reforma incluyen, entre otros, exámenes de integridad centralizados y más eficaces, la introducción de límites en los mandatos, una separación clara entre el poder político, las cuestiones estratégicas y las actividades comerciales y operativas cotidianas, y comisiones permanentes compuestas de más miembros independientes con cualificaciones relevantes.

Los acontecimientos de 2015 demostraron que son necesarios estándares de gobernanza más altos en el ámbito de las confederaciones y de las federaciones miembro. Es imprescindible que las reformas queden reflejadas en toda la pirámide del fútbol y no solo en la FIFA.

La FIFA ya ha llevado a cabo cambios considerables y con las reformas propuestas recientemente se implantarán más modificaciones significativas en aras de una mejor gobernanza y para recuperar la confianza de los grupos de interés. No obstante, para integrar estos cambios en la pirámide del fútbol se precisa algo más que un nuevo conjunto de medidas. Se precisa tomar conciencia de que la cultura corporativa en su conjunto necesita evolucionar para garantizar que a todos los niveles se instaure la norma del comportamiento ético. La cultura de una entidad está formada, en primer lugar, por los valores éticos y morales que orientan el comportamiento de las personas que la integran.

Todos los miembros de la Comisión de Auditoría y Conformidad estamos comprometidos con nuestra función independiente de supervisión y con mejorar los estándares de gobernanza, cumplimiento y operaciones de la FIFA.



Domenico Scala  
 Presidente de la Comisión  
 de Auditoría y Conformidad

# HECHOS Y CIFRAS

7



Los trofeos de los mundiales de la FIFA: la clásica foto en el vestíbulo de la sede de la FIFA.



## RESUMEN

# CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y EVOLUCIÓN DE LAS RESERVAS

Presentamos a continuación un resumen de los indicadores del ejercicio financiero 2015 y una comparación con las cifras más relevantes del ciclo 2011-2014.

Al acabar 2015, se cierra una cuarta parte del ciclo 2015-2018, que finalizará con la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™. Desde mayo de 2015, la FIFA atraviesa momentos de grandes turbulencias.

En cualquier caso, es posible sacar las siguientes conclusiones del ejercicio de 2015:

- 2015 fue un año **muy complicado** para la FIFA, con un **resultado anual negativo** de 122 millones de USD.
- En comparación con el primer año del último ciclo, **los ingresos aumentaron 82 millones de USD** y suman 1152 millones de USD. Además, la venta de los derechos de Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™, en particular los de marketing, sigue su curso.
- **Los gastos aumentaron** 240 millones de USD con respecto al primer año del ciclo anterior y se sitúan en 1274 millones de USD. Varios hechos están en el origen de este aumento, como el incremento del presupuesto para gastos en desarrollo o el aumento del coste de las competiciones, pero también costes imprevistos como los gastos en honorarios legales o los costes de los congresos extraordinarios.
- En suma, el 74 % del total de gastos se **invirtió directamente en el fútbol**.
- La **conservadora política de inversión** y la **amplia diversificación** de las inversiones han contribuido a obtener un resultado económico satisfactorio de 68 millones de USD.
- **El control sistemático de gastos** demostró una vez más su idoneidad y los costes se gestionaron de forma eficaz.
- La estrategia para **garantizar la seguridad de las divisas** volvió a tener un éxito rotundo en 2015 y evitó que la FIFA sufriera pérdidas.
- A 31 de diciembre de 2015, **las reservas de la FIFA habían caído** hasta los 1340 millones de USD. Para la FIFA, es fundamental contar con suficientes reservas a fin de garantizar su independencia económica y su capacidad de reacción ante imprevistos.

## 1152 MILL. USD

INGRESOS TOTALES DE LA FIFA  
EN EL EJERCICIO 2015

## 1274 MILL. USD

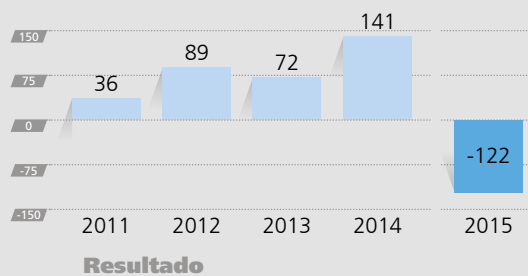
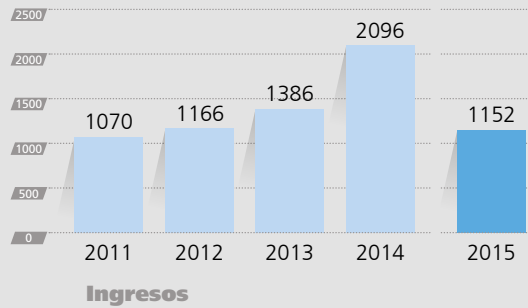
GASTOS TOTALES DE LA FIFA  
EN EL EJERCICIO 2015

## 1340 MILL. USD

TOTAL DE RESERVAS DE LA FIFA  
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015



**CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2011-2014 Y 2015** (EN MILLONES DE USD)



**EVOLUCIÓN DE LAS RESERVAS EN 2011-2014 Y 2015** (EN MILLONES DE USD)



## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**INGRESOS 2015**

Este capítulo ofrece un informe general sobre los **ingresos totales** del ejercicio 2015.

Los **ingresos totales** ascienden a **1152 millones de USD**, que comprenden los ingresos derivados de competiciones, otros ingresos de explotación y los ingresos financieros.

Por lo que respecta a los ingresos por torneos, que ascienden a 973 millones de USD, 629 millones de USD corresponden a la venta de los derechos de televisión; la mayor parte de esta suma, 613 millones de USD, proviene de la venta de los derechos de la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™. El segundo bloque en importancia lo representan los derechos de comercialización con 257 millones de USD, de los cuales 246 millones provienen de la Copa Mundial de la FIFA 2018™. Se recaudaron 35 millones de USD por la comercialización de los derechos de servicios preferentes de hospitalidad corporativa, y otros 12 millones de USD por concesión de licencias. En el apartado de ingresos provenientes de otros torneos de la FIFA, se contabilizan principalmente los generados por la Copa Mundial de Clubes de la FIFA 2015.

Los **ingresos de explotación, de 81 millones de USD**, proceden sobre todo de la concesión de licencias de marca (42 millones de USD) y del Programa de Calidad (13 millones de USD).

Los **ingresos financieros de 98 millones de USD** son el resultado de una gestión conservadora de las inversiones y comprenden particularmente los ingresos por intereses de 30 millones de USD y ganancias cambiarias de 68 millones de USD.

**973 MILL. USD**INGRESOS POR TORNEOS  
EN EL EJERCICIO 2015**81 MILL. USD**OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN  
EN EL EJERCICIO 2015**98 MILL. USD**INGRESOS FINANCIEROS  
EN EL EJERCICIO 2015

**INGRESOS 2015** (EN MILLONES DE USD)

**7 %**

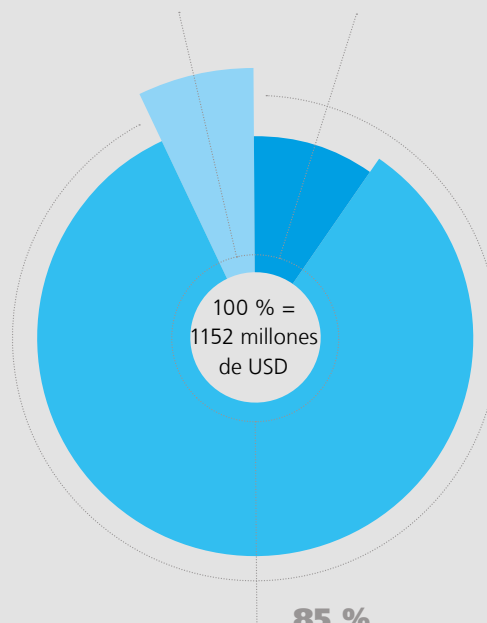
**OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN**

Licencia de marcas	42
Programa de Calidad de la FIFA	13
Otros (rentas, derechos del archivo cinematográfico de la FIFA)	26
<b>Total</b>	<b>81</b>

**8 %**

**INGRESOS FINANCIEROS**

Ganancias cambiarias	68
Ingresos de intereses	30
<b>Total</b>	<b>98</b>



**85 %**

**INGRESOS POR TORNEOS**

Derechos de TV	<b>629</b>
– Copa Mundial de la FIFA 2018™	613
– Otros torneos de la FIFA	16
Derechos de marketing	<b>257</b>
– Copa Mundial de la FIFA 2018™	246
– Otros torneos de la FIFA	11
Derechos de servicios preferentes	<b>35</b>
Derechos de concesión de licencias	<b>12</b>
Otros	<b>40</b>
<b>Total</b>	<b>973</b>

SOCIOS FIFA 2015-2018



## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**GASTOS 2015**

El **total de gastos** asciende a **1274 millones de USD** y comprende los gastos derivados de competiciones, proyectos de desarrollo, gastos operativos, de gestión del fútbol, explotación de derechos y gastos financieros. En suma, el **74 % del total de gastos se invirtió directamente en el fútbol**.

En cuanto a los **gastos por torneos**, que suman **781 millones de USD**, 574 millones de USD corresponden a la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™. En 2015, la FIFA organizó otras siete competiciones (la Copa Mundial Femenina de la FIFA Canadá 2015™, la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA en Nueva Zelanda, la Copa Mundial Sub-17 en Chile, la Copa Mundial de Clubes de la FIFA en Japón, la Copa Mundial de Beach Soccer de la FIFA en Portugal, el Campeonato Juvenil FIFA/ Blue Stars y la FIFA Interactive World Cup) que supusieron un total de 178 millones de USD.

La FIFA invirtió en **proyectos de desarrollo** un total de **161 millones de USD**: 54 millones de USD se destinaron al Programa de Asistencia Financiera (FAP) para federaciones miembro, 33 millones de USD para las confederaciones, 27 millones de USD recayeron en el Programa Goal y 47 millones de USD se destinaron a otros proyectos de desarrollo.

El **resto de gastos operativos (190 millones de USD)** procede principalmente del gasto de personal (92 millones de USD) y de gastos de comunicación (p. ej. FIFA.com y extranet), que suman 26 millones de USD.

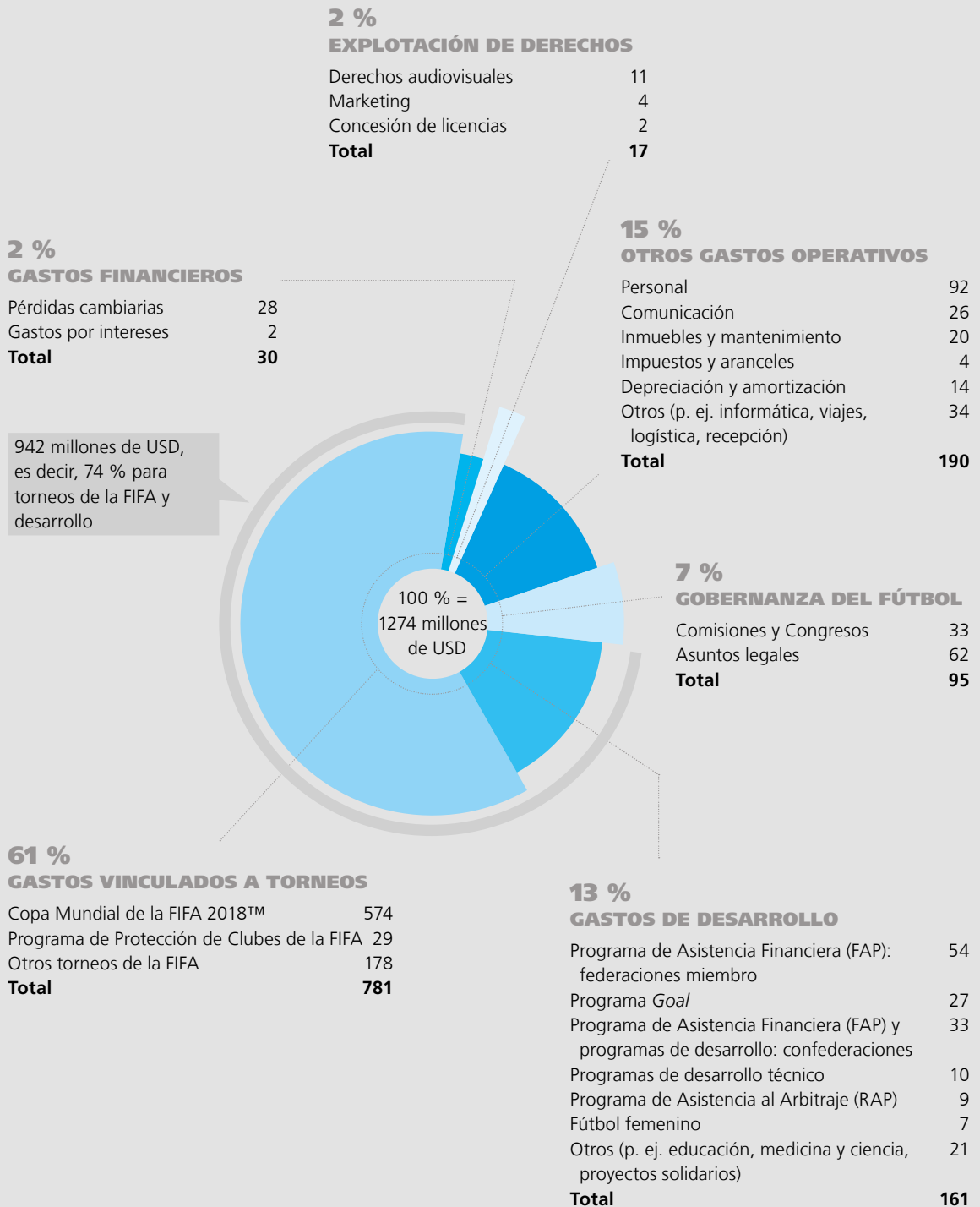
La partida de **gobernanza del fútbol**, cuyos gastos totales ascienden a **95 millones de USD**, incluye la organización de todas las sesiones de las comisiones y del Congreso de la FIFA, por valor de 33 millones de USD y los gastos en asuntos legales, por valor de 62 millones de USD.

Los gastos de **explotación de derechos**, que suponen **17 millones de USD**, comprenden las obligaciones contractuales derivadas de los derechos de comercialización, televisión y otros medios, así como los de la concesión de licencias.

Los **gastos financieros**, que suman **30 millones de USD**, son principalmente pérdidas en divisas, que no obstante se vieron compensadas en su mayor parte por las ganancias cambiarias.

**1274 MILL. USD**GASTOS TOTALES DE LA FIFA  
EN EL EJERCICIO 2015**942 MILL. USD**INVERTIDOS EN FÚTBOL  
EN EL EJERCICIO 2015**781 MILL. USD**TOTAL DE GASTOS EN TORNEOS  
EN EL EJERCICIO 2015

**GASTOS 2015** (EN MILLONES DE USD)



## BALANCE GENERAL

# BALANCE Y EVOLUCIÓN DE LAS RESERVAS

A 31 de diciembre de 2015, el **balance** de la FIFA asciende a **2993 millones de USD**, con reservas de **1340 millones de USD**. Las **reservas** de la FIFA proceden de los 1523 millones de USD de las reservas del ejercicio anterior, un **resultado neto de -122 millones de USD** y otro resultado integral de -61 millones de USD.

A pesar de que las **reservas** de la FIFA **disminuyeron un 12 %**, el **nivel de las reservas** de la FIFA sigue siendo **estable**.

Además, el art. 73 de los **Estatutos de la FIFA** (ed. 4/2015) estipula lo siguiente:

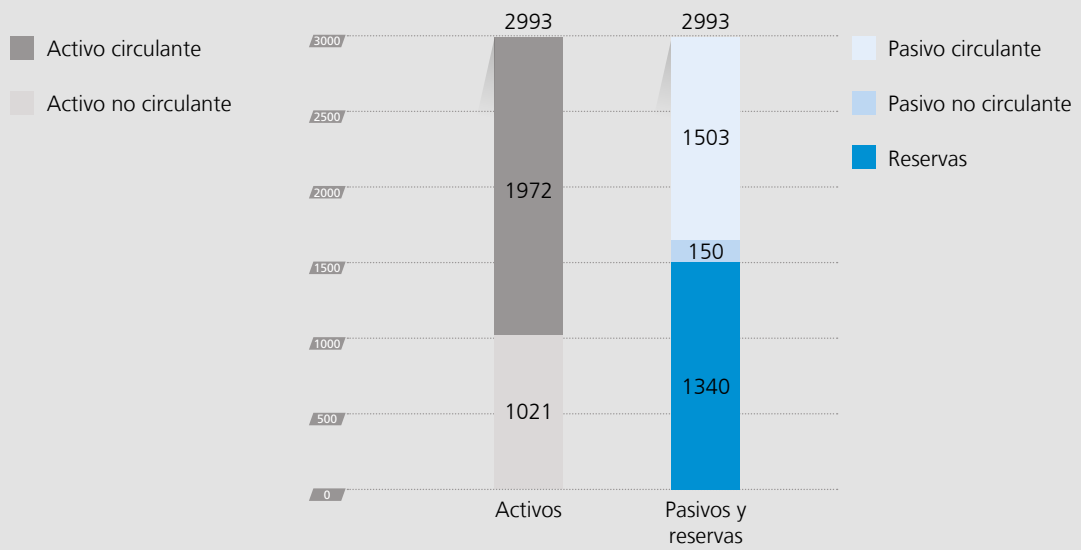
- los ingresos y egresos de la FIFA se gestionan de tal manera que estén equilibrados durante el ejercicio financiero.
- Una de las responsabilidades más importantes de la FIFA es garantizar su futuro mediante la creación de reservas.

La FIFA ha cumplido estas obligaciones estatutarias en el ejercicio 2015. Disponer de suficientes reservas tiene una gran importancia estratégica para la FIFA, particularmente en vista de la considerable dependencia económica de la Copa Mundial de la FIFA™ y por el hecho de que resulta prácticamente imposible asegurar esta gran competición ante una posible anulación.

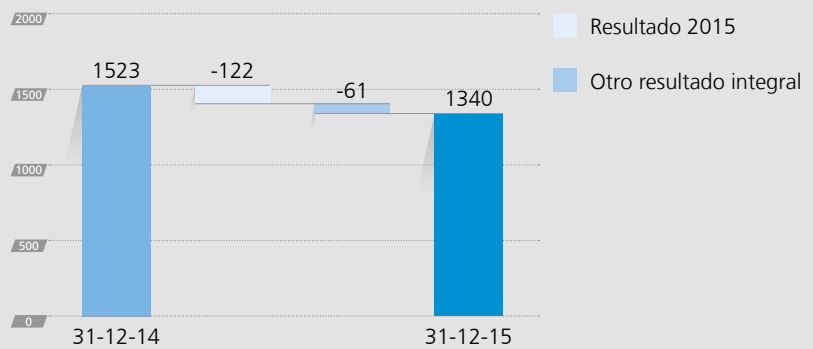
En principio, no se puede considerar como valor absoluto la **cantidad concreta de reservas necesarias**, sino que estas dependen del total de gastos de la FIFA y de los riesgos operativos implícitos durante un periodo cuatrienal. Las reservas actuales ascienden a cerca de **un tercio** de los gastos totales del periodo.

Para la FIFA es fundamental contar con suficientes reservas a fin de garantizar su **independencia económica** y su capacidad de **reacción ante imprevistos**.

**BALANCE A 31 DE DICIEMBRE DE 2015** (EN MILLONES DE USD)



**EVOLUCIÓN DE LAS RESERVAS** (EN MILLONES DE USD)



## COMPARACIÓN PRESUPUESTARIA

# ANÁLISIS DE INGRESOS 2015

La **contabilidad de la FIFA se realiza de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**. En vista de que las numerosas disposiciones y normativas técnicas de las normas NIIF no se prestan para presupuestar ni para controlar a diario los costos, los presupuestos se elaboran sobre la base del presupuesto en efectivo antes de que sean aprobados por el Congreso.

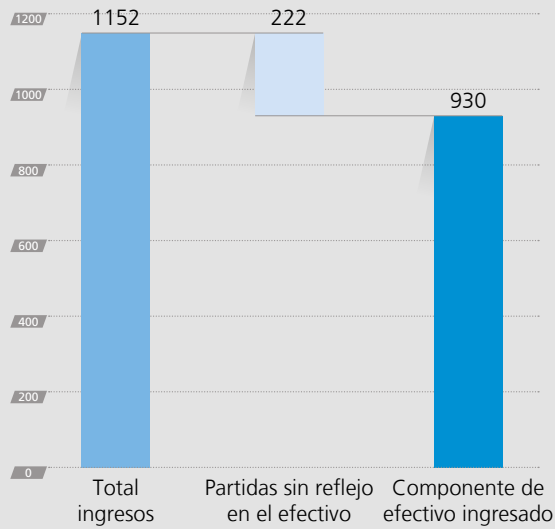
Con objeto de establecer una comparación de los ingresos reales con el presupuesto de caja, es **necesaria una transición de las NIIF**. En este caso, se separan del ingreso total conforme a las NIIF aquellos ingresos que no es posible incluir en una comparación presupuestaria. Los componentes de efectivo ingresado resultantes se comparan entonces con el presupuesto.

Para realizar la comparación presupuestaria, es necesario deducir del **total de ingresos** del 2015, que asciende a **1152 millones de USD, 222 millones de USD de partidas sin reflejo en el efectivo**, lo cual arroja un componente de gastos en efectivo de 930 millones de USD. La partida contable sin movimiento de efectivo comprende en particular ingresos relacionados con el método de porcentaje de realización, efectos brutos e ingresos de prestaciones en especie, que no se reflejan en el presupuesto de caja.

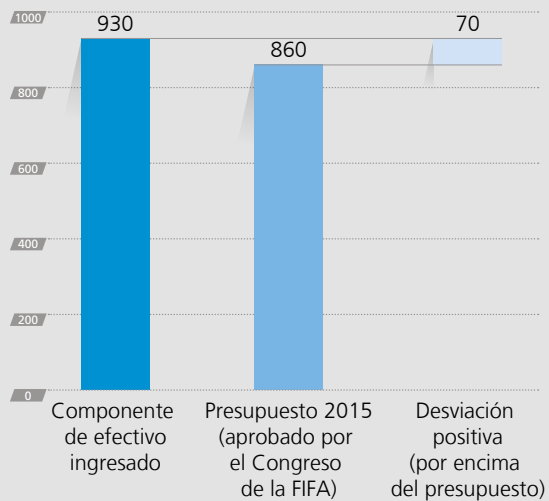
El Congreso de la FIFA aprobó para el ejercicio 2015 unos **ingresos presupuestarios** de 860 millones de USD, que se **superaron en 70 millones de USD**. Estos ingresos extra se deben principalmente a los efectos de la tasa de cambio, a ingresos suplementarios provenientes de otros torneos de la FIFA y a las licencias de marca.



**INGRESOS 2015: COMPONENTES** (EN MILLONES DE USD)



**INGRESOS 2015: COMPARACIÓN PRESUPUESTARIA** (EN MILLONES DE USD)



## COMPARACIÓN PRESUPUESTARIA

# ANÁLISIS DE GASTOS 2015

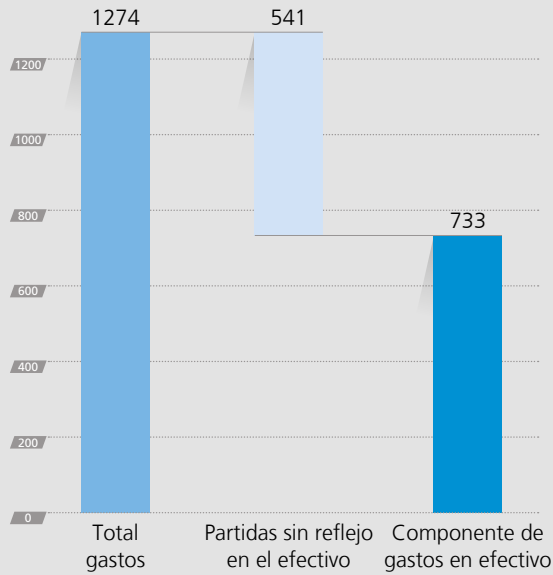
El principio básico postulado para el análisis de ingresos es igualmente válido para los gastos.

Con objeto de establecer una comparación de los gastos, es **necesaria una transición de las NIIF** al presupuesto en efectivo. En este caso, se deducen del total de gastos conforme a las NIIF aquellos que no es posible incluir en una comparación del presupuesto. Los componentes de gastos en efectivo se comparan entonces con el presupuesto.

Para realizar la comparación presupuestaria, es necesario deducir del **total de gastos** del 2015, que asciende a **1274 millones de USD, 541 millones de USD de partidas sin reflejo en el efectivo**, lo cual arroja un componente de gastos en efectivo de 733 millones de USD. Las cantidades ajustadas se trataron particularmente de gastos relacionados con el método de porcentaje de realización.

El Congreso de la FIFA aprobó un **presupuesto de gastos** de 850 millones de USD para el ejercicio 2015. Sin embargo, esta cifra se vio **rebajada en 117 millones de USD**, principalmente por la reducción de costes, con la que se ha conseguido ahorrar en las comisiones, la reducción de los desplazamientos aéreos, la postergación de proyectos y la optimización del presupuesto.

**GASTOS 2015: COMPONENTES** (EN MILLONES DE USD)



**INGRESOS 2015: COMPARACIÓN PRESUPUESTARIA** (EN MILLONES DE USD)



# PRESUPUESTO <sup>3</sup>



Home of FIFA es la sede del órgano rector del fútbol mundial.



## PRESUPUESTO REVISADO DE 2015-2018

# MÁS RECURSOS PARA LA PROMOCIÓN DEL FÚTBOL

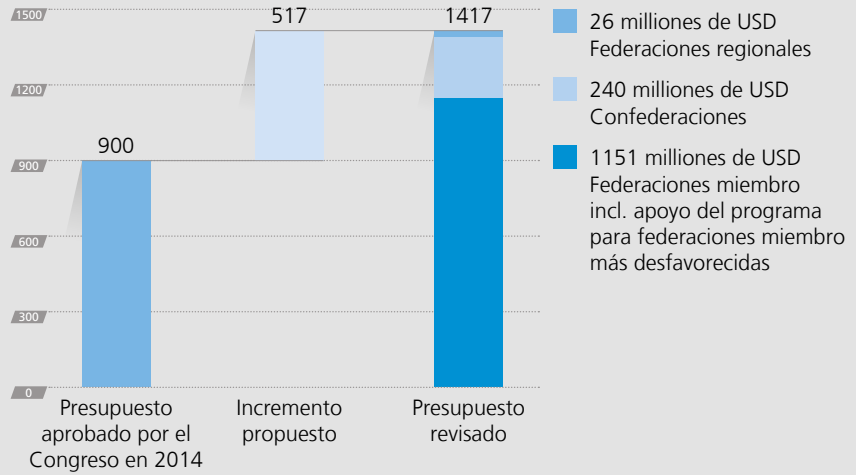
El 26 de febrero de 2016, Gianni Infantino fue elegido **presidente de la FIFA** por el Congreso de la FIFA hasta 2019. Uno de los objetivos de su plan de trabajo es incrementar la promoción del fútbol e invertir **más recursos en el desarrollo del fútbol**. En sus sesiones del 17 y 18 de marzo, la Comisión de Finanzas y el Comité Ejecutivo aprobaron el ajuste de presupuesto correspondiente, que deberá ratificar el Congreso de la FIFA.

En el periodo 2015-2018, el presupuesto de la promoción del fútbol aumentó de 900 millones de USD (que comprenden 351 millones de USD del FAP, 194 millones de USD del Programa *Goal* e infraestructura, 355 millones de USD de diversos) a **1417 millones de USD, un incremento de 517 millones de USD**. Un total de 1151 millones de USD corresponde a las federaciones miembro (incluido el apoyo a las federaciones más desfavorecidas), 240 millones de USD a las confederaciones y 26 millones de USD a federaciones regionales.

Tras la aprobación del marco presupuestario, se definirán proyectos concretos en estrecha colaboración entre la FIFA, las federaciones y las confederaciones. Todos los programas están sujetos a las disposiciones de los diversos reglamentos de la FIFA, en particular al Reglamento General de Programas de Desarrollo de la FIFA. La utilización adecuada de los medios económicos se garantizará mediante auditorías locales y centrales, así como a través de los órganos de supervisión pertinentes (Unidad de Cumplimiento, Comisión de Auditoría y Conformidad, etc.).

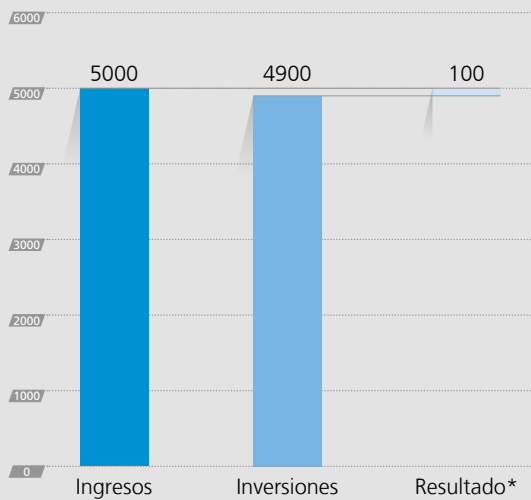
La **financiación** de estas inversiones complementarias se logrará mediante **ingresos adicionales** y gracias al **ahorro de costos**, de modo que, como antes, se aspira a lograr un resultado cuatrienal de 100 millones de USD (antes de deducciones e impuestos) y **sin perjuicio de las reservas de la FIFA**. De esta manera, la nueva previsión de ingresos asciende a 5656 millones de USD, mientras que el total de inversiones se eleva a 5556 millones de USD.

**PRESUPUESTO DE DESARROLLO REVISADO 2015-2018** (EN MILLONES DE USD)

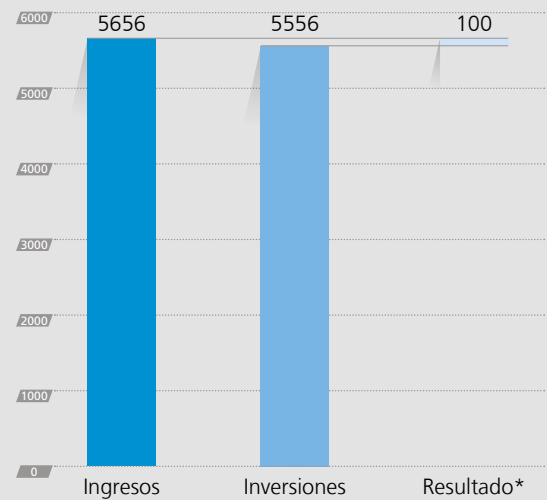


**PRESUPUESTO GENERAL REVISADO 2015-2018** (EN MILLONES DE USD)

Presupuesto aprobado por el Congreso en 2014



Presupuesto revisado



\*antes de devaluación e impuestos

## PRESUPUESTO DETALLADO DE 2017

# INGRESOS E INVERSIONES EN 2017

El presupuesto detallado de 2017 fue aprobado por la Comisión de Finanzas y el Comité Ejecutivo de la FIFA y se someterá a la ratificación del Congreso de la FIFA de 2016.

El presupuesto detallado de 2017 se basa en el presupuesto cuatrienal del ciclo 2015-2018 y tiene en consideración la distribución de ingresos e inversiones prevista para el cuatrienio 2015-2018.

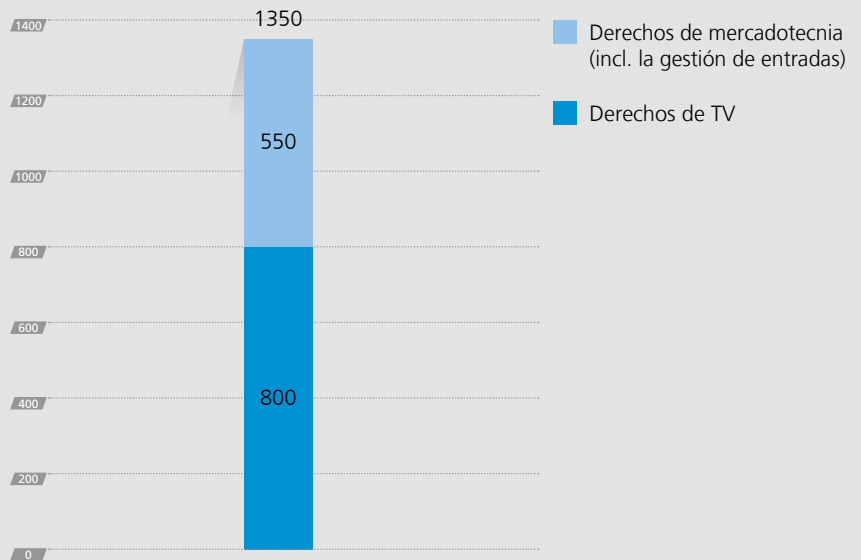
## Presupuesto de 2017: invertidos un total de 1300 millones de USD

<b>Copa Mundial de la FIFA 2018™</b>	<b>450</b>	<b>Operaciones y servicios</b>	<b>228</b>
- Organización local	174	- Recursos Humanos (costes de personal, actos en HoF, contratación)	103
- Producción TV	64	- Museo del Fútbol	43
- Gastos de preparación de las federaciones participantes	48	- Comunicación	23
- Entradas y servicios informáticos	43	- Informática (p. ej. equipo, programas)	17
- Programa de Protección de Clubes de la FIFA	35	- Inmuebles y mantenimiento	10
- Área de servicios preferentes	12	- Oficina del SG (p. ej. uniformes, gestión de proyectos administración, protocolo)	6
- Seguros de la Copa Mundial de la FIFA™	9	- Otros (p. ej. logística, producción, recepción, viajes, impuestos, seguros, cuestiones económicas)	26
- Gestión de la competición (p. ej. fase preliminar)	9		
- Plataforma de servicios financieros	3		
- Costes de la oficina local	3		
- Otros (p. ej. medios, servicios digitales, inspecciones, marketing, TV)	50		
		<b>Desarrollo</b>	<b>393*</b>
<b>Otros eventos FIFA</b>	<b>144</b>	- FAP: federaciones miembro	
- Copa FIFA Confederaciones 2017	55	- FAP: confederaciones	
- Copa Mundial de Clubes de la FIFA 2017	23	- Programa <i>Goal</i> e infraestructura	
- Copa Mundial Sub-20 de la FIFA 2017	21	- Programas de desarrollo técnico (p. ej. juvenil, femenino, fútbol playa, fútbol base)	
- Copa Mundial Sub-17 de la FIFA 2017	17	- Proyectos especiales (fondos de solidaridad y servicios de desarrollo)	
- Copa Mundial de Beach Soccer de la FIFA 2017	8	- Programa de Asistencia al Arbitraje (RAP)	
- Otros (p. ej. FIFA Ballon d'Or, FIFA Interactive World Cup, Campeonato Juvenil FIFA/Blue Stars)	20	- Programas de gestión del fútbol	
		- Medicina y ciencia (p. ej. Football for Health, dopaje, conferencia médica)	
<b>Gobernanza del fútbol</b>	<b>65</b>	- Football for Hope	
- Congreso anual y comisiones	34	- Formación (p. ej. CIES, internacionalización, apoyo a escuelas técnicas superiores suizas)	
- Transfer Matching System (TMS)	11	- Federaciones miembro (p. ej. gobernanza, extranet, ligas y clubes)	
- Early Warning System	8	- Otros (p. ej. partidos internacionales, cuestiones europeas)	
- Órganos judiciales	2	- Nuevas inversiones	
- Otros (p. ej. TAD, marca FIFA, seguridad)	10		
<b>Explotación de derechos</b>	<b>20</b>		
- Derechos audiovisuales y de TV	12		
- Derechos de concesión de licencias	4		
- Derechos de marketing	4		

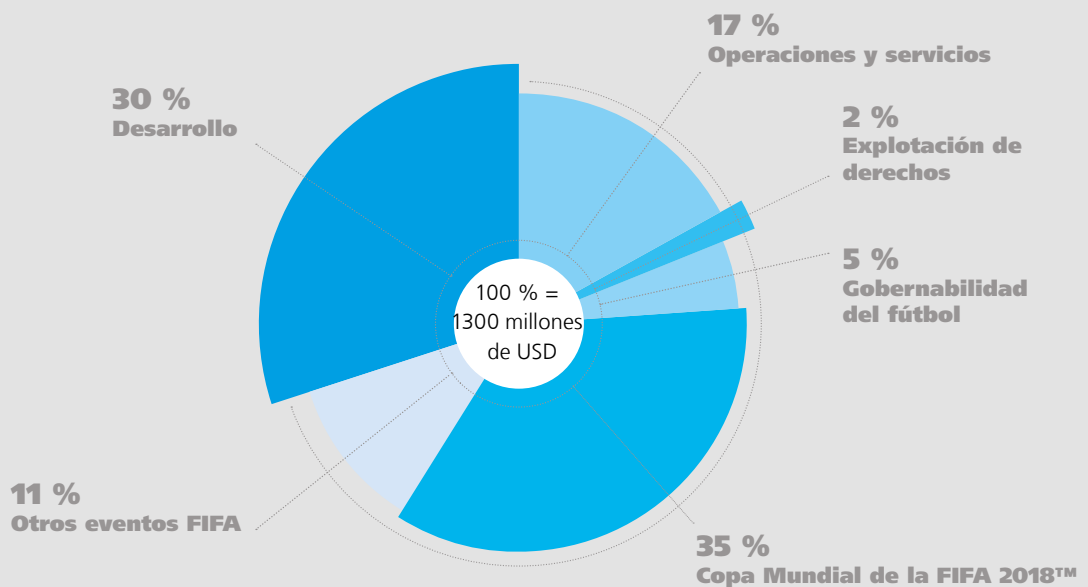
\*Los detalles están en preparación.



### PRESUPUESTO 2017: INGRESOS (EN MILLONES DE USD)



### PRESUPUESTO 2017: INVERSIONES (EN MILLONES DE USD)



# TEMAS ESPECIALES



El vestíbulo de la sede de la FIFA impresiona por su arquitectura y atrae cada año a visitantes de todo el mundo.



## COMPETICIONES

# COPA MUNDIAL FEMENINA DE LA FIFA CANADÁ 2015™

Con récord de asistencia, de horas de emisión en televisión, de telespectadores y visitas en las redes sociales, las estadísticas de la Copa Mundial Femenina de la FIFA Canadá 2015™ demostraron que es el acontecimiento deportivo femenino de una sola disciplina más grande del mundo y el segundo torneo de la FIFA más importante. En el plano deportivo, EE. UU. se convirtió en el primer país que gana tres copas mundiales femeninas tras imponerse en la final a las japonesas, que defendían título; esta final registró el mayor número de goles en la historia del torneo.

Con más de 1.35 millones de espectadores en los estadios y una cobertura televisiva que alcanzó 188 países y territorios y estableció récords de audiencia, el Mundial femenino de 2015 fue un rotundo éxito. La final fue el partido de fútbol de mayor audiencia de la historia de EE. UU. con 25.4 millones de espectadores. Del mismo modo, este Mundial fue todo un éxito en internet, con 20 millones de visitantes diferentes a la sección de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ en FIFA.com, lo que supone un incremento del número de visitas diarias del 178 % con respecto a la edición de 2011.

La séptima edición de esta competición fue todo un espectáculo de talento futbolístico, y contó con un número mayor de selecciones, por lo que su procedencia fue más diversificada. Incrementar

el número de selecciones participantes de 16 a 24 permitió que ocho países más pudieran disputar el torneo estrella del fútbol femenino y, al mismo tiempo, mejoró la promoción y despertó el interés por el fútbol femenino en todos sus respectivos países. Se disputó una ronda más de eliminatorias directas y las colegiadas emplearon por primera vez en una competición de esta categoría la detección automática de goles y el aerosol evanescente.

En el césped, quien brilló con luz propia fue la centrocampista estadounidense Carli Lloyd, autora —en tan solo 13 minutos— del primer y único triplete de una final del Mundial femenino de la FIFA. Carli Lloyd ganó el Balón de Oro de adidas a la mejor jugadora del torneo. Se marcaron un total de 146 goles en los 52 partidos disputados, lo que supone una media de 2.81 tantos por encuentro (2.69 en 2011).

El torneo se jugó en seis ciudades: Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Ottawa, Montreal y Moncton. Siete de las selecciones participantes habían jugado hasta la fecha las fases finales de los seis mundiales precedentes: Alemania, Brasil, EE. UU., Japón, Nigeria, Noruega y Suecia. Y fueron ocho los combinados nacionales que debutaron: Camerún, Costa de Marfil, Costa Rica, Ecuador, España, los Países Bajos, Suiza y Tailandia.



Nada pone freno a la estadounidense Abby Wambach. La selección canadiense y su afición durante el Mundial de Canadá. La francesa Elodie Thomis se impone a dos adversarias. Duelo entre Rachel Rinast (Suiza) y Gabrielle Onguene (Camerún). Las estadounidenses celebrando su título.



## GOBERNANZA

# REFORMAS DE GOBERNANZA DE LA FIFA

Como ente rector del fútbol mundial, la FIFA asume la responsabilidad de garantizar que este deporte descansa sobre unos cimientos sólidos y duraderos. Asimismo, ha adoptado una **política que no tolera en absoluto ningún tipo de conducta impropia** y se ha comprometido con los principios del buen gobierno y la transparencia en todos sus sectores laborales. Por otra parte, exige a sus federaciones miembro, funcionarios y empleados que cumplan estrictos criterios en este sentido.

La FIFA tiene el cometido de adaptarse a los últimos desarrollos en el ámbito futbolístico y debe velar por la observancia de los preceptos de las rigurosas normas de gobernanza en las actividades que emprende. En los últimos quince años, ha ido introduciendo gradualmente reformas que reflejan las opiniones de la comunidad del fútbol a fin de satisfacer las exigencias del mundo moderno del deporte.

## Reformas anteriores a 2011

En los años anteriores a 2011, la FIFA puso en marcha varias medidas centradas en los controles financieros y la transparencia:

- Exhaustivo informe de finanzas anual, conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Auditorías anuales de la FIFA y de algunas de sus federaciones miembro por parte de una auditora independiente
- Comisión de Auditoría y Conformidad
- Evaluación de riesgos y Sistema de Control Interno basado en el marco internacional COSO
- Procesos de elaboración profesional de presupuestos y procesos de licitación para los contratos principales
- Control de pagos de programas de desarrollo (FAP, Goal)
- Código Ético y Comisión de Ética de la FIFA
- Informe anual de actividades
- Revisión permanente de los Estatutos; entrada en vigor del Reglamento de Organización Interna y de otros reglamentos de la FIFA

## Proceso de reformas 2011-2013

El proceso de reforma de gobernanza de la FIFA del periodo 2011 a 2013 estuvo dirigido por la Comisión Independiente de Gobernabilidad (CIG), presidida por Mark Pieth, y comprendió un amplio proceso de consultas con numerosos expertos y grupos de interés, tanto del fútbol como ajenos a este ámbito. De acuerdo con las recomendaciones de la CIG, se establecieron mejores estructuras de gobernanza con el fin de fortalecer y allanar el camino para la FIFA y sus 209 miembros en su tarea de desarrollar el fútbol en todo el mundo.

Reformas principales en el ámbito de los principios éticos y la integridad:

- Comisión de Ética independiente, formada por dos órganos (uno de instrucción y otro de decisión), de los cuales el primero tiene la libertad de abrir procedimientos de investigación
- Exámenes de integridad obligatorios para los principales cargos
- Revisión del Código Ético de la FIFA y nuevo Código Deontológico de la FIFA
- Definiciones revisadas de soborno y corrupción, en consonancia con los estándares de la OCDE
- Implantación de un mecanismo de denuncias confidenciales

Reformas principales en el ámbito de la conformidad y el control financiero:

- Competencias suplementarias de la Comisión de Auditoría y Conformidad
- Presidente y vicepresidente independientes de la Comisión de Auditoría y Conformidad
- Programa de buenas prácticas de control
- Mejores controles y divulgación de fondos de desarrollo
- Subcomisión de Honorarios (formada en su mayoría por miembros independientes) para revisar las remuneraciones de ejecutivos (presidente, miembros del Comité Ejecutivo y secretario general)

Otras reformas importantes:

- El Congreso de la FIFA vota para decidir el país anfitrión para la Copa Mundial de la FIFA™
- El Congreso de la FIFA elige a los miembros de los órganos judiciales y de la Comisión de Auditoría y Conformidad
- Incremento de oportunidades para las mujeres en el Comité Ejecutivo de la FIFA
- Reglamento Electoral de la Presidencia de la FIFA

#### Poceso de reformas 2015-2016

Sobre los fundamentos establecidos por la CIG en 2011 y el trabajo realizado por el presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad Domenico Scala, la **Comisión de Reformas de la FIFA 2016**, presidida por François Carrard, sentó las bases para llevar a cabo otros cambios urgentes en la estructura de gobierno de la FIFA. Las principales reformas aprobadas por el Comité Ejecutivo de la FIFA, sujetas a la aprobación del Congreso extraordinario reunido en Zúrich el 26 de febrero de 2016 fueron:

- Separación clara de las funciones «políticas» y las de gestión: el Consejo de la FIFA (que sustituye al Comité Ejecutivo) es responsable de decidir la dirección estratégica general de la organización, mientras que la Secretaría General supervisa las actividades operativas y comerciales necesarias para poner en marcha la estrategia de manera efectiva
- Límites de mandato del presidente de la FIFA, los miembros del Consejo de la FIFA y los miembros de la Comisión de Auditoría y Conformidad, y de los órganos judiciales (máx. doce años).
- Elección de los miembros del Consejo, supervisada por la FIFA y conforme a su propio reglamento electoral; todos los candidatos están sujetos a exhaustivos exámenes de idoneidad e integridad por parte de una Comisión de Control independiente.

- Mayor reconocimiento de la mujer en el fútbol y promoción del fútbol femenino al menos con una representante en el Consejo elegida por cada confederación; incorporación a los estatutos de la promoción de la mujer como objetivo de la FIFA destinado a crear un ambiente y una cultura más diversa en la toma de decisiones.
- Publicación de los honorarios anuales del presidente de la FIFA, de todos los miembros del Consejo de la FIFA, del secretario general y de los presidentes de las comisiones permanentes y judiciales independientes.
- Mejor control del flujo de fondos.
- Principios universales de buen gobierno para las confederaciones y las federaciones miembro.
- Compromiso de la FIFA con los derechos humanos para incorporarlos a los Estatutos de la FIFA.
- Nueva Comisión de Grupos de Interés del Fútbol a fin de garantizar una mayor transparencia y la inclusión de representantes de grupos de interés del fútbol (jugadores, clubes y ligas).

Las reformas de gobernanza señalan el inicio de una nueva etapa de la labor de la FIFA encaminada a restablecer la credibilidad de la FIFA y su imagen como **organización deportiva moderna, eficaz y profesional**.

La FIFA sigue dispuesta y comprometida a aceptar otras reformas que fortalezcan y modernicen sus estructuras, además de proteger la integridad del fútbol en todos sus niveles y en todo el mundo.

## LITIGIOS

# INVESTIGACIÓN DEL GOBIERNO ESTADOUNIDENSE

El 27 de mayo de 2015, las autoridades judiciales de Estados Unidos hicieron público un escrito de acusación formal contra 14 acusados, entre los que figuraban funcionarios y exfuncionarios del fútbol de dos confederaciones americanas, la CONMEBOL y la CONCACAF (y algunas de sus federaciones miembro), sobre la base de acusaciones de asociación delictiva, fraude informático, conspiraciones de blanqueo de capitales y otros delitos. El escrito de acusación se centraba, entre otros delitos, en sobornos y comisiones ilícitas que supuestamente pagaron y fueron pagadas a los demandados y a entidades por la comercialización de derechos de televisión y comerciales de determinados partidos y torneos de la CONCACAF y de la CONMEBOL en condiciones ventajosas para los respectivos autores del cohecho; se centraba asimismo en supuestos pagos efectuados en relación con los derechos de patrocinio de la Confederação Brasileira de Futebol, la elección del país anfitrión de la Copa Mundial de la FIFA 2010™ y las elecciones presidenciales de la FIFA en 2011 (v. escrito de acusación formal de EE. UU. contra Jeffrey Webb y otros, accesible en <http://www.justice.gov/opa/file/450211/download>). Antes de hacer público el citado escrito de acusación formal, otros cuatro funcionarios del fútbol y dos corporaciones de marketing deportivo se declararon culpables de haber participado en actos de corrupción.

El 3 de diciembre de 2015, el Departamento de Justicia estadounidense dictó una acusación formal modificada que ampliaba el alcance de las acusaciones formuladas contra once de los 14 demandados, sumando cargos contra otros 16 demandados, de los cuales siete eran funcionarios de la CONCACAF y nueve de la CONMEBOL (v. acusación formal modificada de EE. UU. contra Hawit y otros, accesible en <http://www.justice.gov/opa/file/797261/download>). La naturaleza de los cargos añadidos a la acusación formal modificada también era de supuestos mecanismos de soborno y comisiones ilícitas por

la comercialización de derechos de televisión y comerciales de torneos internacionales de fútbol que aparentemente involucraban a los demandados. Al producirse una nueva ronda de acusaciones, el Departamento de Justicia de EE. UU. reiteró que la instrucción sigue su curso y que se estaba investigando a otras personas.

En el periodo comprendido entre el 26 de mayo y el 23 de noviembre de 2015, otras cinco personas que no figuraban como demandados en las acusaciones formales se declararon culpables, en un juicio bajo secreto de sumario, con lo cual se incrementó a 41 el total de personas y entidades imputadas.

Las autoridades estadounidenses solicitaron reiteradamente al Gobierno suizo colaboración judicial para proseguir las pesquisas y, aparentemente, han recibido o están en vías de recibir información y documentos. El 30 de diciembre de 2015, la Oficina Federal de Justicia suiza anunció que, sobre la base de una solicitud de colaboración judicial, había hecho entrega a las autoridades estadounidenses de la primeras pruebas, concretamente documentos de «cuentas bancarias en las cuales se habrían depositado fondos procedentes de sobornos por la atribución de los derechos de comercialización relacionados con diversos torneos de fútbol en Latinoamérica y en los EE. UU.» (v. comunicado de prensa de la Oficina Federal de Justicia del 30 de diciembre de 2015: <https://www.bj.admin.ch/bj/en/home/aktuell/news/2015/2015-12-30.html>).

Además, las autoridades suizas, a instancias de las autoridades estadounidenses, arrestaron a varios inculcados mientras se hallaban en Zúrich. A 31 de diciembre de 2015, las autoridades estadounidenses consideraban que la FIFA había sido víctima de supuestos actos ilícitos. En el marco de la legislación suiza, la FIFA está cooperando con las autoridades estadounidenses.



## LITIGIOS

# INVESTIGACIÓN DEL GOBIERNO SUIZO

En noviembre de 2014, la FIFA hizo entrega a la Oficina del Fiscal General de Suiza (OFG) del informe elaborado por Michael J. Garcia, en calidad de presidente del órgano de instrucción de la Comisión de Ética de la FIFA, el cual recoge los resultados de la investigación que llevó a cabo este órgano de la presentación de candidaturas y del proceso de adjudicación de la Copa Mundial de la FIFA 2018™ a Rusia y de la Copa Mundial de la FIFA 2022™ a Catar. Sobre la base de dicho informe, el 10 de marzo de 2015 la OFG abrió una investigación penal.

El 27 de mayo de 2015, se notificó a la FIFA la investigación penal emprendida por la OFG contra persona o personas desconocidas por gestión desleal (art. 158, n.º 1, apdo. 3 del Código Penal suizo), fraude (art. 146 del Código Penal suizo) y malversación de fondos (art. 138 del Código Penal suizo), así como por blanqueo de capitales (art. 305bis del Código Penal suizo). La investigación penal se ocupa principalmente del proceso de selección de los países anfitriones de las ediciones de 2018 y de 2022 de la Copa Mundial de la FIFA™. En lo que concierne a esta investigación, desde el 27 de mayo de 2015 la FIFA ha proporcionado a la OFG diversos documentos solicitados e información.

El 25 de septiembre de 2015, se notificó a la FIFA el inicio de una investigación penal contra Joseph S. Blatter por supuesta gestión desleal (art. 158 del Código Penal suizo), y —subsiguiente— malversación de fondos (art. 138 del Código Penal suizo). La investigación penal versa sobre el pago de 2 millones de CHF a Michel Platini en el año 2011 por servicios que este prestó en el periodo comprendido entre 1998 y 2002, así como a un acuerdo por derechos de televisión con la Unión Caribeña de Fútbol.

La FIFA coopera incondicionalmente con las autoridades en las investigaciones penales en curso. Como posible parte perjudicada, la FIFA ha manifestado su interés en participar en el procedimiento como «acusación particular», conforme al artículo 118 del Código de Procedimiento Penal suizo («parte demandante»). A 31 de diciembre de 2015, todas las citadas investigaciones penales seguían su curso y no se habían notificado resultados concretos a la FIFA.

## INFORME DE GESTIÓN DE ACTIVOS

# SE LOGRA DE NUEVO UN RESULTADO DE LAS INVERSIONES SATISFACTORIO

Desde la perspectiva de los inversores, 2015 se ha caracterizado sin duda por el retorno de la volatilidad de los mercados.

El año comenzó con el campanazo anunciado por el Banco Central suizo en enero de la desintervención del tipo de cambio entre el euro y el franco suizo, fijada hasta entonces en 1.20. Las fluctuaciones posteriores del mercado fueron de las más violentas desde el inicio de la crisis económica. No obstante, la FIFA supo aprovechar estas fluctuaciones para realizar algunas inversiones a largo plazo a tipos de interés atractivos. De nuevo, fue posible mejorar los rendimientos mediante inversiones garantizadas en CHF.

Así pues, en los primeros cinco meses se realizaron nuevas inversiones a plazos de entre 3.5 a 10 años por valor de 130 millones de USD. De este modo, el ámbito de inversiones con vencimientos superiores a doce meses de la cartera de la FIFA puede acercarse al objetivo de composición de la cartera que marca el Reglamento de Inversiones de la FIFA.

La posibilidad de un incremento de intereses en USD fomentó que surgieran buenas oportunidades en el ámbito de las inversiones con vencimientos inferiores a doce meses, que se pudieron emplear en inversiones garantizadas, entre otras monedas, en CHF, NOK y EUR. Los rendimientos en USD obtenidos de este modo fueron, por lo general, muy satisfactorios.

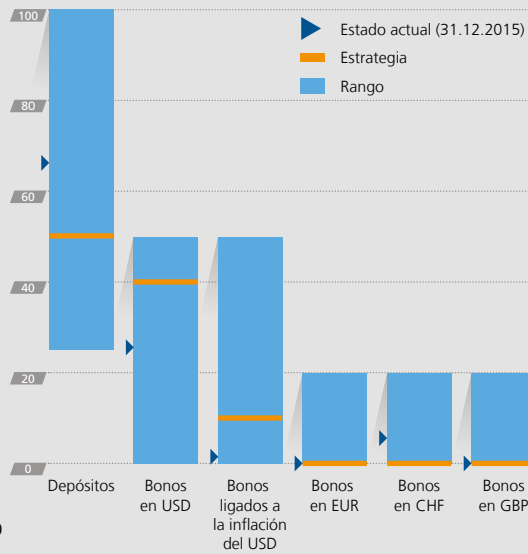
En materia de solvencia, el punto de referencia de la cartera de inversiones de la FIFA superó plenamente al de terceros sin necesidad de realizar ningún ajuste.

El **Reglamento de Inversiones de la FIFA**, que abarca cuestiones relativas a la liquidez, la fiabilidad de pago de terceros y la prevención de riesgos externos al mercado, define como objetivo principal de las inversiones patrimoniales de la FIFA **conservar el valor real** del valor patrimonial de la FIFA. Se evitan conscientemente los objetivos de crecimiento asociados a riesgos elevados y a fluctuaciones de valor, como la maximización de rendimientos, teniendo en cuenta en todo momento los objetivos mínimos de liquidez establecidos. La cartera de inversiones de la FIFA se divide en **depósitos** (inversiones inferiores a un año) y **bonos** (inversiones superiores a un año). La forma de distribuir la inversión en depósitos y bonos se rige, en primer lugar, por la necesidad de liquidez y, en segundo lugar, por las expectativas de rendimiento de la estrategia en cuanto a los plazos de inversión y la calificación crediticia que se revisan cada trimestre.

En términos generales, la **estrategia de inversión** del ejercicio en cuestión **ha vuelto a demostrar su eficacia**, ya que, en vista de la baja o nula inflación (en especial del CHF), ha crecido el valor de la cartera de inversiones.

## ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y ESTADO ACTUAL

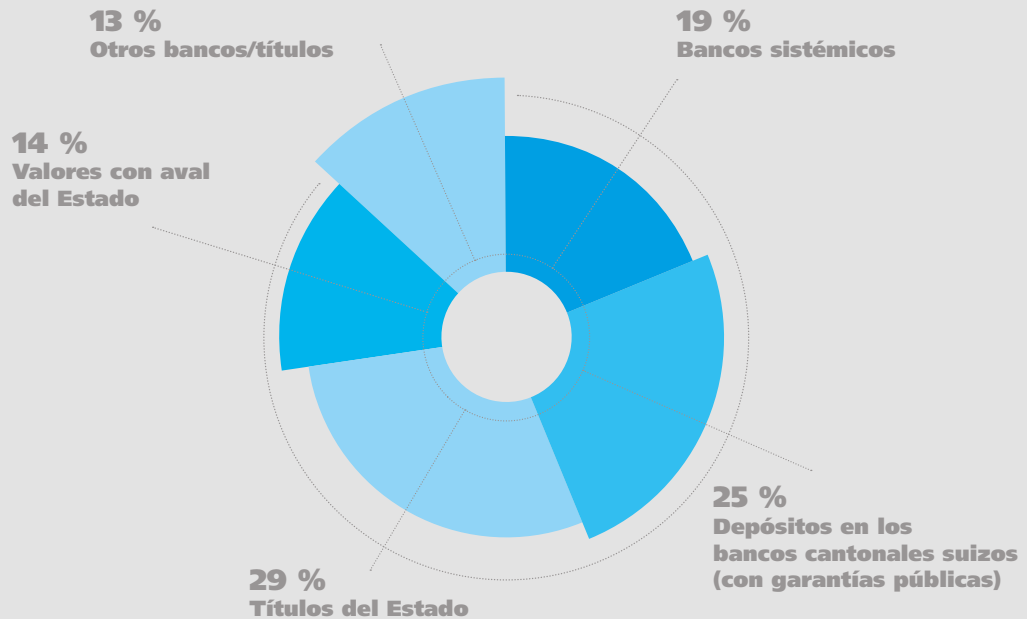
CARTERA GLOBAL (EXPLORACIÓN E INVERSIÓN) POR CATEGORÍA DE ACTIVOS (EN PORCENTAJE)



100 % = 2120 millones de USD  
 (valor razonable a 31.12.15)

## DATOS DE LA CARTERA DE INVERSIONES ACTUAL

(CARTERA DE INVERSIONES POR CONTRAPARTES)



100 % = 1362 millones de USD  
 (valor razonable a 31.12.15)



□ □ □ □ 5 □

# INFORME DE GOBERNANZA



También en el terreno de juego, las líneas están claras para que todos respeten las reglas.



## INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

# 1. ORGANIZACIÓN DE LA FIFA

De conformidad con el art. 60 y ss. del Código Civil suizo, la forma jurídica de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) es la de una asociación inscrita en el registro mercantil zuriqués. La sede de la FIFA se localiza en la ciudad de Zúrich (Suiza). La FIFA, como órgano rector del fútbol mundial, se compromete a alcanzar y poner en práctica los máximos estándares de gobernanza. Su Comité Ejecutivo prosigue la revisión del marco regulador y las prácticas a fin de garantizar que favorecen los intereses del mundo del fútbol y de otras partes implicadas. De acuerdo con los objetivos fijados por el Comité Ejecutivo, la Secretaría General de la FIFA implanta y mantiene las normas del más alto nivel en la transparencia de la información financiera sobre el fútbol asociación y los deportes en general. Nos tomamos muy en serio la gestión de nuestras finanzas y seguimos fieles a los principios de transparencia y responsabilidad que gobiernan el funcionamiento ejemplar de nuestra institución, que aspira a dar buen ejemplo a otras organizaciones. Los órganos rectores del deporte desempeñan un papel decisivo en la sociedad; por tanto, es imprescindible que respeten los principios de buen gobierno para cumplir sus objetivos estatutarios y su misión en un sentido amplio. En calidad de órgano rector del fútbol mundial, la FIFA tiene un firme compromiso con los principios de buen gobierno y transparencia, y será intransigente con todo acto delictivo o de mala fe, tanto en el marco de una competición como en cualquier otro contexto del fútbol asociación. La FIFA ha adaptado sus estructuras y procesos con el fin de responder a las necesidades en constante evolución de la gestión del fútbol, y también para responder a la creciente complejidad de sus funciones y operaciones. El informe sobre la gobernanza de la FIFA describe las estructuras, las normas y los procesos que sirven de guía para la buena gobernanza por parte del Comité Ejecutivo y la Secretaría General de la FIFA.

El informe sobre la gobernanza de la FIFA se terminó de elaborar el 31 de diciembre de 2015 y

no refleja los resultados del proceso de reformas en curso. Gracias a la exhaustiva revisión de las estructuras de gobernanza y los reglamentos al respecto, se conseguirán los máximos estándares en este ámbito. A partir de estas reformas, la FIFA experimentará cambios significativos que llevarán a ganarse de nuevo la confianza de los grupos de interés vinculados a la FIFA, y también la confianza del público. Estas reformas están pendientes de aprobación en el Congreso extraordinario del 26 de febrero de 2016; remitimos aquí a la sección «Temas especiales», donde se presentan los elementos principales de las reformas previstas.

## 1.1. Estatutos de la FIFA

Los Estatutos y el Reglamento de Aplicación de los Estatutos representan la «constitución» de la FIFA y del fútbol mundial. Sobre tal fundamento y otros valores esenciales como la autenticidad, la integridad, el rendimiento y la unidad, la FIFA basa su misión de desarrollar el juego, emocionar al mundo y edificar un futuro mejor.

De acuerdo con sus estatutos, los objetivos de la FIFA son los siguientes:

- mejorar constantemente el fútbol y promoverlo en todo el mundo, considerando su carácter universal, educativo y cultural, así como sus valores humanitarios, particularmente mediante programas juveniles y de desarrollo;
- organizar competiciones internacionales propias;
- elaborar reglamentos y disposiciones que garanticen su implementación;
- controlar todas las formas del fútbol, adoptando aquellas medidas adecuadas para evitar la violación de los Estatutos, reglamentos y decisiones de la FIFA, así como de las Reglas de Juego;
- promover la integridad, el comportamiento ético y la deportividad con el fin de impedir que ciertos métodos o prácticas, tales como la corrupción, el dopaje o la manipulación de partidos, pongan en peligro la integridad de los partidos, competiciones, jugadores,

oficiales y miembros o den lugar a abusos en el deporte del fútbol asociación.

Asimismo, la FIFA hace todo cuanto está en su mano para luchar contra el racismo y la discriminación. Fomenta relaciones amistosas entre todas las personas y organizaciones que participan en el fútbol, instándolas a observar los Estatutos, los reglamentos y los principios de la deportividad. Además, la FIFA pone a disposición las instancias necesarias para solucionar litigios. El Reglamento de Aplicación de los Estatutos y el Reglamento del Congreso están integrados en los Estatutos.

## 1.2. Miembros

Los miembros de la FIFA son las federaciones responsables de organizar y supervisar el fútbol en sus países. Solamente se reconoce a una federación por país. Los miembros que pertenecen a un mismo continente han conformado las siguientes confederaciones reconocidas por la FIFA (las confederaciones no son miembros de la FIFA):

- a) Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL)
- b) Confederación Asiática de Fútbol (AFC)
- c) Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA)
- d) Confederación Africana de Fútbol (CAF)
- e) Confederación de Fútbol de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe (CONCACAF)
- f) Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC)

Los miembros tienen derecho a:

- participar en el Congreso de la FIFA;
- formular propuestas para su inclusión en el orden del día del Congreso;
- proponer candidatos a la presidencia de la FIFA y votar en las elecciones correspondientes;
- participar en las competiciones organizadas por la FIFA;
- participar en los programas de asistencia y desarrollo de la FIFA;
- ejercer todo derecho derivado de los Estatutos y otros reglamentos.

Entre las obligaciones de los miembros figuran:

- observar en todo momento los Estatutos, los reglamentos, las disposiciones y las decisiones de los órganos de la FIFA, así como las decisiones del Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAD) adoptadas sobre la base de un recurso de apelación conforme al art. 66, apdo. 1 de los Estatutos de la FIFA;
- participar en las competiciones organizadas por la FIFA;
- pagar las cuotas correspondientes a su calidad de miembros;
- hacer que sus propios miembros respeten los Estatutos, reglamentos, disposiciones y decisiones de los órganos de la FIFA;
- convocar a su órgano legislativo supremo de forma regular, al menos cada dos años;
- ratificar los estatutos que estén en concordancia con los requisitos estipulados en los Estatutos Modelo de la FIFA;
- crear una comisión de árbitros que dependa directamente de la federación miembro;
- respetar las Reglas de Juego;
- administrar sus asuntos internos de forma independiente y asegurarse de que no se produzca ninguna injerencia por parte de terceros;
- cumplir todas las obligaciones establecidas en los presentes Estatutos y otros reglamentos.

## 1.3. Congreso de la FIFA

El Congreso de la FIFA es el órgano legislativo supremo y lo constituyen todas las federaciones miembro. El Congreso se reúne cada año y sus actividades principales son:

- admitir, suspender y expulsar a sus miembros;
- asumir la responsabilidad de enmendar los Estatutos de la FIFA, el Reglamento de Aplicación de los Estatutos y el Reglamento del Congreso;
- aprobar el informe de actividades;
- recibir el informe de la Comisión de Auditoría y Conformidad;
- aprobar la cuenta de pérdidas y ganancias y el presupuesto;

- nombrar a los auditores;
- elegir o destituir al presidente o a la mujer miembro del Comité Ejecutivo;
- investir o destituir a vicepresidentes y otros miembros del Comité Ejecutivo;
- elegir o destituir a los presidentes, vicepresidentes y miembros de la Comisión de Auditoría y Conformidad y de los órganos judiciales;
- votar la designación del país anfitrión de la fase final de la Copa Mundial de la FIFA™.

Cada miembro dispone de un voto y está representado por sus delegados. Solo pueden votar los miembros presentes. No se permite el voto por poderes o por carta.

El Comité Ejecutivo de la FIFA fija el lugar del Congreso de la FIFA. En 2015, dado que fue año electoral, el Congreso tuvo lugar en la ciudad suiza de Zúrich, donde se ubica la sede de la FIFA.

#### 1.4. Presidente de la FIFA

El presidente representa legalmente a la FIFA. Sus responsabilidades principales son:

- ejecutar las decisiones del Congreso de la FIFA y del Comité Ejecutivo a través de la Secretaría General;
- supervisar el trabajo de la Secretaría General;
- gestionar las relaciones entre la FIFA y las confederaciones, miembros, autoridades políticas y organizaciones internacionales;
- proponer la contratación o destitución del secretario general de la FIFA;
- presidir el Congreso de la FIFA, las reuniones del Comité Ejecutivo y las reuniones de aquellas comisiones de las que ha sido nombrado presidente.

El 8 de octubre de 2015, de conformidad con la decisión adoptada por el órgano de decisión de la Comisión de Ética independiente, Joseph S. Blatter fue inhabilitado de forma provisional, prohibiéndosele participar en actividades relacionadas con el fútbol, tanto en el ámbito

nacional como en el internacional. El 21 de diciembre del mismo año, la Comisión de Ética decidió de manera firme inhabilitar durante ocho años a Joseph S. Blatter. De conformidad con el art. 32, apdo. 6 de los Estatutos de la FIFA, Issa Hayatou asumió el cargo de presidente de la FIFA de manera interina en virtud de ser el vicepresidente de la FIFA con más años de servicio en el Comité Ejecutivo.

#### Presidente interino de la FIFA a 31 de diciembre de 2015:

<b>Nombre</b>	Issa Hayatou
<b>Residencia</b>	Yaundé (Camerún)
<b>Nacionalidad</b>	Camerún
<b>Cargo</b>	Presidente interino de la FIFA
<b>Desde</b>	2015

Issa Hayatou nació en Camerún el 9 de agosto de 1946. Su carrera como deportista fue sobresaliente: jugó al fútbol en la universidad y fue integrante del equipo nacional de atletismo y de la selección nacional de baloncesto. Profesor de educación física, a los 28 dio un paso decisivo para su futura carrera en la administración del fútbol al convertirse en secretario general de la Federación Camerunesa de Fútbol, institución de la que fue presidente de 1985 a 1988. En 1988, fue elegido presidente de la CAF (Confederación Africana de Fútbol), cargo que sigue ostentando en la actualidad; dos años después, se sumó al Comité Ejecutivo de la FIFA. También es miembro del COI (Comité Olímpico Internacional) desde 2001 y vicepresidente de la FIFA desde 1992.

El nuevo presidente de la FIFA será elegido por el Congreso extraordinario el 26 de febrero 2016.



## INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

# 2. COMISIONES

### 2.1. Comité Ejecutivo de la FIFA

#### 2.1.1. Composición y competencias

El órgano ejecutivo es el Comité Ejecutivo, presidido por el presidente de la FIFA. El Comité Ejecutivo está formado por el presidente —elegido en el Congreso celebrado al año siguiente de la disputa de la Copa Mundial de la FIFA™—, ocho vicepresidentes y quince miembros, elegidos por las confederaciones y las federaciones. Se reúne al menos dos veces al año; el mandato de sus miembros tiene una duración de cuatro años, y entre sus tareas se incluyen la elección de las fechas, los organizadores y los formatos de las competiciones, la designación de los representantes de la FIFA en el IFAB y la elección y destitución del secretario general a propuesta del presidente de la FIFA (arts. 30 y 31 de los Estatutos).

El Comité Ejecutivo adopta todas las decisiones que no pertenecen al ámbito de responsabilidad del Congreso o no están reservadas a otras instancias por la legislación vigente o los Estatutos. En particular, los deberes específicos del Comité Ejecutivo son: supervisar las actividades de los órganos de la FIFA, con excepción del Congreso de la FIFA, la Comisión de Auditoría y Conformidad y los órganos jurisdiccionales de la FIFA; establecer las directrices de la estrategia general de la FIFA, incluidas las directrices de la estrategia comercial; aprobar el presupuesto y las cuentas anuales elaborados por el secretario general de la FIFA y sometidos al Congreso de la FIFA para aprobación; y aprobar las decisiones del presidente de la FIFA respecto a la fundación, disolución, reestructuración y otros cambios importantes en las filiales, así como adquirir y vender participaciones en sociedades.

Asimismo, el Comité Ejecutivo está facultado para:

- nombrar a los presidentes, vicepresidente y miembros de las comisiones permanentes, salvo a aquellos de la Comisión de Auditoría y Conformidad, quienes son elegidos por el Congreso;
- nombrar a tres representantes de la FIFA que asistirán a las reuniones generales del IFAB además del presidente; además, el Comité Ejecutivo tiene derecho a decidir cómo votarán los representantes de la FIFA en el IFAB;
- nombrar y destituir al secretario general, a propuesta del presidente;
- decidir el lugar y las fechas de las fases finales de los torneos de la FIFA y el número de equipos participantes de cada confederación, salvo el lugar de la fase final de la Copa Mundial de la FIFA™. Este proceder no será de aplicación cuando se trate del país organizador de la fase final de la Copa Mundial de la FIFA™, que se elegirá mediante votación del Congreso;
- aprobar el Reglamento de Organización de la FIFA.

De conformidad con los Estatutos de la FIFA, el Comité Ejecutivo se reúne al menos dos veces al año; no obstante, por lo general conviene cuatro veces al año. Durante el periodo que cubre el presente informe, el Comité Ejecutivo celebró cuatro sesiones ordinarias y tres extraordinarias:

- Sesión n.º 34, los días 19 y 20 de marzo de 2015 en Zúrich
- Sesión n.º 35, los días 25 y 26 de mayo de 2015 en Zúrich
- Sesión extraordinaria del 30 de mayo de 2015 en Zúrich
- Sesión extraordinaria del 20 de julio de 2015 en Zúrich
- Sesión n.º 36, los días 24 y 25 de septiembre de 2015 en Zúrich
- Sesión extraordinaria del 20 de octubre de 2015 en Zúrich
- Sesión n.º 37, los días 2 y 3 de diciembre de 2015 en Zúrich

En la siguiente tabla (tabla 1), se recogen los datos de los miembros del Comité Ejecutivo, incluidas las sesiones a las que han asistido.

Tabla 1: miembros del Comité Ejecutivo

Nombre	Residencia	Nacionalidad	Cargo	Desde	Sesiones
Joseph S. BLATTER (suspendido)	Zúrich (Suiza)	Suiza	Presidente de la FIFA	1998	5/7
Michel PLATINI (suspendido)	Nyon (Suiza)	Francia	Vicepresidente	2002	5/7
Issa HAYATOU	Yaundé (Camerún)	Camerún	Presidente interino de la FIFA	1990	7/7
Ángel María VILLAR LLONA	Madrid (España)	España	Primer vicepresidente	1998	6/7
David CHUNG	Auckland (Nueva Zelanda)	Papúa Nueva Guinea	Vicepresidente	2011	7/7
Jeque Salman Bin Ebrahim AL JALIFA	Manama (Baréin)	Baréin	Vicepresidente	2013	5/7
Juan Ángel NAPOUT (suspendido provisionalmente)	Asunción (Paraguay)	Paraguay	Vicepresidente	2015	0/7
David GILL	Londres (Inglaterra)	Inglaterra	Vicepresidente	2015	4/7
Alfredo HAWIT BANEGAS (suspendido provisionalmente)	Tegucigalpa (Honduras)	Honduras	Vicepresidente	2015	0/7
Michel D'HOOGHE	Brujas (Bélgica)	Bélgica	Miembro	1988	7/7
Senes ERZIK	Estambul (Turquía)	Turquía	Miembro	1996	7/7
Marios LEFKARITIS	Limassol (Chipre)	Chipre	Miembro	2007	5/7
Hany ABO RIDA	El Cairo (Egipto)	Egipto	Miembro	2009	7/7
Vitali MUTKÓ	Moscú (Rusia)	Rusia	Miembro	2009	7/7
Sunil GULATI	Nueva York (EE. UU.)	EE. UU.	Miembro	2013	7/7
Lydia NSEKERA	Buyumbura (Burundi)	Burundi	Miembro	2012	7/7
Wolfgang NIEERSBACH	Dreieich (Alemania)	Alemania	Miembro	2015	5/7
Tarek BOUCHAMAOU	El Cairo (Egipto)	Túnez	Miembro	2015	5/7
Constant OMARI	Kinsasa (RD del Congo)	RD del Congo	Miembro	2015	5/7
S.A.R. príncipe ABDULLAH	Kuala Lumpur (Malasia)	Malasia	Miembro	2015	5/7
Jeque Ahmad Al Fahad AL SABAH	Kuwait (Kuwait)	Kuwait	Miembro	2015	5/7
Kohzo TASHIMA	Tokio (Japón)	Japón	Miembro	2015	5/7
Sonia BIEN-AIME	Providenciales (Islas Turcas y Caicos)	Islas Turcas y Caicos	Miembro	2013	7/7
Fernando SARNEY	Río de Janeiro (Brasil)	Brasil	Miembro	2015	1/7
Moya DODD	Glebe (Australia)	Australia	Miembro cooptada para tareas especiales	2013	7/7

Los miembros siguientes abandonaron el Comité Ejecutivo durante el periodo que comprende el informe:

Miembros salientes en 2015	Residencia	Nacionalidad	Cargo	Desde	Sesiones
S.A.R. príncipe Ali BIN AL HUSSEIN	Jabal Amán (Jordania)	Jordania	Vicepresidente	2011	2/7
Jim BOYCE	Carrickfergus (Irlanda del Norte)	Irlanda del Norte	Vicepresidente	2011	2/7
Jeffrey WEBB	Loganville (EE. UU.)	Islas Caimán	Vicepresidente	2012	2/7
Worawi MAKUDI	Bangkok (Tailandia)	Tailandia	Miembro	1997	2/7
Jacques ANOUMA	Abiyán (Costa de Marfil)	Costa de Marfil	Miembro	2007	2/7
Mohamed RAOURAOUA	Argel (Argelia)	Argelia	Miembro	2011	2/7
Theo ZWANZIGER	Altendiez (Alemania)	Alemania	Miembro	2011	1/7
Marco Polo DEL NERO	São Paulo (Brasil)	Brasil	Miembro	2012	2/7
Jilong ZHANG	Pekín (RP China)	RP China	Miembro	2011	2/7
Rafael SALGUERO	Ciudad de Guatemala (Guatemala)	Guatemala	Miembro	2007	2/7
Eugenio FIGUEREDO	Montevideo (Uruguay)	Uruguay	Miembro	2013	2/7
Luis BEDOYA	Bogotá (Colombia)	Colombia	Miembro	2014	7/7

### 2.1.2. Vínculos comerciales importantes de los miembros del Comité Ejecutivo con la FIFA o sus filiales

En los consejos de administración de las filiales de la FIFA está presente personal clave de la administración de la FIFA y al menos un miembro del Comité Ejecutivo como representante de este órgano.

Con excepción de las transacciones divulgadas en la nota 32 sobre los estados financieros consolidados de la FIFA, no existen otros vínculos comerciales e individuales entre miembros del Comité Ejecutivo, incluidas las empresas y organizaciones que representan, y la FIFA.

## 2.2. Comisiones permanentes y órganos judiciales

### 2.2.1. Funciones y composición

Las comisiones permanentes y las especiales aconsejan y asisten el Comité Ejecutivo en el cumplimiento de sus deberes. La FIFA cuenta actualmente con 26 comisiones permanentes (a partir del 31 de diciembre de 2015).

Los presidentes y vicepresidentes de las comisiones permanentes son miembros del Comité Ejecutivo, con excepción de aquellos que integran la Comisión de Auditoría y Conformidad, los cuales no deben pertenecer al Comité Ejecutivo. El Comité Ejecutivo designa a los miembros de cada comisión a propuesta de los miembros de la FIFA, del presidente de la FIFA o de las confederaciones. El Congreso elige al presidente, al vicepresidente y a los miembros de la Comisión de Auditoría y Conformidad. Los presidentes, los vicepresidentes y los miembros de las comisiones permanentes son designados para un mandato cuatrienal. Los miembros de las comisiones pueden ser nombrados nuevamente para el cargo y, asimismo, destituidos del mismo en cualquier momento. En el caso del presidente, vicepresidente y miembros de la Comisión de Auditoría y Conformidad, solo el Congreso puede destituirlos del cargo. La composición, las atribuciones y las competencias de las diversas comisiones se establecen en el Reglamento de Organización de la FIFA.

Tabla 2: comisiones permanentes

<b>Comisiones permanentes</b>	<b>Presidencia</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Desde</b>
Comité de Urgencia	Issa HAYATOU	Camerún	2015
Comisión de Finanzas	Issa HAYATOU	Camerún	2014
Comisión de Auditoría y Conformidad	Domenico SCALA	Italia	2012
Comisión Organizadora de la Copa Mundial de la FIFA™	Ángel María VILLAR LLONA	España	2015
<i>Bureau</i> de la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™	Ángel María VILLAR LLONA	España	2015
<i>Bureau</i> de los Clasificatorios de la Copa Mundial de la FIFA™	Jequé Salman Bin Ebrahim AL JALIFA	Baréin	2015
<i>Bureau</i> de Emergencia de los Clasificatorios de la Copa Mundial de la FIFA™	Jequé Salman Bin Ebrahim AL JALIFA	Baréin	2015
Comisión Organizadora de la Copa FIFA Confederaciones	Vitali MUTKÓ	Rusia	2012
Comisión Organizadora de los Torneos Olímpicos de Fútbol	Vicepresidenta: Lydia NSEKERA	Burundi	2015
Comisión Organizadora de la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA	Hany ABO RIDA	Egipto	2012
Comisión Organizadora de la Copa Mundial Sub-17 de la FIFA	Sunil GULATI	EE. UU.	2015
Comisión del Fútbol Femenino y de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™	Lydia NSEKERA	Burundi	2013
Comisión Organizadora de la Copa Mundial Femenina Sub-20 de la FIFA	Sonia BIEN-AIME	Islas Turcas y Caicos	2015
Comisión Organizadora de la Copa Mundial Femenina Sub-17 de la FIFA	Hany ABO RIDA	Egipto	2012
Comisión de Fútbol	Alfredo HAWIT BANEGAS (suspendido provisionalmente)	Honduras	2015
Comisión de Fútbol Playa	Vicepresidente: Senes ERZIK	Turquía	2015
Comisión del Fútbol de Clubes	Vicepresidente: Ángel María VILLAR LLONA	España	2012
Comisión Organizadora de la Copa Mundial de Clubes de la FIFA	David CHUNG	Papúa Nueva Guinea	2015
Comisión de Árbitros	Ángel María VILLAR LLONA	España	2015
Comisión de Fútbol	por decidir		
Comisión de Medicina	Michel D'HOOGHE	Bélgica	1988
Comisión del Estatuto del Jugador	Juan Ángel NAPOUT (suspendido provisionalmente)	Paraguay	2015
Comisión de Asuntos Legales	Ángel María VILLAR LLONA	España	2007
Comisión de Deportividad y Responsabilidad Social	Vicepresidente: Senes ERZIK	Turquía	2012
Comisión de Medios Informativos	Sunil GULATI	EE. UU.	2013
Comisión de las Asociaciones	Senes ERZIK	Turquía	2011

<b>Comisiones permanentes</b>	<b>Presidencia</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Desde</b>
Comisión de Mercadotecnia y Televisión	Tarek BOUCHAMAOU	Túnez	2015
Comisión Estratégica	Issa HAYATOU	Camerún	2014
Comisión de Desarrollo	Jeque Salman Bin Ebrahim AL JALIFA	Baréin	2015
Comisión de Seguridad e Integridad	Constant OMARI	RD del Congo	2015

<b>Órganos judiciales</b>	<b>Presidencia</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Desde</b>
Comisión Disciplinaria	Claudio SULSER	Suiza	2013
Comisión de Apelación	Larry MUSSENDEN	Bermudas	2007
Comisión de Ética: órgano de instrucción	Cornel BORBÉLY	Suiza	2014
Comisión de Ética: órgano de decisión	Hans-Joachim ECKERT	Alemania	2012

<b>Otros órganos</b>	<b>Presidencia</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Desde</b>
Comisión de Reformas de la FIFA 2016	François CARRARD	Suiza	2015
Comisión Electoral ad hoc	Domenico SCALA	Italia	2015
Centro de Evaluación e Investigación Médica de la FIFA	Michel D'HOOGHE	Bélgica	2014
Cámara de Resolución de Disputas	Geoff THOMPSON	Inglaterra	2014
FIFA Task Force contra el racismo y la discriminación	Constant OMARI	RD del Congo	2015
Oficiales de desarrollo de la FIFA	Solo miembros		

Los órganos judiciales de la FIFA son la Comisión Disciplinaria, la Comisión de Ética y la Comisión de Apelación. El Congreso elige a los presidentes, vicepresidentes y miembros de los órganos jurisdiccionales, quienes no deben ser miembros del Comité Ejecutivo ni de comisiones permanentes. Las responsabilidades y funciones de estos órganos se estipulan en el Código Disciplinario de la FIFA y en el Código Ético de la FIFA.

### 2.2.2. Independencia e integridad

No se considerará independiente a un candidato a la presidencia o vicepresidencia de la Comisión de Auditoría y Conformidad o a uno de los dos órganos de la Comisión de Ética si, en cualquier momento de los cuatro años anteriores a su nombramiento, el candidato o un miembro de

su familia (cónyuge, hijos, hijastros, padres, hermanos, pareja, padres del cónyuge o de la pareja y hermanos e hijos de la pareja):

- ha ocupado un puesto remunerado o ha suscrito un contrato importante (directa o indirectamente) con la FIFA o sus miembros, las confederaciones, las ligas o los clubes (incluidas empresas u organizaciones afiliadas);
- ha trabajado para un asesor legal externo de la FIFA o para el auditor de la FIFA (a cargo de la auditoría de la FIFA);
- ha realizado labor remunerada o voluntaria en organizaciones benéficas a las que la FIFA o sus asociaciones miembro, las confederaciones, las ligas o los clubes destinen más de 100 000 USD anuales.

El órgano de instrucción de la Comisión de Ética verifica, como mínimo una vez al año, que los candidatos a la presidencia y vicepresidencia o el presidente y vicepresidente titulares de la Comisión de Auditoría y Conformidad cumplan los criterios de independencia. La Comisión de Auditoría y Conformidad realiza las verificaciones mencionadas correspondientes a los candidatos a la presidencia y vicepresidencia o al presidente y vicepresidente titulares de los dos órganos de la Comisión de Ética.

Los candidatos a los cargos de presidente, vicepresidente y miembro del Comité Ejecutivo, presidente, vicepresidente y miembro de la Comisión de Auditoría y Conformidad y presidente, vicepresidente y miembro de los órganos judiciales deberán someterse a un examen de integridad antes de ser elegidos.

El órgano de instrucción de la Comisión de Ética realiza el examen de integridad de los candidatos a los cargos de presidente y miembro del Comité Ejecutivo, presidente, vicepresidente y miembro de la Comisión de Auditoría y Conformidad y presidente, vicepresidente y miembro de los órganos judiciales.

La Comisión de Auditoría y Conformidad verifica la integridad de los candidatos a los cargos de presidente, vicepresidente y miembro de los dos órganos de la Comisión de Ética.

De conformidad con la normativa estipulada en el Reglamento de Organización de la FIFA, el examen de integridad de los candidatos al cargo de vicepresidente de la FIFA y de miembro del Comité Ejecutivo se llevará a cabo en la respectiva confederación antes de su elección. La confederación correspondiente deberá facilitar a la Secretaría General de la FIFA el resultado del examen de integridad realizado. El examen de integridad deberá repetirse antes de la reelección o de la ampliación del mandato. Otras disposiciones que rigen el examen de integridad se estipulan en el Reglamento de Organización de la FIFA.

### 2.2.3. Comisión de Finanzas

La Comisión de Finanzas supervisa la gestión de los asuntos financieros y aconseja al Comité Ejecutivo sobre la gestión económica y de activos. Analiza el presupuesto anual y los estados financieros elaborados por el secretario general y los presenta luego al Comité Ejecutivo para su aprobación.

Tabla 3: Comisión de Finanzas

Nombre	Residencia	Nacionalidad	Cargo	Desde	Sesiones
Issa HAYATOU	Yaundé (Camerún)	Camerún	Presidente	2014	4/4
David CHUNG	Auckland (Nueva Zelanda)	Papúa Nueva Guinea	Vicepresidente de la Comisión	2014	4/4
Jeque Salman Bin Ebrahim AL JALIFA	Manama (Baréin)	Baréin	Miembro	2013	4/4
Juan Ángel NAPOUT (suspendido provisionalmente)	Asunción (Paraguay)	Paraguay	Miembro	2015	3/4
Marios LEFKARITIS	Limassol (Chipre)	Chipre	Miembro	2007	3/4
Sunil GULATI	Nueva York (EE. UU.)	EE. UU.	Miembro	2015	1/4

La Comisión de Finanzas la integran un presidente, un vicepresidente y cuatro miembros. Cada confederación cuenta con un representante. La Comisión de Finanzas asesora y ayuda al Comité Ejecutivo en los asuntos económicos de la FIFA. Los deberes principales de la comisión serán:

- supervisar la gestión económica de la FIFA;
- asesorar al Comité Ejecutivo de la FIFA en asuntos económicos y en la gestión de activos;
- examinar el presupuesto y los estados financieros anuales elaborados por el Secretario General de la FIFA, así como aprobarlos o desaprobarlos;
- presentar el presupuesto y los estados financieros anuales aprobados al Comité Ejecutivo para su aprobación;
- abordar otros temas relacionados con las finanzas de la FIFA.

#### 2.2.4. Comisión de Auditoría y Conformidad

La Comisión de Auditoría y Conformidad garantizará la integridad y fiabilidad de la información financiera y revisará los estados financieros, los estados financieros consolidados y el informe de los auditores externos.

Además, la comisión asesora y apoya al Comité Ejecutivo en la supervisión de asuntos económicos y de cumplimiento del Reglamento de Organización de la FIFA.

El Congreso elegirá por un periodo de cuatro años al presidente, al vicepresidente y a los miembros de la Comisión de Auditoría y Conformidad, y será también el Congreso el único órgano que podrá destituirlos. Si el presidente, el vicepresidente o alguno de los miembros de la Comisión de Auditoría y Conformidad dejara de desempeñar sus labores oficiales definitivamente durante su mandato, el Comité Ejecutivo nombrará a un sustituto que ocupará el cargo hasta el próximo Congreso.

El presidente y la vicepresidenta actuales cuentan con vasta experiencia en cuestiones financieras de diversas industrias. Todos los miembros

poseen amplios conocimientos y experiencia en cuestiones económicas y aspectos normativos y jurídicos. Un miembro, S. Patel, se distingue por sus cualificaciones y experiencia en el sector al ser socio de una empresa contable de renombre.

La comisión se reúne cada vez que los asuntos pendientes así lo requieran. El presidente de la comisión se reúne periódicamente con los directores de la FIFA pertinentes y con el auditor externo. El Congreso de la FIFA puede delegar en cualquier momento otros deberes en la comisión, además de los que se enumeran más adelante. El presidente de la comisión informará de forma oral o por escrito sobre la labor de la comisión al Congreso de la FIFA una vez al año, y al presidente de la FIFA y al Comité Ejecutivo de la FIFA, a petición de este último. El Congreso de la FIFA puede destituir a cualquier miembro de la comisión. En particular, la inasistencia reiterada a las sesiones de la comisión será motivo de destitución.

En relación con las operaciones de la FIFA, las principales tareas de la comisión serán:

- supervisar el control interno;
- revisar anualmente la efectividad de la gestión de riesgos, así como este sistema y el de control interno;
- revisar los informes y la efectividad de la función de auditoría interna;
- abordar otros temas relacionados con la supervisión de las finanzas de la FIFA;
- revisar los informes del auditor externo a fin de garantizar que se toman las medidas oportunas en caso de detectar deficiencias en los controles o procedimientos internos;
- revisar como mínimo cada año los aspectos tributarios, incluida la situación de las reservas del impuesto a sociedades y las auditorías fiscales públicas, así como la evolución de este ámbito.

En relación con la información financiera, las principales tareas de la comisión serán:

- velar por la exactitud de los estados financieros y otra información financiera publicada;
- garantizar el cumplimiento de las normas de contabilidad aplicables;
- colaborar con los auditores externos a fin de garantizar que se preparen correctamente los estados financieros anuales;
- revisar temas importantes relativos a las políticas de contabilidad y la presentación de los estados financieros, incluidos los cambios significativos o la aplicación de los principios contables;
- facilitar a la Comisión de Finanzas de la FIFA y al Comité Ejecutivo de la FIFA un dictamen de auditoría sobre la aprobación de los estados financieros;
- supervisar y revisar las transacciones con terceros como mínimo una vez al año;

En relación con el cumplimiento de orden interno, las principales tareas de la comisión serán:

- comprobar el cumplimiento de la ley y de las disposiciones internas relativas al cumplimiento por parte de la FIFA;
- comprobar el cumplimiento de la ley, de las normas éticas y de las normas internas de la FIFA por parte de los empleados de la FIFA;
- revisar los procedimientos y los trámites que debe seguir el secretario general de la FIFA para supervisar el cumplimiento por parte de los empleados de la FIFA de las normas éticas y las normas internas de la FIFA;
- revisar las normas internas de la FIFA relativas al cumplimiento desde el punto de vista de la efectividad;
- revisar y evaluar las cualificaciones y la independencia del auditor externo;
- tener en cuenta todos los servicios ajenos a la auditoría que deba proporcionar el auditor externo y los honorarios que exija por tales servicios. El presidente de la comisión podrá recabar información de tales servicios antes de las sesiones ordinarias de la comisión;
- emitir directivas sobre asuntos de cumplimiento interno;
- formular recomendaciones sobre cambios, enmiendas y modificaciones a las normas internas de la FIFA relativas al cumplimiento;
- revisar los principales cambios legislativos y regulatorios que repercutan significativamente en la FIFA;

Tabla 4: Comisión de Auditoría y Conformidad

Nombre	Residencia	Nacionalidad	Cargo	Desde	Sesiones
Domenico SCALA	Oberwil (Suiza)	Italia	Presidente	2012	4/4
Sindisiwe MABASO-KOYANA	Pretoria (Sudáfrica)	Sudáfrica	Vicepresidenta	2013	4/4
Allan HANSEN	Middelfart (Dinamarca)	Dinamarca	Miembro	2012	4/4
Rajesh PATEL	Ba (Fiyi)	Fiyi	Miembro	2012	4/4
Richard K. LAI	Hagatna (Guam)	Guam	Miembro	2012	4/4
Suketu PATEL	Victoria (Seychelles)	Seychelles	Miembro	2012	2/4

El siguiente miembro abandonó la Comisión de Auditoría y Conformidad durante el periodo que comprende el informe:

Nombre	Residencia	Nacionalidad	Cargo	Desde	Sesiones
Romer OSUNA	Luque (Paraguay)	Bolivia	Miembro	2012	2/4



- tratar casos de supuesto incumplimiento;
- llevar a cabo las tareas relacionadas con el examen de integridad.

### 2.2.5. Comisión de Ética

Las funciones de la Comisión de Ética se rigen por el Código Ético de la FIFA (v. sección 8.2). La Comisión de Ética consta de un órgano de instrucción y un órgano de decisión.

Puede imponer a oficiales, jugadores y agentes de jugadores y organizadores de partidos las sanciones previstas en los Estatutos de la FIFA, el Código Ético de la FIFA y el Código Disciplinario de la FIFA.

El órgano de instrucción investigará de oficio y a su entera discreción las posibles contravenciones de los preceptos del Código Ético de la FIFA.

Tabla 5: Comisión de Ética

Nombre	Residencia	Nacionalidad	Cargo	Desde	Sesiones
Hans-Joachim ECKERT	Múnich (Alemania)	Alemania	Presidente del órgano de decisión	2012	1/1
Cornel BORBÉLY	Wetzikon (Suiza)	Suiza	Presidente del órgano de instrucción	2015	1/1
Djimrabaye BOURNGAR	Yamena (Chad)	Chad	Vicepresidente del órgano de instrucción	2015	1/1
Alan SULLIVAN	Sídney (Australia)	Australia	Vicepresidente del órgano de decisión	2013	0/1
Robert TORRES	Hagatna (Guam)	Guam	Miembro del órgano de instrucción	2012	1/1
Jorge Iván PALACIO	Bogotá (Colombia)	Colombia	Miembro del órgano de instrucción	2012	0/1
Ahmed YAHYA	Nuakchot (Mauritania)	Mauritania	Miembro del órgano de instrucción	2012	1/1
Vanessa ALLARD	Gran Caimán (Islas Caimán)	Trinidad y Tobago	Miembro del órgano de instrucción	2013	1/1
Juan Pedro DAMIANI	Montevideo (Uruguay)	Uruguay	Miembro del órgano de decisión	2012	1/1
Abdoulaye DIOP	Dakar (Senegal)	Senegal	Miembro del órgano de decisión	2012	1/1
Yngve HALLEN	Oslo (Noruega)	Noruega	Miembro del órgano de decisión	2012	0/1
Jack KARIKO	Port Moresby (Papúa Nueva Guinea)	Papúa Nueva Guinea	Miembro del órgano de decisión	2012	1/1
Chi LIU	Pekín (RP China)	RP China	Miembro del órgano de decisión	2013	0/1
Alan ROTHENBERG	Beverly Hills (EE. UU.)	EE. UU.	Miembro del órgano de decisión	2013	0/1

Los miembros siguientes abandonaron el Comisión de Ética durante el periodo que comprende el informe:

Nombre	Residencia	Nacionalidad	Cargo	Desde	Sesiones
Noël LE GRAËT	París (Francia)	Francia	Miembro del órgano de instrucción	2012	0/1
Nick DAVIDSON	Christchurch (Nueva Zelanda)	Nueva Zelanda	Miembro del órgano de instrucción	2013	0/1
Jacques LAMBERT	París (Francia)	Francia	Miembro del órgano de instrucción	2015	1/1

Asimismo, el presidente del órgano de instrucción puede iniciar en todo momento investigaciones preliminares a discreción.

La Comisión de Ética está formada por dos órganos, y cada uno tiene un presidente, un vicepresidente y el número de miembros que se estime necesario. En su composición, se debe respetar una distribución equitativa de los cargos y tener en cuenta a las federaciones miembro. Debe constituirse de forma tal que los miembros en su conjunto reúnan los conocimientos, aptitudes y la experiencia necesaria para llevar a cabo sus tareas. Los presidentes y vicepresidentes de ambos órganos deberán ser abogados. El mandato dura cuatro años. Se puede reelegir o destituir a los miembros en todo momento. Solo el Congreso podrá destituirlos. Los presidentes y vicepresidentes de los dos órganos de la Comisión de Ética deberán satisfacer los criterios de independencia estipulados en el art. 12 del Reglamento del Congreso.

Deberes y competencias del órgano de instrucción:

1. El órgano de instrucción investigará de oficio y a su entera discreción las posibles contravenciones de los preceptos del Código Ético de la FIFA.
2. Si el órgano de instrucción estima que no hay suficientes elementos para abrir un expediente, podrá cerrar el caso sin remitirlo al órgano de decisión.
3. Si se estima que no hay suficientes elementos para abrir un expediente, el órgano de instrucción iniciará la investigación y emprenderá las diligencias correspondientes. Analizará por igual las circunstancias agravantes y las atenuantes.
4. El órgano de instrucción notificará a las partes la apertura de la investigación tras constatar que existen los suficientes elementos para abrir un expediente. En casos extraordinarios, se podrá hacer una excepción a esta disposición por motivos de seguridad o si tal notificación

podiera interferir en el desarrollo de la instrucción.

5. Concluida la investigación, el órgano de instrucción elaborará un informe final que transferirá al órgano de decisión junto con los expedientes y uno o varios miembros del órgano de instrucción presentarán el caso ante el órgano de decisión si se llevara a cabo una audiencia. Si se recomienda una sanción, se indicarán en el informe final la conducta sancionable de la parte y las posibles infracciones.
6. Si el procedimiento ha sido cerrado, el órgano de instrucción podrá retomar la investigación si se conocen nuevos hechos o pruebas que probablemente hagan suponer una posible infracción.

Deberes y competencias del órgano de decisión:

1. Revisará los expedientes remitidos por el órgano de instrucción y tomará la decisión de clausurar el procedimiento o decidir sobre el caso.
2. Podrá en todo momento devolver los expedientes al órgano de instrucción y ordenar ampliar la investigación o completar el informe final.
3. Podrá, asimismo, realizar investigaciones adicionales.
4. Remitirá el informe final y los expedientes a las partes y les solicitará sus posicionamientos.
5. En el marco del proceso decisorio, podrá tomar una decisión en caso de contravenciones de los preceptos del Código Disciplinario de la FIFA vinculados a una conducta incorrecta, contraria a la ética y la moral.

#### **2.2.6. Subcomisión de Honorarios**

El presidente de la Comisión de Finanzas, el presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad y un miembro independiente (en el sentido del art. 12, apdo. 1 del Reglamento del Congreso de la FIFA) nombrado de común acuerdo de ambos presidentes constituirán la Subcomisión de Honorarios (tabla 6).

La comisión tendrá principalmente los siguientes deberes:

- definir las normas de retribución, que fijará el órgano competente, y el procedimiento para establecer las retribuciones y los principios y componentes de las retribuciones;
- fijar la retribución del presidente de la FIFA, los miembros del Comité Ejecutivo, el secretario general de la FIFA y los miembros de la dirección de la FIFA;
- redactar el contrato de trabajo del presidente de la FIFA. Este contrato deberá estar firmado por el presidente de la Comisión de Finanzas y el secretario general en nombre de la FIFA; el contrato de trabajo del secretario general de la FIFA deberá estar firmado por el presidente de la FIFA y el presidente de la Comisión de Finanzas en nombre de la FIFA;
- supervisar el cumplimiento de las normas de retribución.

Tabla 6: Subcomisión de Honorarios

Nombre	Residencia	Nacionalidad	Cargo	Desde	Sesiones
Issa HAYATOU	Yaundé (Camerún)	Camerún	Presidente de la Comisión de Finanzas	2015	2/2
Domenico SCALA	Oberwil (Suiza)	Italia	Presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad	2013	2/2
Jean-Pierre PEDRAZZINI	Cologny (Suiza)	Suiza	Miembro independiente (consultor de búsqueda de ejecutivos)	2013	2/2

## INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

## 3. SECRETARÍA GENERAL

La Secretaría General realizará el trabajo administrativo de la FIFA bajo la dirección del secretario general. El secretario general es el director ejecutivo de la Secretaría General y se le nombra sobre la base de un contrato legal privado.

El secretario general es responsable de:

- implementar las decisiones tomadas por el Congreso y el Comité Ejecutivo de acuerdo con las indicaciones del presidente;
- gestionar adecuadamente las cuentas de la FIFA;
- consignar el acta de las reuniones del Congreso, del Comité Ejecutivo, del Comité de Urgencia, de las comisiones permanentes y las especiales;
- llevar la correspondencia de la FIFA;

- gestionar las relaciones con las confederaciones, los miembros y las comisiones;
- organizar la Secretaría General;
- contratar y destituir al personal de la Secretaría General;
- firmar las decisiones en nombre de cualquier comisión o comité de la FIFA, salvo que exista otra disposición en los reglamentos correspondientes.

El presidente nombra a los directores de la Secretaría General de la FIFA a propuesta del secretario general.

Los deberes, competencias y responsabilidades concretos de la Secretaría General de la FIFA y de los empleados de la FIFA se establecen en las Directivas de Organización Interna de la FIFA (DOI), sobre la base de los Estatutos de la FIFA.

INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

## 4. PERSONAL DIRECTIVO CLAVE

### Secretario general interino

El Sr. Markus Kattner fue nombrado secretario general interino tras la destitución el 17 de septiembre de 2015 de Jérôme Valcke, el anterior secretario general de la FIFA. Además, la FIFA hizo de su conocimiento diversas alegaciones contra el secretario general, por lo que la Comisión de Ética emprendió la correspondiente investigación formal del caso.

Markus Kattner nació en la ciudad alemana de Bayreuth el 24 de septiembre de 1970, y creció en Múnich. Se incorporó a la FIFA en 2003 como director de finanzas. Desde 2007, ha sido además

secretario general adjunto. Antes de unirse a la FIFA, Markus Kattner trabajó para la filial suiza de McKinsey. Se licenció en Ingeniería en la Universidad Técnica de Múnich, y posteriormente se doctoró en el Instituto Federal Suizo de Tecnología de Lausana. Apasionado de los deportes, Markus Kattner practicó de forma activa el baloncesto: jugó durante cuatro años en la 2.<sup>a</sup> división alemana. Posee la doble nacionalidad germano-suiza, está casado y es padre de tres hijas.

La Secretaría General es el órgano administrativo dirigido por el siguiente personal clave:

Tabla 7: órgano administrativo

Nombre	Nacionalidad	Cargo	Desde
Issa HAYATOU	Camerún	Presidente interino	2015
Markus KATTNER	Alemania/Suiza	Secretario general interino/director de Finanzas y Servicios Corporativos	2003
Marco VILLIGER	Suiza	Secretario general adjunto interino/director de Servicios Jurídicos	2007
Christine BOTTA	Suiza	Directora de la Oficina Presidencial	2008
Nicolas MAINGOT	Francia	Director interino de Comunicación y RR. PP.	2015
Niclas ERICSON	Suecia	Director de TV	2003
Colin SMITH	Irlanda del Norte	Director de Competiciones	2015
Mustapha FAHMY	Egipto	Director de Fútbol	2010
Ralf MUTSCHKE	Alemania	Director de Seguridad	2012
Stefan JOST	Suiza	Director del Museo de la FIFA	2015
Thierry REGENASS	Suiza	Director de Asociaciones Miembro y Desarrollo	2008
Thierry WEIL	Francia	Director de Marketing	2007

## INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

# 5. CUMPLIMIENTO Y CONTROL

## 5.1. Unidad de Cumplimiento de la FIFA

La Unidad de Cumplimiento de la FIFA es el órgano al que la FIFA ha confiado la supervisión del cumplimiento interno y se encarga de las valoraciones de riesgos, el sistema de control interno, las tareas de auditoría interna y las nuevas tareas de gestión de cumplimiento. La Unidad de Cumplimiento de la FIFA está compuesta por dos miembros: el director de la División de Finanzas y Servicios Corporativos y el director de la División de Servicios Legales. Por ello, la Unidad de Cumplimiento de la FIFA responderá ante el secretario general y el presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad.

La Unidad de Cumplimiento de la FIFA controla y ayuda a los empleados de la FIFA a cumplir la ley, las normas éticas y las normas internas de la FIFA. Esta ayuda consiste especialmente en encontrar, analizar, supervisar y asesorar ante riesgos legales, pérdidas económicas y efectos negativos sobre la reputación resultantes del incumplimiento de la ley y las normas (riesgos de incumplimiento).

La Unidad de Cumplimiento de la FIFA tiene las siguientes funciones, competencias y responsabilidades:

- instruir, investigar y presentar al secretario general de la FIFA (con propuestas de las medidas adecuadas) los casos de supuesto incumplimiento por parte de los miembros del equipo de la FIFA (excepto el secretario general de la FIFA);
- respaldar al secretario general de la FIFA y a la Comisión de Auditoría y Conformidad de la FIFA, cuando se solicite, en el ejercicio de su responsabilidad en materia de cumplimiento interno;
- investigar la evolución legal y regulatoria relevante para la FIFA e informar periódicamente al secretario general de la FIFA, a la Comisión de Auditoría y Conformidad y, cuando corresponda, a los otros oficiales y empleados de la FIFA de esta evolución;

- ofrecer asesoramiento legal y formar a los empleados de la FIFA en materia de cumplimiento;
- revisar en todo momento las entidades organizativas de la FIFA en cuestiones de cumplimiento a fin de reconocer, analizar y prevenir riesgos de cumplimiento;
- notificar periódicamente, o en caso de emergencia con carácter inmediato, toda cuestión relevante al secretario general de la FIFA.

A fin de cumplir con sus obligaciones, competencias y responsabilidades, la Unidad de Cumplimiento de la FIFA tendrá pleno derecho a acceder e inspeccionar las secciones organizativas de la FIFA.

En la Unidad de Cumplimiento de la FIFA, el director de la División de Finanzas y Servicios Corporativos será responsable de la notificación operativa y financiera, y el director de Servicios Legales, de todas las cuestiones legales. Ambos directores serán responsables conjuntamente de otras cuestiones.

Los miembros de la Unidad de Cumplimiento de la FIFA podrán designar a miembros del personal de la División de Finanzas y Servicios Corporativos y de los Servicios Legales como personal de la Unidad de Cumplimiento de la FIFA.

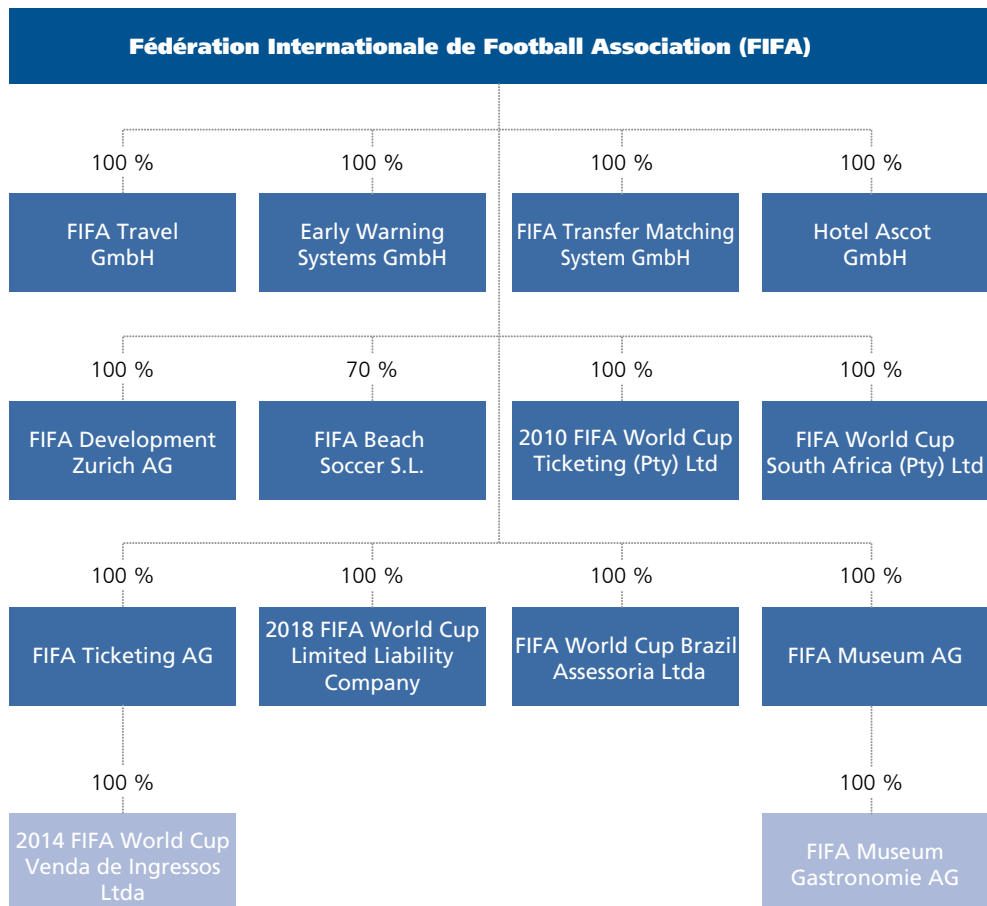
## 5.2. Sistema de control interno

El sistema de control interno de la FIFA (SCI) se basa en el marco COSO, reconocido internacionalmente, y cubre las operaciones, los informes financieros y el cumplimiento interno. La documentación de los controles es una parte importante del SCI, ya que sin ella no se puede verificar la efectividad de los mismos (art. 728a del Código de Obligaciones suizo). Los auditores financieros se encargan de confirmar anualmente que existe un sistema de control interno adecuado para la notificación financiera.

INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

# 6. FILIALES

La FIFA tiene filiales en cinco países y trabaja con una red independiente de comités organizadores de torneos locales que prestan sus servicios en los países en que las competiciones o eventos se llevan a cabo. Estas filiales se incluyen en los estados financieros consolidados. Los pormenores se pueden ver en la Nota 33 de los estados financieros consolidados.



## INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

## 7. RETRIBUCIONES

### Autoridad para fijar la retribución

La Subcomisión de Honorarios, tal y como se estipula en el art. 7.9 del Reglamento de Organización de la FIFA, estará comandada por los presidentes de la Comisión de Finanzas y de la Comisión de Auditoría y Conformidad y por un miembro independiente.

Esta subcomisión definirá la retribución y las políticas y prácticas de incentivación, además de que emitirá sus recomendaciones en materia de paquetes retributivos y otros aspectos de la contratación. Concretamente, decidirá sobre la retribución del presidente de la FIFA, de los miembros del Comité Ejecutivo de la FIFA, del secretario general de la FIFA y de los principales cargos directivos. Ningún otro órgano estará autorizado a fijar la retribución de las personas al frente de los cargos mencionados. Los honorarios y sus formas de pago se revisan con periodicidad anual. Las transacciones más relevantes de 2015 se revisaron por última vez el 11 de enero de 2016.

Además, la Subcomisión de Honorarios redacta los contratos del presidente de la FIFA, que deberá contar con la firma del presidente de la Comisión de Finanzas y del secretario general de la FIFA. El contrato de trabajo del secretario general de la FIFA deberá estar firmado por el presidente de la FIFA y el presidente de la Comisión de Finanzas. La Subcomisión de Honorarios deberá velar por el cumplimiento de las normas de retribución.

La política de retribución se rige por los principios recogidos en los Estatutos de la FIFA y se apoya en los valores estipulados en el Código Deontológico de la FIFA. La política de retribución describe de manera precisa los principios, las prácticas y los estándares relativos al desarrollo, la aprobación y la implantación de las retribuciones de las personas en los cargos mencionados.

### Retribución del presidente de la FIFA y de los miembros del Comité Ejecutivo

Los miembros del Comité Ejecutivo de la FIFA recibirán una retribución fija de 300 000 USD

anuales. No existe una remuneración variable para los miembros del Comité Ejecutivo. Además, cada uno de ellos recibirá las correspondientes dietas diarias cuando estén de servicio.

Los miembros del Comité Ejecutivo recibirán igualmente una pensión si han sido miembros del comité durante un periodo de al menos ocho años. La Subcomisión de Honorarios estará autorizada a recortar las prestaciones del plan de pensiones o a cancelarlo en caso de infracción del Código Ético de la FIFA o de sanciones de la Comisión de Ética.

La FIFA se hará cargo de los impuestos y costes de afiliación a la seguridad social suiza tanto de la retribución anual como de las derivadas de la pensión. La FIFA no cubrirá los impuestos o los gastos de seguridad social pagaderos en el país de residencia del miembro del Comité Ejecutivo. Por tanto, todos los miembros —los actuales y los que lo fueron en el pasado— recibirán una única nómina al año.

En consideración de los diferentes cargos y responsabilidades del presidente de la Comisión de Finanzas, la persona al cargo recibirá una retribución extra de 500 000 USD que se añadirá al salario base como miembro del Comité Ejecutivo.

El presidente de la FIFA, en calidad de presidente del Comité Ejecutivo de la FIFA, recibirá un salario fijo al que se le sumará una cantidad variable, además de tener cubiertas las aportaciones de la empresa por afiliación a la seguridad social. La cantidad variable se abonará a modo de cantidad a corto plazo y cantidad a largo plazo, junto con las aportaciones de la empresa por afiliación a la seguridad social.

### Retribución de los principales cargos directivos y del secretario general

La Subcomisión de Honorarios llevó a cabo en 2014 un análisis comparativo independiente de ejecutivos que sirvió de base para evaluar los salarios actuales de los principales directivos de la FIFA. El análisis demostró que el actual nivel de remuneración de los máximos directivos de la FIFA



se sitúa dentro del rango propio de los grupos analizados (v. datos concretos en el informe de gobernanza de 2014).

#### Personal directivo clave

La retribución agregada abonada a los miembros del Comité Ejecutivo, al presidente, al secretario general y a los directivos de la FIFA, en particular a los directores, durante el ejercicio económico de 2015 ascendió a un total de 27.9 millones de USD.

#### Retribución de las comisiones permanentes

Los miembros de las comisiones permanentes y de los órganos judiciales no recibirán salario fijo alguno. Sus honorarios se abonarán por los días de servicio a modo de dieta diaria, que asciende a 250 USD diarios. Los presidentes y vicepresidentes de las comisiones permanentes y los órganos judiciales podrán percibir otras retribuciones suplementarias que reflejarán su carga laboral. La retribución de los siguientes cargos se basa en acuerdos individuales.

#### Retribución de los miembros de las comisiones independientes

##### Presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad

Domenico Scala: en calidad de presidente, Domenico Scala percibirá un salario anual de 200 000 USD.

##### Vicepresidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad

Sindisiwe Mabaso-Koyana: en calidad de vicepresidenta, Sindisiwe Mabaso-Koyana percibirá un salario anual de 50 000 USD.

##### Miembro de la Subcomisión de Honorarios

Jean-Pierre Pedrazzini: en calidad de miembro de la Subcomisión de Honorarios, Jean-Pierre Pedrazzini percibirá un salario anual de 50 000 USD.

#### Retribución de los miembros de los órganos judiciales

La retribución de los siguientes cargos se basa en las horas trabajadas según el mandato acordado

- Miembros de la Comisión Disciplinaria (presidente: Claudio Sulser)
- Miembros de la Comisión de Ética: órgano de instrucción (presidente: Cornel Borbély)
- Miembros de la Comisión de Ética: órgano de decisión (presidente: Hans-Joachim Eckert)

#### Política de retribución

De conformidad con los Estatutos y reglamentos de la FIFA, la política de retribución está siendo revisada actualmente por la Subcomisión de Honorarios.

En el año 2015, el presidente de la FIFA fue el miembro del Comité Ejecutivo que recibió la mayor retribución.

<b>Joseph S. Blatter</b>	
Salario bruto	2 964 379
Variables	435 530
Aportaciones seguridad social	214 608
Aportaciones plan de pensiones	0
Seguro de accidente/médico	1888
Dietas	18 452
<b>Total</b>	<b>3 634 857</b>

En el año 2015, el secretario general fue el cargo directivo que recibió la mayor retribución.

<b>Jérôme Valcke</b>	
Salario bruto	1 514 744
Variables	300 000
Aportaciones seguridad social	126 776
Aportaciones plan de pensiones	162 281
Seguro de accidente/médico	3888
Dietas	17 133
<b>Total</b>	<b>2 124 822</b>

## INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

## 8. NORMAS Y REGLAMENTOS

### 8.1. Código Deontológico

La FIFA ha promulgado un Código Deontológico que ha sido aprobado en su integridad por el Congreso. Todos los miembros de la familia de la FIFA están obligados a acatarlo: oficiales (miembros de consejos administrativos, miembros de comisiones, árbitros y árbitros asistentes, entrenadores y otras personas responsables de aspectos técnicos, médicos y administrativos de la FIFA, confederaciones, federaciones, ligas o clubes); empleados de la FIFA; futbolistas; federaciones miembro, miembros de federaciones, oficiales de partidos, intermediarios y agentes organizadores de partidos, tal y como se les define en los Estatutos de la FIFA.

El Código Deontológico de la FIFA define los valores más importantes y los principios fundamentales del comportamiento ético. En suma, el Código Deontológico exige a todos aquellos sujetos al mismo que actúen con la máxima integridad, objetividad y en el cumplimiento de los preceptos que estipula, acatando la ley y las políticas de la FIFA.

### 8.2. Código Ético

Este código, aprobado por el Comité Ejecutivo de la FIFA el 17 de julio de 2012, es de aplicación en caso de conductas que puedan perjudicar la reputación e integridad del fútbol, particularmente, cuando se trata de un comportamiento ilegal, inmoral o contrario a los principios éticos. Su aplicación se centra en líneas de conducta en el seno del fútbol asociación, que guardan escasa o ninguna relación con acciones en el terreno de juego. Todos los oficiales y futbolistas, así como los agentes de jugadores y organizadores de partidos están sujetos al Código Ético de la FIFA. El código recoge disposiciones precisas sobre su organización y procedimientos.

La FIFA ha creado una plataforma de aprendizaje en línea del Código Ético de la FIFA, concebida para que el personal de las 209 federaciones miembro conozca mejor las disposiciones y pueda cumplirlas. Disponible en FIFA.com, la plataforma

define el ámbito de aplicación del código, detalla las consecuencias que conlleva infringirlo y resume las reglas de conducta que contempla.

### 8.3. Reglamento de Organización de la FIFA

De conformidad con los Estatutos de la FIFA, el Reglamento de Organización de la FIFA establece la organización de esta entidad y regula i) los deberes, competencias y responsabilidades de los órganos de la FIFA enumerados en el art. 21 de los Estatutos (con excepción de los del Congreso) y de los miembros de dichos órganos, así como ii) determinados aspectos de los órganos judiciales enumerados en el art. 61 de los Estatutos de la FIFA.

### 8.4. Directivas de Organización Interna de la FIFA

De conformidad con los Estatutos de la FIFA, las Directivas de Organización Interna de la FIFA (DOI) establecen la organización interna de la FIFA y regulan los deberes, competencias y responsabilidades de i) la Secretaría General de la FIFA y ii) de los empleados de la FIFA. En el caso de los empleados, estos se atenderán asimismo a los deberes, competencias y responsabilidades que se establezcan en los contratos de trabajo correspondientes.

### 8.5. Otros reglamentos

#### Reglas

- Reglas de Juego 2014/2015
- Reglas de Juego de Fútbol Playa 2015/2016
- Reglas de Juego del Fútbol 2014/2015

#### Reglamentos de torneos de la FIFA

- Reglamento de la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™
- Reglamento de la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA Colombia 2016
- Reglamento de los Torneos Olímpicos de Fútbol Río de Janeiro 2016
- Reglamento de la Copa Mundial de Clubes de la FIFA Japón 2015

- Reglamento de la Copa Mundial Sub-17 de la FIFA Chile 2015
- Reglamento de la Copa Mundial de Beach Soccer de la FIFA Portugal 2015
- Reglamento de la Copa Mundial Femenina de la FIFA Canadá 2015™
- Reglamento de la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA Nueva Zelanda 2015

#### **Reglamentos de desarrollo de la FIFA**

- Reglamento General de los Programas de Desarrollo de la FIFA
- Reglamento del Programa *Goal*
- Reglamento del Programa de Asistencia Financiera de la FIFA (FAP)
- Reglamento PERFORMANCE
- Directrices y programas de desarrollo del fútbol femenino de la FIFA 2015-2018
- Catálogo de cursos de la FIFA
- Reglamento del proyecto del balón *Goal* de adidas
- Reglamento del programa Win-Win
- Reglamento del programa Challenger

#### **Otra reglamentación**

- Directrices para los oficiales de partido de la FIFA
- Formulario de solicitud para participar en un partido o torneo internacional
- Formulario de solicitud para organizar un partido o torneo internacional
- Reglamento de Partidos Internacionales
- Licencia FIFA de Proyecciones Públicas (para todos los territorios, excepto Colombia)
- Reglamento de la FIFA de Proyecciones Públicas (país: Colombia)
- Licencia FIFA de Proyecciones Públicas con fines comerciales (país: Colombia)
- Licencia FIFA de Proyecciones Públicas (para todos los territorios, excepto México)
- Licencia FIFA de Proyecciones Públicas con fines comerciales (país: México)
- Reglamento de la FIFA de Proyecciones Públicas (país: México)

- Estadios de fútbol: Recomendaciones técnicas y requisitos (5.ª edición)
- Reglamento sobre la Organización del Arbitraje en las Asociaciones Miembro de la FIFA
- Reglamento sobre la admisión de nuevas asociaciones en la FIFA
- Reglamento de Equipamiento
- Guía sobre iluminación artificial
- Reglamento FIFA de Seguridad en los Estadios
- Reglamento sobre las relaciones con intermediarios
- Reglamento Antidopaje de la FIFA
- Política de la FIFA respecto a la verificación de sexo
- Reglamento sobre el otorgamiento de las Órdenes al Mérito de la FIFA
- Reglamento sobre la Protección de Datos

#### **Reglamentos de traspasos, estatus de futbolistas, clubes y agentes**

- Reglamento de Procedimiento de la Comisión del Estatuto del Jugador y de la Cámara de Resolución de Disputas
- Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores
- Comentario sobre el Reglamento FIFA sobre el estatuto y la transferencia de jugadores
- Anexo 7 del Reglamento sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores de la FIFA: Reglamento sobre el estatuto y la transferencia de jugadores de fútbol
- Boletín técnico del Programa de Protección de Clubes
- Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes
- Reglamento sobre los agentes organizadores de partidos

#### **Otros**

- Reglamento Electoral de la Presidencia de la FIFA
- Convenio Estándar de Colaboración
- Reglamento estándar de la Cámara Nacional de Resolución de Disputas (CNRD)

- Código Electoral Modelo
- Código Disciplinario de la FIFA

Todos los reglamentos pueden encontrarse en [fifa.com](http://fifa.com).

#### **8.6. Consideraciones sobre partes vinculadas**

La FIFA ha adoptado una política relativa a las partes vinculadas, que garantizará el cumplimiento íntegro de la divulgación de partes vinculadas y las transacciones con ellas, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Esta política rige la transparencia financiera en todas las transacciones diarias.

La política que la FIFA sigue en relación con las partes vinculadas define la aplicación y la definición de las partes vinculadas. Otros reglamentos internos, como el Código Ético y los diversos reglamentos de las actividades de desarrollo, respaldan esta política. Además, las directrices de contratación de la FIFA regulan los requisitos obligatorios y los procedimientos correspondientes. Todos los contratos importantes exigen la aprobación de las consideraciones relativas a las partes vinculadas por parte del jefe del proyecto. De conformidad con estas directrices, se aplica sistemáticamente un procedimiento de contratación de bienes y servicios, profesional y transparente de acuerdo con criterios objetivos.

## INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

# 9. CAPITAL Y RESERVAS

El capital social asciende a 5 millones de CHF.

La FIFA fue fundada bajo la forma jurídica de asociación, tal como lo definen el art. 60 y ss. del Código Civil suizo. La FIFA es una organización sin ánimo de lucro que está obligada a destinar la totalidad de sus beneficios, reservas y fondos al desarrollo y la promoción del fútbol, particularmente a través de programas juveniles y de desarrollo. La FIFA es una asociación y, por tanto, no paga dividendos.

La FIFA mantiene un equilibrio entre los ingresos y egresos durante el ejercicio financiero y debe asimismo crear suficientes reservas para garantizar el cumplimiento de sus principales responsabilidades. La finalidad de las reservas es proteger a la FIFA frente a riesgos y acontecimientos imprevistos, sobre todo aquellos relacionados con la Copa Mundial de la FIFA™.

Se debe considerar la dependencia económica de la FIFA de la Copa Mundial de la FIFA™, la cual se celebra cada cuatro años, ya que esta competición representa su principal fuente de ingresos.

Además, las reservas para fines específicos cubren las futuras actividades no comerciales de la FIFA, tales como los programas de desarrollo y otros eventos. El uso de las reservas se circunscribe a los deberes estatutarios de la FIFA, como la organización de competiciones internacionales, especialmente la Copa Mundial de la FIFA™, y la puesta en marcha de programas de desarrollo relacionados con el fútbol.

En caso de disolución de la FIFA, sus fondos serán transferidos al tribunal supremo del país en el que se localiza su sede. Este patrimonio se mantendrá en fideicomiso como «bonus pater familiae» hasta la reconstitución de la FIFA.

## INFORME DE GOBERNANZA DE LA FIFA

# 10. AUDITORÍA EXTERNA

El Congreso de la FIFA designa a los auditores externos. El 29 de mayo de 2015, el 65.º Congreso de la FIFA volvió a nombrar a KPMG como auditores del periodo cuatrienal 2015-2018. De acuerdo con el art. 74 de los Estatutos de la FIFA, se nombrará a los auditores por un periodo de cuatro años. Este mandato podrá renovarse. Los auditores externos son responsables de revisar los estados financieros consolidados de la FIFA y de presentar un informe exhaustivo de auditoría al Congreso de la FIFA. Roger Neiningger, experto licenciado en auditoría financiera y auditor en cargo, ha cumplido el mandato desde el 1 de junio de 2011.

en miles de USD	2015	2014
Gastos de auditoría	1300	613
Gastos en seguros y otros servicios relacionados	2165	1321
Otros gastos	712	436

En 2015 y 2014, el coste de los seguros y de otros servicios relacionados conlleva gastos para la organización y la realización de los procedimientos acordados y el control del cumplimiento de los contratos, mientras que otros servicios están principalmente relacionados con servicios jurídicos.

El plan de auditoría anual y los honorarios correspondientes se presentan anualmente a la Comisión de Auditoría y Conformidad de la FIFA para su aprobación. Otras tareas específicas de los auditores se rigen por las directrices de contratación y requieren igualmente la aprobación del presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad.

# 11. POLÍTICA DE INFORMACIÓN

Se puede encontrar información detallada sobre las actividades de la FIFA en diversos informes y documentos publicados por la FIFA. Muchos de ellos están disponibles en formato electrónico —incluso las ediciones de años anteriores— y pueden descargarse del sitio oficial FIFA.com. Los archivos de la FIFA se localizan en su sede y están disponibles para fines académicos e informativos.

El sitio web de la FIFA, FIFA.com, contiene diversa información, como, por ejemplo:

- Informes anuales de finanzas de la FIFA
- Informes anuales de actividades de la FIFA
- El proceso de reformas
- Seguridad de la FIFA
- Estrategia de Sustentabilidad de la Copa Mundial de la FIFA 2018™
- Documentación sobre diversos temas
- Publicaciones diversas (p. ej. folletos, libros, etc.)

La reglamentación se puede encontrar en FIFA.com en la sección «La FIFA» > «Documentos oficiales». Internet, donde la FIFA ha dado buen ejemplo con FIFA.com, ocupa un lugar predominante como medio de comunicación. El portal oficial de la FIFA ofrece una cobertura excepcional del mundo del fútbol y los torneos de la FIFA, así como extensa información sobre la FIFA como organización deportiva. FIFA.com está disponible en los cuatro idiomas oficiales de la FIFA (alemán, español, francés e inglés), y también en árabe y ruso.

**Contacto:**

Fédération Internationale de Football Association  
FIFA-Strasse 20, Apdo. de correos  
8044 Zúrich, Suiza  
T: +41 (0)43 222 7777  
F: +41 (0)43 222 7878  
www.FIFA.com

# INFORME DE FINANZAS



El archivo de la FIFA: custodio de los más de 110 años de historia de la federación internacional.





## ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

# ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS CONFORME A LAS NIIF

	Página
<b>Estado del resultado integral consolidado</b>	<b>74</b>
<b>Balance consolidado</b>	<b>75</b>
<b>Estado de flujo de efectivo consolidado</b>	<b>76</b>
<b>Movimiento de reservas consolidado</b>	<b>77</b>
<b>Notas sobre los estados financieros consolidados</b>	
<b>Normas de contabilidad aplicadas</b>	<b>78</b>
A Información general y declaración de conformidad	78
B Bases de presentación	78
C Bases de consolidación	79
D Moneda extranjera	79
E Cuenta de pérdidas y ganancias	80
F Reconocimiento de ingresos	80
G Gastos por eventos	81
H Gastos de desarrollo	81
I Pagos por arrendamientos de explotación	81
J Ingresos y gastos financieros	81
K Impuestos y aranceles	82
L Efectivo y equivalentes	82
M Derivados	82
N Operaciones de cobertura	82
O Propiedades y equipos	83
P Inversión inmobiliaria	83
Q Activos financieros no derivados	83
R Pasivos financieros no derivados	83
S Deterioro de valor	84
T Obligaciones por prestaciones a los empleados	84
U Provisiones	84
V Reservas	84
W Uso de estimaciones y decisiones contables	85
<b>Notas sobre el estado del resultado integral consolidado</b>	<b>86</b>
1 Ingresos procedentes de derechos audiovisuales	86
2 Ingresos procedentes de derechos de mercadotecnia	87
3 Ingresos procedentes de derechos de concesión de licencias	88
4 Ingresos procedentes de derechos de servicios preferentes	88
5 Otros ingresos por eventos	88

6	Gastos por eventos	89
7	Otros ingresos de explotación	91
8	Gastos de desarrollo	91
9	Gobernanza del fútbol	94
10	Explotación de derechos	94
11	Gastos de personal	95
12	Otros gastos de explotación	99
13	Ingresos financieros	99
14	Gastos financieros	100
15	Impuestos y aranceles	100
<b>Notas sobre el balance consolidado</b>		<b>101</b>
16	Efectivo y equivalentes	101
17	Deudores	101
18	Gastos anticipados e ingresos devengados	102
19	Propiedades y equipos	103
20	Inversión inmobiliaria	104
21	Activos financieros	105
22	Acreedores	105
23	Gastos devengados e ingresos diferidos	106
24	Provisiones	107
25	Reservas	108
<b>Otra información</b>		<b>109</b>
26	Investigaciones abiertas y riesgos jurídicos	109
27	Gestión de riesgo financiero	112
28	Operaciones de cobertura e instrumentos financieros derivados	120
29	Asuntos legales y pasivos contingentes	122
30	Compromisos de inversión	122
31	Arrendamientos de explotación	122
32	Transacciones con partes vinculadas	123
33	Filiales consolidadas	124
34	Acontecimientos posteriores al cierre	125

Estos estados financieros consolidados se publican en alemán, español, francés e inglés. En caso de que exista alguna discrepancia en la redacción entre estos idiomas, el texto original en inglés hará fe.

## ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL CONSOLIDADO

en miles de USD	Nota	2015	2014
<b>Ingresos por eventos</b>			
Ingresos procedentes de derechos audiovisuales	1	628 520	742 638
Ingresos procedentes de derechos de mercadotecnia	2	257 472	465 084
Ingresos procedentes de derechos de concesión de licencias	3	11 762	54 230
Ingresos procedentes de derechos de servicios preferentes	4	35 000	110 637
Otros ingresos por eventos	5	40 096	537 368
<b>Total de ingresos por eventos</b>		<b>972 850</b>	<b>1 909 957</b>
<b>Gastos por eventos</b>			
Gastos de la Copa Mundial de la FIFA™	6	-574 196	-788 040
Programa de Protección de Clubes de la FIFA	6	-29 293	-34 024
Gastos de otros eventos de la FIFA	6	-178 157	-79 448
<b>Total de gastos por eventos</b>		<b>-781 646</b>	<b>-901 512</b>
<b>Resultado bruto relacionado con eventos</b>		<b>191 204</b>	<b>1 008 445</b>
Otros ingresos de explotación	7	80 524	77 828
Gastos de desarrollo	8	-160 789	-509 024
Gobernanza del fútbol	9	-94 553	-66 809
Explotación de derechos	10	-17 252	-35 282
Gastos de personal	11	-92 106	-115 286
Depreciación	19-20	-14 362	-13 627
Otros gastos de explotación	12	-79 288	-120 778
Impuestos y aranceles	15	-3 851	-36 190
<b>Resultado operativo antes de partidas financieras</b>		<b>-190 473</b>	<b>189 277</b>
Ingresos financieros	13	98 371	108 244
Gastos financieros	14	-30 284	-156 791
<b>Resultado neto del año</b>		<b>-122 386</b>	<b>140 730</b>
<b>Otro resultado integral</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificadas ni como pérdidas ni como ganancias</b>			
Recalculación de las prestaciones por jubilación	11	-22 139	-18 434
<b>Partidas que podrán ser reclasificadas como pérdidas o ganancias</b>			
Parte materializada de los cambios a valor razonable de instrumentos de cobertura financiera	28	0	3 541
Cambio neto del valor razonable de los instrumentos de cobertura transferido a la cuenta de pérdidas y ganancias	28	-3 541	4 503
Ajustes de conversión de moneda extranjera		-34 676	-38 994
<b>Total de otro resultado integral</b>		<b>-60 356</b>	<b>-49 384</b>
<b>Total del resultado integral del año</b>		<b>-182 742</b>	<b>91 346</b>
<b>Resultado neto del año</b>		<b>-122 386</b>	<b>140 730</b>
Asignación a reservas para fines específicos		122 386	-140 730
<b>Resultado anual tras asignación</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

Las notas de las páginas 76 a 119 forman parte de estos estados financieros consolidados.

## BALANCE CONSOLIDADO

en miles de USD	Nota	31 dic. 2015	reexpresado 31 dic. 2014
<b>Activos</b>			
Efectivo y equivalentes	16	801 624	1 083 069
Deudores	17	239 532	181 098
Activos financieros derivados	28	25 765	6 654
Activos financieros	21	705 253	677 258
Gastos anticipados e ingresos devengados	18	199 272	179 527
<b>Activo circulante</b>		<b>1 971 446</b>	<b>2 127 606</b>
Propiedades y equipos	19	302 944	196 846
Propiedades de inversión	20	25 900	26 889
Activos financieros derivados	28	7 080	0
Activos financieros	21	685 194	580 367
<b>Activo inmovilizado</b>		<b>1 021 118</b>	<b>804 102</b>
<b>Total de activos</b>		<b>2 992 564</b>	<b>2 931 708</b>
<b>Pasivos y reservas</b>			
Acreedores	22	61 652	66 115
Pasivos financieros derivados	28	886	32 959
Gastos devengados e ingresos diferidos	23	1 439 954	1 177 909
<b>Pasivo circulante</b>		<b>1 502 492</b>	<b>1 276 983</b>
Gastos devengados e ingresos diferidos	23	83 365	78 420
Prestaciones netas por jubilación	11	53 723	37 072 <sup>1)</sup>
Pasivos financieros derivados	28	927	742
Provisiones	24	11 902	15 593
<b>Pasivo no circulante</b>		<b>149 917</b>	<b>131 827</b>
<b>Total de pasivos</b>		<b>1 652 409</b>	<b>1 408 810</b>
Capital de asociación	25	4 104	4 104
Reservas de cobertura	28	0	3 541
Diferencias de conversión de moneda extranjera		-78 829	-44 152
Reservas para fines específicos	25	1 414 880	1 559 405
<b>Reservas</b>		<b>1 340 155</b>	<b>1 522 898</b>
<b>Total de pasivos y reservas</b>		<b>2 992 564</b>	<b>2 931 708</b>

Las notas de las páginas 76 a 119 forman parte de estos estados financieros consolidados.

<sup>1)</sup> Para el cambio de presentación, refiérase a la nota B "Base de Presentación"

## ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO CONSOLIDADO

en miles de USD	Nota	2015	2014
Resultado neto del año		-122 386	140 730
Depreciación	19-20	14 362	13 627
Resultado financiero neto	13-14	-68 087	48 547
Otros elementos no monetarios		-1 746	27 225
Impuestos y aranceles	15	3 851	36 190
(Aumento)/Reducción en deudores		-58 434	83 114
(Aumento)/Reducción en gastos anticipados e ingresos devengados		-19 745	53 258
Reducción en acreedores		-4 463	-51 162
Aumento/(Reducción) en gastos devengados e ingresos diferidos		262 315	-311 833
(Reducción)/Aumento en provisiones	24	-3 690	4 133
Impuestos y aranceles pagados		-3 851	-34 049
<b>Efectivo neto utilizado en/procedente de actividades de explotación</b>		<b>-1 874</b>	<b>9 780</b>
Adquisición de propiedades y equipos	19	-120 274	-52 611
Inversiones en activos financieros	21	-953 995	-638 507
Reembolso de activos financieros	21	808 558	632 507
Intereses recibidos	13	30 557	22 115
Ingresos de inversiones en activos financieros		6	6
Adquisición de propiedades de inversión	20	0	-27 136
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de inversión</b>		<b>-235 148</b>	<b>-63 626</b>
Intereses pagados		-2 018	-2 436
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de financiación</b>		<b>-2 018</b>	<b>-2 436</b>
<b>Reducción neto en efectivo y equivalentes</b>		<b>-239 040</b>	<b>-56 282</b>
<b>Efectivo y equivalentes a 1 de enero</b>	<b>16</b>	<b>1 083 067</b>	<b>1 245 004</b>
Efecto de las fluctuaciones de tipos cambiarios		-42 403	-105 655
Reducción neto en efectivo y equivalentes		-239 040	-56 282
<b>Efectivo y equivalentes a 31 de diciembre</b>	<b>16</b>	<b>801 624</b>	<b>1 083 067</b>

Las notas de las páginas 76 a 119 forman parte de estos estados financieros consolidados.

## MOVIMIENTO DE RESERVAS CONSOLIDADO

en miles de USD	Capital de asociación	Reservas de cobertura	Reservas de conversión	Reservas para fines específicos	Total
<b>Saldo a 1 de enero de 2014</b>	<b>4 104</b>	<b>-4 503</b>	<b>-5 158</b>	<b>1 437 109</b>	<b>1 431 552</b>
Parte materializada de los cambios a valor razonable de instrumentos de cobertura financiera	0	3 541	0	0	3 541
Cambio neto del valor razonable de los instrumentos de cobertura transferido a la cuenta de pérdidas y ganancias	0	4 503	0	0	4 503
Recalculación de las prestaciones por jubilación	0	0	0	-18 434	-18 434
Diferencias de conversión de moneda extranjera	0	0	-38 994	0	-38 994
<b>Total de otro resultado integral</b>	<b>0</b>	<b>8 044</b>	<b>-38 994</b>	<b>-18 434</b>	<b>-49 384</b>
Resultado neto del año	0	0	0	140 730	140 730
<b>Total del resultado integral del año</b>	<b>0</b>	<b>8 044</b>	<b>-38 994</b>	<b>122 296</b>	<b>91 346</b>
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2014</b>	<b>4 104</b>	<b>3 541</b>	<b>-44 152</b>	<b>1 559 405</b>	<b>1 522 898</b>

en miles de USD	Capital de asociación	Reservas de cobertura	Reservas de conversión	Reservas para fines específicos	Total
<b>Saldo a 1 de enero de 2015</b>	<b>4 104</b>	<b>3 541</b>	<b>-44 152</b>	<b>1 559 405</b>	<b>1 522 898</b>
Cambio neto del valor razonable de los instrumentos de cobertura transferido a la cuenta de pérdidas y ganancias	0	-3 541	0	0	-3 541
Recalculación de las prestaciones por jubilación	0	0	0	-22 139	-22 139
Diferencias de conversión de moneda extranjera	0	0	-34 676	0	-34 676
<b>Total de otro resultado integral</b>	<b>0</b>	<b>-3 541</b>	<b>-34 676</b>	<b>-22 139</b>	<b>-60 356</b>
Resultado neto del año	0	0	0	-122 386	-122 386
<b>Total del resultado integral del año</b>	<b>0</b>	<b>-3 541</b>	<b>-34 676</b>	<b>-144 525</b>	<b>-182 742</b>
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2015</b>	<b>4 104</b>	<b>0</b>	<b>-78 829</b>	<b>1 414 880</b>	<b>1 340 155</b>

Las notas de las páginas 76 a 119 forman parte de estos estados financieros consolidados.

## NOTAS

# NOTAS SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

## NORMAS DE CONTABILIDAD APLICADAS

### A INFORMACIÓN GENERAL Y DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA), constituida como asociación de acuerdo con la legislación suiza y con domicilio en Zúrich (Suiza) es una organización internacional no gubernamental y sin ánimo de lucro. Los miembros de la FIFA son sus 209 federaciones, afiliadas a seis confederaciones. La misión principal de la FIFA es fomentar el fútbol de la forma que considere apropiada. La FIFA utiliza sus reservas en la consecución de su misión principal. La FIFA ha confeccionado los estados financieros consolidados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Se hace referencia a la nota 26, en la que se describen las incógnitas relacionadas con las investigaciones externas e internas en curso. El ámbito de consolidación se presenta en la nota 33. De conformidad con los Estatutos de la FIFA, el ejercicio financiero de la FIFA es cuatrienal y comienza el 1 de enero del año posterior a la competición final de la Copa Mundial de la FIFA™. Estos estados financieros consolidados cubren el ejercicio del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, mientras que el ciclo financiero actual de la FIFA se extiende del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2018. No es posible hacer una comparación anual de algunas cifras, en particular, debido a que la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014™ se celebró en el año anterior al ejercicio económico de 2015, año que es el primero del ciclo 2015-2018. En consecuencia, carece de sentido en algunos casos una comparación con las cifras del año anterior.

### B BASES DE PRESENTACIÓN

Los estados financieros consolidados se presentan en dólares estadounidenses (USD), que es la moneda funcional de la FIFA. Los estados financieros consolidados se confeccionan empleando el método de coste histórico, excepto por lo que se refiere

a los siguientes pasivos y activos que se miden a valor razonable: los instrumentos financieros derivados y algunos de los activos financieros. La FIFA ha aplicado las siguientes normas y enmiendas por primera vez al informe anual del ejercicio que comenzó el 1 de enero de 2015:

- Mejoras anuales en las NIIF del ciclo 2010-2012 y del ciclo 2011-2013
- Planes de jubilación definidos: prestaciones a los empleados (enmiendas a la NIC 19)

En vista de que estas solo aclaran los requisitos actuales, de ningún modo afectan a las políticas contables de la FIFA ni a ninguna información revelada. Solo algunas modificaciones a las normas entraron en vigor en 2015. Ninguna de ellas repercutió significativamente en los estados financieros. La FIFA evalúa actualmente la posible repercusión de las normas nuevas y revisadas, aprobadas el 31 de diciembre de 2015 o en una fecha anterior y en vigor desde el 1 de enero de 2016 o fecha posterior. La FIFA no espera que las normas nuevas y revisadas afecten sustancialmente a sus estados financieros consolidados, excepto las siguientes: Interpretaciones y normas nuevas

- NIIF 15 Ingresos procedentes de contratos con clientes, en vigor a partir del 1 de enero de 2018
- NIIF 9 Instrumentos financieros, en vigor a partir del 1 de enero de 2018

Revisión y modificaciones a normas e interpretaciones

- Contabilidad de la adquisición de participaciones en acuerdos conjuntos, en vigor a partir del 1 de enero de 2016 (modificaciones a la NIIF 11)
- Clarificación de los métodos aceptables de depreciación y amortización, a partir de enero de 2016 (modificaciones a las NIC 16 y 38)
- Método de la participación en los estados financieros separados, en vigor a partir del 1 de enero de 2016 (modificaciones a la NIC 27)
- Venta o aportación de activos entre un inversor y su asociado o negocio conjunto en vigor a partir del 1 de enero de 2016 (modificaciones a la NIIF 10 y la NIC 28)



- Mejoras anuales a las NIIF ciclo 2012-2014, en vigor a partir del 1 de enero de 2016
- Iniciativa de información a revelar, en vigor a partir del 1 de enero de 2016 (modificaciones a la NIC 1)
- Entidades de inversión: aplicación de la Excepción de Consolidación, en vigor a partir del 1 de enero de 2016 (modificaciones a las NIIF 10, NIIF 12 y NIC 28)

No se espera que ninguna de las normas e interpretaciones anteriores tengan efectos relevantes en los estados financieros consolidados de la FIFA, excepto en los casos siguientes:

La NIIF 15 sustituirá a la actual NIC 18 Ingresos de Actividades Ordinarias, la NIC 11 Contratos de Construcción y todas las interpretaciones vinculadas a los ingresos y establecerá un nuevo control basado en un modelo de reconocimiento de ingresos. Esto cambia la premisa para decidir si los ingresos se reconocen a lo largo de un ejercicio o en momento determinado y amplía y mejora la revelación de información relativa a los ingresos. La NIIF 15 se aplicará a los ejercicios económicos que comiencen a partir del 1 de enero de 2018 o después de esta fecha y se adoptará en el ejercicio financiero de 2018. Todavía no se ha efectuado el análisis detallado del impacto. En 2015, la FIFA ha cambiado la presentación del pasivo neto por prestaciones post-empleo en el balance consolidado. Anteriormente, este concepto estaba incluido en "Gastos devengados e ingresos diferidos" dentro del pasivo corriente. Ahora la FIFA presenta este concepto de forma separada dentro del pasivo no corriente, de acuerdo con la práctica actual bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). El efecto de este cambio es una reclasificación de 53 723 miles de USD (2014: 37 072 miles de USD) del pasivo corriente al pasivo no corriente.

## **C** BASES DE CONSOLIDACIÓN

El término «FIFA» se usará de aquí en adelante para el grupo consolidado que representa a la FIFA y sus filiales.

Las filiales son entidades que controla la FIFA. La FIFA asume el control de una entidad en casos de que tenga derechos o si se ve expuesta a ingresos variables de su participación en esa entidad y tiene la capacidad de influir en tales ingresos por el poder que posee sobre la entidad. Las filiales están plenamente consolidadas a partir de la fecha e que el control se transfiere al grupo. Y dejan de estar consolidadas a partir del momento en que cesa el control sobre ellas. Las filiales que forman parte del perímetro de consolidación se muestran en la nota 33. Las participaciones no dominantes son irrelevantes.

Los saldos y transacciones entre entidades del grupo y los beneficios no realizados surgidos de estas últimas se han eliminado en la confección de los estados financieros consolidados. Las pérdidas no realizadas se eliminan de la misma forma que los beneficios no realizados, pero solo hasta el punto en que no haya evidencia de deterioro de valor.

## **D** MONEDA EXTRANJERA

### **a) Transacciones y saldos en moneda extranjera**

Las transacciones en moneda extranjera se convierten a los tipos de cambio vigentes en la fecha en que se realizan. Los activos y pasivos monetarios consignados en moneda extranjera a la fecha del balance de situación se convierten al tipo de cambio vigente en esa fecha. Las diferencias de cambio surgidas de la conversión se registran en la cuenta de pérdidas y ganancias.

### **b) Estados financieros de filiales extranjeras**

Para las filiales extranjeras de la FIFA, los activos y pasivos, incluidos los ajustes a valor razonable surgidos en la consolidación, se convierten a USD al tipo de cambio vigente en la fecha del balance. Los ingresos y gastos de filiales extranjeras se convierten a USD al tipo de cambio promedio, vigente para el ejercicio. Las diferencias de cambio que surgen de la conversión de los estados

financieros de filiales extranjeras se reconocen directamente en otro resultado integral.

Los tipos de cambio utilizados son los siguientes (USD por unidad):

	31-12-15	Promedio 2015	31-12-14	Promedio 2014
1 CHF	1.0009	1.0310	1.0012	1.0851
1 EUR	1.0926	1.1256	1.2161	1.3331
1 GBP	1.4824	1.5356	1.5567	1.6482
100 RUB	1.3655	1.7023	1.8248	2.7018
100 BRL	25.2766	31.8108	37.6775	42.7260

## E CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias consolidada contiene los siguientes elementos: ingresos por eventos, gastos por eventos, otros ingresos de explotación, gastos por desarrollo y otros gastos de operaciones. Esta estructura refleja los objetivos de la FIFA: mejorar constantemente el fútbol y promoverlo en todo el mundo, particularmente a través de programas juveniles y proyectos de desarrollo. Los ingresos y gastos en relación con eventos están directamente vinculados a la organización y realización de la Copa Mundial de la FIFA™ y otros eventos de la FIFA. A efectos contables, la FIFA define otros eventos de la FIFA como todas las demás competiciones de fútbol, tales como la Copa Mundial Femenina de la FIFA™, la Copa FIFA Confederaciones, la Copa Mundial de Clubes de la FIFA, la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA, la Copa Mundial Sub-17 de la FIFA, la Copa Mundial Femenina Sub-20 de la FIFA, la Copa Mundial Femenina Sub-17 de la FIFA, los Torneos Olímpicos de Fútbol, la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA, la Copa Mundial de Beach Soccer de la FIFA, el Campeonato Juvenil FIFA/Blue Stars y la FIFA Interactive World Cup.

## F RECONOCIMIENTO DE INGRESOS

Los ingresos relacionados con eventos corresponden principalmente a la venta de los siguientes derechos:

- Derechos audiovisuales
- Derechos de mercadotecnia
- Derechos de concesión de licencias
- Derechos de servicios preferentes

De acuerdo con estos contratos generadores de ingresos, la FIFA recibe regalías fijas o regalías en forma de pagos mínimos garantizados y pagos suplementarios basados en las ventas (participación en los beneficios). Dichos elementos de ingresos adicionales solo se reconocen si es probable que la FIFA perciba pagos adicionales.

Cuando se pueden estimar de forma razonable los ingresos directamente relacionados con la Copa Mundial de la FIFA™, estos se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias utilizando el método de porcentaje de terminación. El grado de realización de la Copa Mundial de la FIFA™ se considera finalizado de forma uniforme a lo largo del ejercicio de preparación del proyecto, que es de cuatro años. Si bien este criterio se aplica generalmente a las regalías fijas y los pagos mínimos garantizados, los ingresos extraordinarios procedentes de las ventas (participación en los beneficios) se incluyen, de acuerdo con el método de porcentaje de terminación, cuando su importe se puede cuantificar de forma razonable y su cobro es probable, algo que suele suceder hacia el final de un ciclo mundialista.

La venta de entradas en relación con la Copa FIFA Confederaciones Rusia 2017 y la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ se reconocerá en el año en que tiene lugar cada evento. Los ingresos por prestaciones de servicios se reconocen en el ejercicio contable en que se prestan dichos servicios. Para otros eventos de la FIFA, los ingresos que se perciben durante el periodo de preparación se difiere hasta la

realización del evento y se reconoce entonces en la cuenta de pérdidas y ganancias.

La FIFA percibe ingresos de valores en especie de varios afiliados comerciales. Los ingresos de valores en especie consisten en servicios predeterminados y la entrega de mercancías en relación con la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ u otros eventos de la FIFA. Los ingresos se reconocen cuando los bienes y servicios se han recibido y los costos equivalentes han sido contabilizados como gastos relativos al evento devengados en el mismo ejercicio.

## **G** GASTOS POR EVENTOS

Los gastos relacionados con eventos corresponden a la aportación de beneficios económicos brutos que surgen durante la actividad ordinaria de organizar un evento. Dado que la FIFA organiza la Copa Mundial de la FIFA™ a lo largo de un ejercicio de cuatro años, los gastos relacionados con el evento se reconocen de acuerdo con el grado de terminación del evento, tal como se establece en el reconocimiento de los ingresos por eventos. Los costos del evento se estiman conforme a los presupuestos aprobados de todos los proyectos relativos al evento e incorporan causas de incertidumbre en la estimación.

Durante el ejercicio de preparación de cuatro años, la diferencia entre los gastos previstos en relación con el evento y los gastos realmente efectuados en relación con el evento se contabilizan como gastos devengados y como gastos diferidos en relación con el evento, respectivamente.

Los gastos por otros eventos de la FIFA que se efectúan durante el ejercicio de preparación se difieren hasta que el evento tiene lugar, conforme al tratamiento de ingresos relacionados, y se reconocen entonces en la cuenta de pérdidas y ganancias.

## **H** GASTOS DE DESARROLLO

La FIFA presta ayuda económica a las federaciones miembro y a las confederaciones a cambio del cumplimiento pasado o futuro de ciertas condiciones vinculadas a sus actividades. Durante el ejercicio cuatrienal que se somete a revisión, la FIFA otorga fondos a cada federación miembro y a cada confederación a través del Programa de Asistencia Financiera (FAP). El Programa *Goal* facilita fondos específicos a las federaciones miembro para proyectos a la medida de sus necesidades. Estos gastos quedan asentados en la cuenta de pérdidas y ganancias, una vez que la FIFA aprueba el proyecto en cuestión. Los gastos de otros proyectos de desarrollo se contabilizan según se producen.

## **I** PAGOS POR ARRENDAMIENTOS DE EXPLOTACIÓN

Los pagos realizados por arrendamientos de explotación se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias siguiendo el método lineal durante el ejercicio de duración de los mismos.

## **J** INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS

Los ingresos financieros comprenden los ingresos de los intereses por préstamos y saldos deudores e inversiones mantenidas hasta el vencimiento, los ingresos por diferencias de tipo de cambio positivas, los beneficios de derivados que no se registran como instrumentos de cobertura financiera y los beneficios procedentes de variaciones en el valor razonable de activos financieros establecidos a valor razonable con cambios en resultados. Los gastos financieros son gastos por intereses de pasivos financieros, diferencias de tipo de cambio negativas, pérdidas ocasionadas por derivados que no se registran como instrumentos de cobertura financiera y pérdidas ocasionadas por variaciones en el valor razonable de activos financieros

establecidos a valor razonable con cambios en resultados. Los ingresos por intereses se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias utilizando el método de tipo de interés efectivo. Los ingresos por dividendos se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias en la fecha en la que se declara el dividendo.

## **K** IMPUESTOS Y ARANCELES

La FIFA fue fundada bajo la forma jurídica de asociación, tal como lo definen el art. 60 y ss. del Código Civil suizo. De acuerdo con el art. 2 de sus estatutos, el objetivo de la FIFA es mejorar constantemente el fútbol y promoverlo en el mundo, especialmente a través de programas juveniles y proyectos de desarrollo. La FIFA es una organización sin ánimo de lucro y como tal está obligada a destinar la totalidad de sus reservas al objetivo mencionado.

La FIFA tributa en Suiza, de acuerdo con la normativa fiscal ordinaria aplicable a las federaciones. Por tanto, se tiene en cuenta el carácter no lucrativo de la FIFA y el ciclo contable de cuatro años. Las filiales tributan de acuerdo con la normativa fiscal correspondiente. Esta partida comprende todos los impuestos y aranceles no recuperables que recaen en la FIFA o sus filiales.

## **L** EFECTIVO Y EQUIVALENTES

Se denomina efectivo y equivalentes al efectivo en caja, las cuentas postales y bancarias, además de las cuentas a la vista y los depósitos a corto plazo con vencimientos originales a 90 días o inferiores.

## **M** DERIVADOS

La FIFA utiliza instrumentos financieros derivados para cubrir los riesgos cambiarios que surgen de las actividades de explotación e inversión. La

FIFA no posee ni emite instrumentos financieros derivados con fines comerciales. No obstante, los instrumentos derivados no contemplados como instrumentos de cobertura se registran como instrumentos comerciales.

Los derivados se reconocen inicialmente al valor razonable. Posteriormente, todos los derivados se presentan al valor razonable. Los beneficios y pérdidas relacionados con las valoraciones periódicas de los instrumentos derivados no contemplados como instrumentos de cobertura se reconocen de forma inmediata en la cuenta de pérdidas y ganancias.

El valor razonable de los contratos de tipos de cambio a plazo se determina por su precio de mercado a la fecha del balance, equivalente al valor actual del mismo precio de cotización a dicha fecha.

## **N** OPERACIONES DE COBERTURA

Cuando un instrumento financiero derivado cubre el riesgo cambiario en el flujo de efectivo futuro de compromisos de la FIFA en transacciones previstas que son altamente probables, el beneficio o pérdida efectiva resultante de las valoraciones periódicas del instrumento de cobertura se reconoce directamente en la reserva de cobertura. El beneficio o pérdida no efectivo se reconoce de forma inmediata en la cuenta de pérdidas y ganancias.

El beneficio o pérdida en un instrumento de cobertura se reclasifica a partir de las reservas de cobertura en el mismo periodo en el que la previsión de flujo de efectivo proyectado de la cobertura afecta a las pérdidas o ganancias. Cuando un instrumento o relación de cobertura llega a término, pero la transacción cubierta no se ha producido aún, el beneficio o pérdida acumulada reconocida en las reservas de cobertura permanece en reservas de cobertura y se reconoce

de acuerdo con dicho principio contable. Si ya no se espera que se produzca la transacción cubierta, el beneficio o pérdida acumulada reconocida en las reservas de cobertura se registra de forma inmediata en la cuenta de pérdidas y ganancias.

## **O** PROPIEDADES Y EQUIPOS

La valoración de propiedades y equipos se registra a precio de adquisición y se le deducen la depreciación acumulada y el deterioro de valor. Cuando partes de un elemento de estos tienen diferentes vidas útiles, se contabilizan como elementos separados. Los gastos de reparaciones y mantenimiento se consignan como gastos en las cuentas de pérdidas y ganancias cuando se producen.

La depreciación se registra en la cuenta de pérdidas y ganancias siguiendo el método lineal durante la vida útil estimada de los activos tangibles. Los terrenos no se deprecian. Los periodos de vida útil estimados son los siguientes:

Edificios de explotación	20-50 años
Equipo de oficina y otros	3-20 años

## **P** INVERSIÓN INMOBILIARIA

La inversión inmobiliaria se calcula utilizando el modelo de costo, es decir, se registra a precio de adquisición y se le deducen la depreciación acumulada y el deterioro de valor. Las pérdidas o ganancias por disposición de inversión inmobiliaria (calculadas como la diferencia entre los ingresos netos de la transacción y el importe en libros del activo) se reconocerán en la cuenta de pérdidas y ganancias.

La depreciación se registra en la cuenta de pérdidas y ganancias siguiendo el método lineal durante la vida útil estimada de las inversiones inmobiliarias. Los terrenos no se deprecian. Los periodos de vida útil estimados de inversiones inmobiliarias son de 40 años.

## **Q** ACTIVOS FINANCIEROS NO DERIVADOS

La FIFA clasifica los activos financieros que no sean derivados en las siguientes categorías: préstamos y partidas por cobrar, activos financieros a valor razonable con cambios en resultados y activos financieros mantenidos hasta el vencimiento.

Los préstamos y partidas por cobrar surgen cuando la FIFA presta dinero o factura a terceros. Estos activos se reconocen inicialmente a su valor razonable, incluidos los costos de transacción efectuados, y se valoran posteriormente a costo amortizado, utilizando el método del tipo de interés efectivo, menos cualquier pérdida por deterioro.

Los valores de patrimonio negociables se clasifican a valor razonable con cambios en resultados. Dichos activos financieros se valoran a valor razonable con cambios reconocidos en pérdidas y ganancias.

El objetivo inversor de la FIFA a largo plazo es la preservación real del valor de sus activos financieros durante todo el cuatrienio presupuestario. De este modo, los correspondientes títulos de deuda se mantendrán hasta su vencimiento.

Si la FIFA tiene la intención efectiva y la capacidad de conservar los instrumentos de patrimonio hasta su vencimiento, dichos activos financieros se clasifican como mantenidos hasta el vencimiento. Se valoran a costo amortizado utilizando el método del tipo de interés efectivo, menos cualquier pérdida por deterioro. La FIFA solo compensa los activos y pasivos financieros y los presenta por su importe neto en el balance si existe un derecho legal y tiene la intención de liquidar las deudas que resulten por su importe neto.

## **R** PASIVOS FINANCIEROS NO DERIVADOS

Los pasivos financieros que no sean derivados, como cuentas por pagar, se valoran a costo

amortizado, que equivale al valor nominal de las cuentas por pagar a corto plazo.

## S DETERIORO DE VALOR

La FIFA sigue el criterio de evaluar en cada fecha de cierre del balance la existencia de indicios que pudieran manifestar un potencial deterioro de valor de sus activos tangibles, inversiones inmobiliarias y activos financieros valuados a costo amortizado. Si existen indicios objetivos de deterioro, se estima el valor recuperable de activos no financieros o sus unidades generadoras de efectivo, entendido como el mayor entre el valor razonable menos costos de venta y su valor de uso. Una pérdida por deterioro de valor se reconoce en la cuenta de pérdidas y ganancias cuando el valor contable de un activo o de su unidad generadora de efectivo excede su valor recuperable.

Un activo financiero valuado a costo amortizado está deteriorado si existe evidencia objetiva del deterioro como resultado de un evento que ha ocurrido después del reconocimiento inicial del activo y ese evento causante de la pérdida (p. ej. impago o incumplimiento por parte del deudor) repercute en los flujos de efectivo futuros y estimados del activo. El importe de la pérdida por deterioro del valor de ese activo financiero es la diferencia entre el valor contable del activo financiero y el valor actual de los flujos de efectivo futuros y estimados, descontados al tipo de interés efectivo original del activo. Las pérdidas por deterioro de valor se reconocen en la cuenta de resultados y se reflejan en una cuenta regularizadora con cargo a préstamos y a partidas por cobrar o a inversiones mantenidas hasta el vencimiento.

La pérdida por deterioro es reversible en ejercicios posteriores, si la disminución puede ser objetivamente relacionada con un evento posterior a su reconocimiento.

## T OBLIGACIONES POR PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS

El plan de pensiones suizo se contabiliza como un plan de prestaciones específicas. La repercusión económica de este plan en los estados financieros consolidados se calcula utilizando el método de la unidad de crédito proyectada y aplicando hipótesis actuariales basadas en las mejores estimaciones a la fecha del balance.

Las pérdidas y ganancias actuariales de las obligaciones por prestaciones por jubilación, incluidas aquellas derivadas de cambios en las predicciones o adaptaciones en función de la situación, así como las derivadas de la diferencia entre los ingresos previstos y los ingresos efectivos del plan de activos, se asentarán como «otro resultado integral». Los costos vinculados a la administración del plan de pensiones se reconocen en otros gastos de personal.

## U PROVISIONES

Se reconoce una provisión cuando la FIFA tiene una obligación legal o implícita como resultado de un hecho pasado y es probable que sea necesaria una aportación de beneficios económicos para liquidarla. Si el efecto es material, las provisiones se determinan descontando los flujos de efectivo futuros y estimados a un tipo de descuento anterior a la tributación, el cual refleje la valoración actual del mercado en el momento, el valor del dinero y, en su caso, los riesgos asociados con la obligación.

## V RESERVAS

Las reservas se componen del capital de asociación y de reservas para fines específicos, además de reservas de cobertura y reservas de conversión. La FIFA es una asociación y, por tanto, no paga dividendos. De conformidad con el artículo 73 de los Estatutos de la FIFA, los ingresos y egresos de la FIFA se gestionan de manera que estén

equilibrados durante el ejercicio financiero. Una de las responsabilidades más importantes de la FIFA es garantizar su futuro mediante la creación de reservas. En consecuencia, el resultado neto del ejercicio anual se asigna a las reservas. Tales reservas se presentan como reservas para fines específicos en el balance.

En caso de disolución de la FIFA, sus fondos no se distribuirán, sino que serán transferidos al tribunal supremo del país en el que se localiza su sede. El tribunal supremo los invertirá en valores de primera clase hasta el restablecimiento de la federación.

## **W** USO DE ESTIMACIONES Y DECISIONES CONTABLES

La elaboración de estados financieros requiere una gestión para tomar decisiones y establecer estimaciones y supuestos que afectan a la aplicación de políticas contables y los importes reportados de activos, pasivos, ingresos y gastos. Los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. Los estados financieros consolidados de la FIFA incluyen estimaciones y supuestos que podrían influir en los estados financieros de posteriores ejercicios anuales. Las estimaciones y los supuestos en que se basan se revisan continuamente. Las revisiones de estimaciones contables se reconocen en el ejercicio en que se revisa la estimación y en futuros ejercicios afectados.

Como ya se ha explicado en la nota F, los ingresos relacionados directamente con la Copa Mundial de la FIFA™ se reconocen con el método de porcentaje de terminación. De este modo, el ingreso se reconoce a lo largo del cuatrienio en relación con la fase de finalización del Mundial. Según la NIC 11, el porcentaje de terminación se puede aplicar cuando los resultados del evento se pueden estimar de forma fehaciente. La FIFA ha tenido en cuenta las incertidumbres contempladas en la nota 26 y, a partir de la información

disponible en estos momentos, considera apropiado aplicar el porcentaje de terminación.

En particular, la información sobre áreas importantes de la estimación, la incertidumbre y las decisiones críticas en la aplicación de políticas contables que repercutan significativamente en los importes reconocidos en los estados financieros se describen en las siguientes notas:

- Nota 6 Gastos por eventos: estimaciones y decisiones contables
- Nota 11 Gastos de personal: estimaciones y decisiones contables

### **Valoración del valor razonable e información revelada de activos y pasivos:**

Un número determinado de las políticas contables de la FIFA y de la información por revelar requiere la valoración del valor razonable: Para la valoración del valor razonable de un activo o un pasivo, la entidad utiliza en lo posible datos de mercado observables. La clasificación de valores razonables se hace en varios niveles, de acuerdo con una jerarquía de estos valores basada en las variables utilizadas para llevar a cabo dichas valoraciones:

- Nivel 1: precios cotizados (sin ajustar) en mercados activos para activos o pasivos idénticos.
- Nivel 2: variables distintas a los precios cotizados incluidos en el nivel 1 que sean observables para el activo o pasivo, directamente (es decir, como precios) o indirectamente (es decir, derivadas de los precios).
- Nivel 3: variables, utilizadas para el activo o pasivo, que no estén basadas en datos de mercado observables (variables no observables).

Si una valoración del valor razonable de un activo o pasivo utiliza variables que podrían clasificarse en varios niveles de la jerarquía de valores razonables, la valoración se clasificará en su integridad en el mismo nivel de dicha jerarquía como el nivel más bajo de variable que sea relevante para toda la valoración.

## NOTAS SOBRE EL

# ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL CONSOLIDADO

## 1 Ingresos procedentes de derechos audiovisuales

en miles de USD	2015	2014
<b>Ingresos procedentes de derechos audiovisuales: Copa Mundial de la FIFA™</b>		
– Europa	181 186	295 662
– Asia y Norte de África	176 765	218 247
– Sudamérica y Centroamérica	112 750	97 050
– Norteamérica y el Caribe	130 204	58 812
– Resto del mundo	5 842	22 828
– Otros ingresos	8 855	108 888
– Comisiones sobre ventas	–3 010	–65 162
<b>Total de ingresos procedentes de derechos audiovisuales: Copa Mundial de la FIFA™</b>	<b>612 592</b>	<b>736 325</b>
Otros eventos de la FIFA	15 928	6 313
<b>Total de ingresos procedentes de derechos audiovisuales</b>	<b>628 520</b>	<b>742 638</b>

Los ingresos de derechos de transmisión de la Copa Mundial de la FIFA 2018™ se reconocen mediante el método de porcentaje de realización. En vista de que el año 2015 solo tiene en consideración los contratos firmados para la Copa Mundial de la FIFA 2018™, cualquier comparación con las cifras del año anterior es limitada. Además, la partida «otros ingresos» refleja los ingresos de servicios de empresas de radio y televisión por los servicios relacionados con el torneo, los cuales disminuyeron debido a que la Copa Mundial de la FIFA™ no tuvo lugar en 2015. Los ingresos reconocidos mediante el método del porcentaje de realización (excluidos los efectos contables de cobertura, otros ingresos y la comisión sobre ventas) ascienden a 606 747 miles de USD. Se ha facturado el importe acumulado de 608 714 miles de USD.

### Comisiones sobre ventas

Los derechos de televisión se venden en algunos países en cooperación con agencias, concretamente en Asia.

### Otros torneos de la FIFA

Los ingresos provenientes de los derechos de televisión de otras competiciones de la FIFA incluyen la venta de los derechos audiovisuales y servicios ofrecidos a las emisoras en relación con la Copa Mundial Femenina de la FIFA Canadá 2015, la Copa Mundial Sub-17 de la FIFA Chile 2015, la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA Nueva Zelanda 2015, la Copa Mundial de Clubes de la FIFA Japón 2015, la Copa Mundial de Beach Soccer de la FIFA Portugal 2015, el Campeonato Juvenil FIFA/Blue Stars 2015 y la Interactive World Cup 2015.



## 2 Ingresos procedentes de derechos de mercadotecnia

en miles de USD	2015	2014
<b>Ingresos procedentes de derechos de mercadotecnia: Copa Mundial de la FIFA™</b>		
– Socios de la FIFA	180 000	177 125
– Patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA	44 500	131 004
– Promotores nacionales	0	45 993
– FIFA Fan Fest™	0	6 920
– Transacciones de valores en especie	22 844	105 079
– Comisiones sobre ventas	–1 250	–4 435
<b>Total de ingresos procedentes de derechos de mercadotecnia: Copa Mundial de la FIFA™</b>	<b>246 094</b>	<b>461 686</b>
Otros eventos de la FIFA	11 378	3 398
<b>Total de ingresos procedentes de derechos de mercadotecnia</b>	<b>257 472</b>	<b>465 084</b>

Los ingresos reconocidos mediante el método de porcentaje de realización (excluidos los efectos contables de la cobertura, las transacciones en especie y la comisiones sobre ventas) ascienden a 224 500 miles de USD. Por su parte, el importe facturado asciende a 343 844 miles de USD.

Los ingresos de los patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA en 2015 reflejan el estado actual de los contratos firmados hasta el 31 de diciembre de 2015.

### Transacciones de valores en especie

La FIFA percibe ingresos de valores en especie de varios afiliados comerciales. Los ingresos de valores en especie consisten en servicios predeterminados y la entrega de mercancías en relación con la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ u otros torneos o actividades de desarrollo de la FIFA. Los ingresos se reconocen cuando los bienes y servicios se han recibido y los costos equivalentes

han sido contabilizados como gastos relativos al evento devengados en el mismo periodo. En el año 2015, el valor de los servicios o mercancías recibidos ascendió a 22 844 miles de USD (2014: 105 079 miles de USD).

### Otros torneos de la FIFA

Los ingresos provenientes de otros eventos de la FIFA incluyen los pagos de los promotores nacionales en relación con la Copa Mundial Femenina de la FIFA Canadá 2015™, la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA Nueva Zelanda 2015, la Copa Mundial Sub-17 de la FIFA Chile 2015 y la Copa Mundial de Beach Soccer de la FIFA Portugal 2015, el Campeonato Juvenil FIFA/Blue Stars 2015 y la Interactive World Cup 2015. La mayoría de estos pagos se transfirieron al comité organizador local correspondiente. Los costos correspondientes se muestran como gastos por eventos (v. nota 6).

### 3 Ingresos procedentes de derechos de concesión de licencias

en miles de USD	2015	2014
Copa Mundial de la FIFA™	8 298	53 735
Otros eventos de la FIFA	3 464	1 542
Comisiones sobre ventas	0	-1 047
<b>Total de ingresos procedentes de derechos de concesión de licencias</b>	<b>11 762</b>	<b>54 230</b>

Los ingresos reconocidos procedentes de los derechos de concesión de licencias para la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ ascienden a 8298 miles de USD. El importe total recaudado asciende a 6198 miles de USD. Puesto que la mayoría de

estos pagos de regalías están vinculados a la venta de productos oficiales de la Copa Mundial de la FIFA™, las comparaciones con las cifras del año anterior son limitadas.

### 4 Ingresos procedentes de derechos de servicios preferentes

en miles de USD	2015	2014
Copa Mundial de la FIFA™	35 000	110 637
<b>Total de ingresos procedentes de derechos de servicios preferentes</b>	<b>35 000</b>	<b>110 637</b>

Los derechos de servicios preferentes de la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ han sido con-

cedidos a MATCH Hospitality AG por la suma de 140 millones de USD.

### 5 Otros ingresos por eventos

en miles de USD	2015	2014
Ingresos por la Copa Mundial de Clubes de la FIFA	20 450	40 000
Tasas por partido en torneos de clasificación	385	1 086
Sanciones/recursos de torneos de clasificación	1 106	3 998
Venta de entradas	0	476 585
Otros ingresos por eventos	18 155	15 699
<b>Total de otros ingresos por eventos</b>	<b>40 096</b>	<b>537 368</b>

Los ingresos por la gestión de entradas proceden de la Copa Mundial de la FIFA 2014™. Los ingresos por la gestión de entradas de otros torneos

de la FIFA se cedieron a los respectivos comités organizadores locales, no se generaron ingresos por gestión de entradas en 2015.

## 6 Gastos por eventos

en miles de USD	2015	2014
Copa Mundial de la FIFA™	574 196	788 040
Programa de Protección de Clubes de la FIFA	29 293	34 024
Otros eventos de la FIFA	178 157	79 448
<b>Total de gastos por eventos</b>	<b>781 646</b>	<b>901 512</b>

### Gastos relacionados con la Copa Mundial de la FIFA 2018™

en miles de USD	2015
Viaje y alojamiento de selecciones y oficiales	10 984
Contribuciones al COL	66 095
Gestión de entradas y alojamiento/solución informática	9 999
Derechos de mercadotecnia y producción televisiva	24 668
Otros	24 330
Gastos devengados relacionados con el evento	438 120
<b>Total de gastos relacionados con la Copa Mundial de la FIFA 2018™</b>	<b>574 196</b>

Los gastos reconocidos en relación con la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ ascienden a 574 millones de USD. Por su parte, los gastos realizados ascienden a 136 millones de USD.

El mayor gasto efectuado ha sido en relación con la financiación del Comité Organizador de la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018 por un total de 66 millones de USD. El presupuesto aprobado para el Comité Organizador Local de 699 millones de USD está sujeto a las cantidades con las que contribuye la FIFA.

Los costes de viaje y alojamiento están relacionados con el sorteo preliminar, celebrado en San Petersburgo en julio de 2015.

#### Estimaciones y decisiones contables

Los gastos por eventos relacionados con la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ se reconocen según la fase en que se encuentre el evento. A

fin de calcular el total para una etapa concreta, se deben estimar los gastos por torneos de todo el periodo cuatrienal. Esto se logra mediante revisiones regulares y sistemáticas de cada proyecto relacionado con el evento. Los excedentes de costos que puedan detectarse o los ahorros de costos se integran en la estimación de costos del evento. Los efectos de un cambio en el presupuesto global de gastos de la Copa Mundial de la FIFA™ se contabilizan como cambios en el presupuesto contable, por lo que afectan al ejercicio en el que el cambio tiene lugar y a los subsiguientes. No obstante, en un momento dado la estimación de los costos generales supone de manera inherente cierta incertidumbre.

#### Programa de Protección de Clubes de la FIFA

Con el Programa de Protección de Clubes de la FIFA, los clubes serán compensados en el caso de que sus jugadores se lesionen a causa de

un accidente estando de servicio en su selección para disputar partidos en las fechas incluidas en el calendario internacional durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2016 y 31 de diciembre de 2018. La FIFA cubrir hasta un

máximo de las pérdidas que se puedan causar al club durante el periodo de baja del futbolista. Los costos del Programa de Protección de Clubes los cubre la FIFA y quedan registrados en el ejercicio en el que se producen.

#### Gastos relacionados con otros eventos de la FIFA

en miles de USD	2015	2014
Copa Mundial Femenina de la FIFA Canadá 2015™	81 365	0
Copa Mundial Sub-20 de la FIFA Nueva Zelandia 2015	25 117	0
Copa Mundial Sub-17 de la FIFA Chile 2015	22 211	0
Copa Mundial de Clubes de la FIFA Japón 2015	20 869	0
Copa Mundial de Beach Soccer de la FIFA Portugal 2015	7 303	0
FIFA Ballon d'Or	5 261	4 412
FIFA Interactive World Cup	2 330	2 812
Copa Mundial de Clubes de la FIFA Marruecos 2014	1 307	23 378
IFAB	1 199	0
Campeonato Juvenil FIFA/Blue Stars	1 124	1 376
Copa Mundial de la FIFA Sudáfrica 2010	317	0
Copa Mundial Femenina Sub-20 de la FIFA Canadá 2014	88	19 271
Copa Mundial Femenina Sub-17 de la FIFA Costa Rica 2014	65	17 682
Torneos Olímpicos Juveniles de Fútbol Nankín 2014	8	1 890
Copa FIFA Confederaciones Brasil 2013	0	592
Copa Mundial Sub-20 de la FIFA Turquía 2013	0	1 829
Copa Mundial de Clubes de la FIFA Marruecos 2013	0	974
Copa Mundial de Beach Soccer de la FIFA Tahití 2013	0	164
Copa Mundial Sub-17 de la FIFA EAU 2013	0	36
Otros eventos	9 593	5 032
<b>Total de gastos relacionados con otros eventos de la FIFA</b>	<b>178 157</b>	<b>79 448</b>

Los gastos por otros eventos de la FIFA se reconocen en el año en que tienen lugar. Los gastos relacionados con otros torneos de la FIFA incluyen, entre otros, el apoyo financiero al comité organizador local, los premios pecuniarios y los gastos de viajes y alojamiento de los oficiales de la FIFA y de los equipos participantes. Parte de estos

gastos se realiza como transacciones por valor en especie.

Los costos relacionados con la Copa Mundial Femenina de la FIFA Canadá 2015™ comprenden los pagos de los promotores nacionales que se transfirieron al comité organizador local (v. nota 2).

## 7 Otros ingresos de explotación

en miles de USD	2015	2014
Licencia de marcas	42 485	43 998
Programa de Calidad de la FIFA	13 072	15 228
Ingresos procedentes de la venta de derechos de película y video	3 536	9 937
Sanciones/recursos de partidos amistosos	3 032	0
Ingresos por alquiler	2 363	1 430
Tasas de partidos en encuentros amistosos	944	2 773
Otros	15 092	4 462
<b>Total de otros ingresos de explotación</b>	<b>80 524</b>	<b>77 828</b>

En el programa de calidad de la FIFA figuran los ingresos correspondientes al programa de pruebas de balones y de terrenos de césped artificial. El

asiento «licencia de marcas» se refiere a las licencias concedidas para usar la marca «FIFA».

## 8 Gastos de desarrollo

en miles de USD	2015	2014
Programa de Asistencia Financiera (FAP): federaciones miembro	53 922	54 369
Programa de Asistencia Financiera (FAP) y programas de desarrollo: confederaciones	33 000	30 001
Pagos extraordinarios del FAP	0	261 450
Programa <i>Goal</i>	26 536	36 634
Programas de desarrollo técnico	9 561	14 961
Programa de Asistencia al Arbitraje (RAP)	8 840	12 750
Fútbol femenino	6 833	2 996
Formación	4 622	5 354
Medicina y Ciencia	4 607	3 117
Programas de gestión del fútbol	3 057	15 316
Programa Challenger	2 904	16 370
Proyectos de solidaridad	2 577	8 750
Football for Hope	2 982	18 073
Otros proyectos	1 348	28 883
<b>Total de gastos de desarrollo</b>	<b>160 789</b>	<b>509 024</b>

### Programa de Asistencia Financiera (FAP)

El FAP es un programa de ayuda económica que aporta 1 millón de USD a cada federación miembro durante el ciclo de cuatro años para mejorar su infraestructura administrativa y técnica (v. principio contable H. Gastos de desarrollo). La FIFA brinda esta ayuda a proyectos que cumplan con los siguientes objetivos:

- desarrollar e implementar una infraestructura administrativa o deportiva moderna, eficiente y funcional;
- facilitar la incorporación, formación y remuneración del personal administrativo y técnico contratado por la federación;
- fomentar el fútbol juvenil;
- ofrecer formación básica y perfeccionamiento al personal y miembros de la federación, así como a aquellos trasladados a las federaciones para tareas administrativas y técnicas;
- fomentar el desarrollo técnico y deportivo;
- apoyar a las federaciones miembro en la organización y participación en competiciones oficiales de fútbol.

Cada año, todas las federaciones miembro y las confederaciones tienen que presentar a la FIFA los estados financieros auditados. Además, la FIFA organiza anualmente auditorías de procedimientos a sus federaciones miembro y confederaciones para asegurarse de que todos los pagos de la FIFA relacionados con los programas de desarrollo cumplen con el reglamento correspondiente. A 31 de diciembre de 2015, los fondos asignados y acumulados suman 19.0 millones de USD (2014: 13.6 millones de USD).

### Pagos extraordinarios del FAP

En vista del éxito financiero de la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014™, la FIFA se encontró en posición de aumentar la ayuda financiera del programa con pagos extraordinarios. El primer pago de 156.75 millones de USD a cada una de las 209 federaciones miembro y de 42 millones USD a cada confederación se anunció en junio de 2014 en el Congreso de la FIFA. Un segundo

pago de 62.7 millones de USD para las 209 federaciones miembro fue aprobado en diciembre de 2014 por los miembros del Comité Ejecutivo y la Comisión de Finanzas. Los fondos cedidos a modo de apoyo económico ascienden a un total de 261.45 millones de USD, de los que 58.5 millones de USD se abonaron en 2014 y 163.6 millones de USD en 2015. El Reglamento del FAP y el Reglamento General de los Programas de Desarrollo de la FIFA son igualmente de aplicación en el caso de los pagos extraordinarios, tal como se ha descrito, lo cual significa que el uso de los fondos por parte de las federaciones miembro y las confederaciones se circunscribe a los objetivos establecidos en dichos reglamentos y está sujeto a auditorías externas.

### Programas de desarrollo de las confederaciones

Para el ciclo 2015-2018, se concede a cada una de las seis confederaciones una ayuda económica extraordinaria de 5.5 millones de USD anuales. El uso de estos fondos debe cumplir con el Reglamento del FAP y el Reglamento General de los Programas de Desarrollo de la FIFA. En particular, está sujeto a auditorías locales y centrales, tal y como se ha mencionado previamente.

### Programa Goal

Goal es un programa de desarrollo creado por la FIFA en beneficio de las federaciones miembro. Goal ofrece fondos para proyectos específicos que se adapten a las necesidades particulares de cada federación miembro dentro de los siguientes ámbitos:

- Administración: creación de federaciones nacionales y regionales, incluido el personal y el equipamiento de oficina;
- Formación: administración, entrenamiento, arbitraje y medicina deportiva;
- Fútbol juvenil: formación de entrenadores de equipos juveniles, centros de formación juvenil y escuelas de fútbol nacionales y regionales, y fomento del fútbol base, promoción de talentos;

- **Infraestructura:** renovación y construcción de campos de fútbol, centros de entrenamiento y de enseñanza, y oficinas.

El monto máximo que se ofrece por proyecto es 600 000 USD.

#### **Programa de gestión del fútbol**

El objetivo principal de esos programas es fortalecer y mejorar la gestión y dirección del fútbol para lograr una mejor organización, además de profesionalizar y comercializar las actividades que incrementarán la eficacia y la supervisión y permitirán una mayor autonomía.

#### **Programa de Asistencia al Arbitraje (RAP)**

El Programa de Asistencia al Arbitraje incluye varios programas que respaldan la formación de los árbitros, por ejemplo, mediante seminarios y cursos.

#### **Programa Challenger**

Cuatro federaciones miembro se beneficiaron de proyectos de campos de fútbol financiados por el programa Challenger.

#### **Proyectos de solidaridad**

La FIFA concedió 2.58 millones de USD (2014: 8.75 millones de USD) a aquellas federaciones miembro que sufrieron desastres naturales o epidemias (terremotos, ciclones, etc.).

#### **Programas de desarrollo técnico**

Los objetivos generales de los programas de desarrollo técnico de la FIFA son que las federaciones miembro desarrollen, fortalezcan y mejoren sus servicios futbolísticos para hombres y mujeres, niños y niñas, del fútbol base a la élite, a fin de promover y desarrollar el fútbol de manera cuantitativa y cualitativa, tanto entre amateurs como entre profesionales.

#### **Formación**

La FIFA apoya al Centro Internacional de Estudios del Deporte (CIES) de la universidad suiza de

Neuchâtel y de la Fundación ETH de Zúrich con contribuciones anuales.

#### **Fútbol femenino**

La FIFA ayuda a las federaciones miembro a promover el fútbol entre niñas y mujeres, en particular, mediante la organización de festivales para niñas, cursos para entrenadoras y árbitras y seminarios de fútbol femenino. A largo plazo, el objetivo de la FIFA es que todas las federaciones miembro dispongan de ligas sustentables de fútbol femenino de varios niveles.

#### **Football for Health (F-MARC)**

Football for Health comprende varios programas del ámbito médico: investigación, control de dopaje, programa «FIFA 11 para la Salud», etc. La coordinación de estos programas es responsabilidad del Departamento de Medicina y Ciencia de la FIFA.

## 9 Gobernanza del fútbol

en miles de USD	2015	2014
Comisiones y Congreso	33 056	35 514
Asuntos legales	61 497	31 295
<b>Total de gobernanza del fútbol</b>	<b>94 553</b>	<b>66 809</b>

Los costos de las comisiones y el Congreso abarcan los costos generados por el 65.º Congreso de la FIFA en Zúrich (Suiza) en mayo de 2015, más los costos de las sesiones de las más de 26 comisiones permanentes y tres órganos jurisdiccionales de la FIFA (la Comisión Disciplinaria, la Comisión de Apelación y la Comisión de Ética). La FIFA cubre los gastos de viaje y alojamiento de los miembros

de las comisiones, así como los de los delegados oficiales de las 209 federaciones miembro, de las seis confederaciones y los de los invitados al Congreso de la FIFA.

El aumento en los asuntos legales se debe a varias investigaciones. Consúltense la nota 26.

## 10 Explotación de derechos

en miles de USD	2015	2014
Derechos audiovisuales	10 630	21 022
Mercadotecnia	4 045	12 475
Licencias	2 577	1 785
<b>Total de explotación de derechos</b>	<b>17 252</b>	<b>35 282</b>

Los costos de explotación de derechos reflejan los gastos efectuados por la división de Mercadotec-

nia y Televisión de la FIFA por la comercialización de los derechos de mercadotecnia y televisión.



## 11 Gastos de personal

en miles de USD	2015	2014
Sueldos y salarios	76 334	88 559
Prestaciones sociales	10 376	17 944
Otros gastos por prestaciones para empleados	3 394	3 157
Otros	2 002	5 626
<b>Total de gastos de personal</b>	<b>92 106</b>	<b>115 286</b>

El promedio de empleados durante el año hasta el 31 de diciembre de 2015 fue de 582 (2014: 474).

La FIFA tiene un plan de pensiones en Suiza para todos sus empleados a través de una compañía de seguros. Este plan se rige por la Ley federal de Suiza sobre los Planes de Pensiones para Jubilados, Sobrevivientes y Discapacitados (BVG), la cual establece que los planes de pensiones han de ser gestionados por unidades independientes y legalmente autónomas. Los activos del plan pensiones se mantienen en una sociedad distinta y no podrán revertir al empleador. Los planes de pensiones están sujetos a supervisión por un regulador y por un interventor estatal.

La FIFA participa en una «Sammelstiftung» suiza, una fundación colectiva responsable de la gestión de los planes de pensiones de diversos empleadores no vinculados. El plan de pensiones de la FIFA está completamente separado de los de otros empleadores participantes. El plan de pensiones ha reasegurado todos los riesgos demográficos y ha traspasado todas las actividades de inversión a la compañía de seguros.

El último órgano de dirección de la fundación colectiva es el Patronato. Todos los órganos de gestión y de administración tienen la obligación de actuar en interés de los beneficiarios del plan. El órgano que gestiona el plan (la comisión de fondos de pensión de la FIFA) está formada por representantes de los empleados y del empleador, a partes iguales. El plan se financia con las aportaciones de los empleados y el empleador, y tiene

ciertas características de un plan de prestación definida; por ejemplo, los ahorros devengan un interés garantizado y al final de la vida laboral del empleado, sus ahorros se convierten en una pensión vitalicia. Las aportaciones por parte de los empleados equivalen a una proporción de entre el 5 % y el 9 % del salario asegurado, dependiendo de la edad del beneficiario. Las aportaciones del empleador son predeterminadas en un 9 % del salario asegurado.

Si antes de cumplir la edad de jubilación un empleado abandona la FIFA o el plan, la ley establece que las prestaciones irrevocables se traspasarán al nuevo plan. Estas prestaciones irrevocables comprenden las aportaciones del empleado y del empleador más los intereses, el dinero original que el beneficiario invirtió en el plan, más un importe estipulado por ley. Al cumplir la edad de jubilación, el beneficiario del plan puede optar por disfrutar de las prestaciones del plan en forma de una anualidad o (total o parcialmente) de un pago único. La ley de pensiones obligaciones que las anualidades se ajusten a la inflación, dependiendo de la condición financiera del plan.

Las primas de seguro son revisadas cada año, y por tanto, la FIFA se expone con frecuencia a posibles aumentos de prima. Asimismo, existe el riesgo de que la compañía de seguros cancele la póliza, lo cual podría derivar en unas primas más altas en el futuro.

## Movimientos en las prestaciones por jubilación durante el año 2015

en miles de USD	Valor actual de la obligación	Valor razonable del los activos afectos al plan	Obligación neta por retribuciones postempleo
<b>A 1 de enero de 2015</b>	<b>155 059</b>	<b>-117 987</b>	<b>37 072</b>
<b>Incluido en pérdidas y ganancias:</b>			
- Coste de los servicios del ejercicio corriente	11 844	0	11 844
- Modificaciones del plan	-9 629	0	-9 629
- Gasto/(ingreso) por intereses	1 830	-1 409	421
- Costes generales de administración	0	237	237
- Diferencias de cambio	-1 168	656	-512
<b>Total</b>	<b>2 877</b>	<b>-516</b>	<b>2 361</b>
<b>Revaloraciones:</b>			
- Rendimiento de los activos afectos al plan, excluyendo los ingresos por intereses	0	-6 766	-6 766
- (Ganancia)/pérdida de los cambios en las hipótesis financieras	15 321	0	15 321
- (Ganancia)/pérdidas por experiencia	13 584	0	13 584
<b>Total</b>	<b>28 905</b>	<b>-6 766</b>	<b>22 139</b>
<b>Aportaciones:</b>			
- Partícipes del plan	3 555	-3 555	0
- Empleador	0	-7 849	-7 849
- Pagos de las prestaciones	1 913	-1 913	0
<b>Total</b>	<b>5 468</b>	<b>-13 317</b>	<b>-7 849</b>
<b>A 31 de diciembre de 2015</b>	<b>192 309</b>	<b>-138 586</b>	<b>53 723</b>
<b>Distribución</b>			
- Correspondiente a los miembros en activo	177 584		
- Correspondiente a los pensionistas	14 725		

Los gastos en prestaciones por jubilación incluidos en la cuenta de pérdidas y ganancias forman parte de los gastos de personal.

Dado que los riesgos de inversión derivados del plan están reasegurados por una compañía de seguros de vida, los activos del plan consisten en deudas activas de la aseguradora. Se prevé que

las aportaciones al plan del año 2016 asciendan a 7772 miles de USD. En 2015, el patronato de la fundación colectiva a la que está afiliada la FIFA decidió reducir la tasa de conversión que se aplica a los ahorros de los beneficiarios del plan tras su jubilación. Como resultado de esta decisión, se asentó en la cuenta de pérdidas y ganancias un crédito por servicio previo de 9629 miles de USD.

### Movimientos en las prestaciones por jubilación durante el año 2014

en miles de USD	Valor actual de la obligación	Valor razonable del los activos afectos al plan	Obligación neta por retribuciones postempleo
<b>A 1 de enero de 2014</b>	<b>140 768</b>	<b>-121 957</b>	<b>18 811</b>
<b>Incluido en pérdidas y ganancias:</b>			
– Coste de los servicios del ejercicio corriente	9 631	0	9 631
– Modificaciones del plan	238	0	238
– Gasto/(ingreso) por intereses	2 804	-2 437	367
– Costes generales de administración	0	184	184
– Diferencias de cambio	-16 744	13 137	-3 607
<b>Total</b>	<b>-4 071</b>	<b>10 884</b>	<b>6 813</b>
<b>Revaloraciones:</b>			
– Rendimiento de los activos afectos al plan, excluyendo los ingresos por intereses	0	-573	-573
– (Ganancia)/pérdida de los cambios en las hipótesis financieras	26 849	0	26 849
– (Ganancia)/pérdidas por experiencia	-7 842	0	-7 842
<b>Total</b>	<b>19 007</b>	<b>-573</b>	<b>18 434</b>
<b>Aportaciones:</b>			
– Partícipes del plan	3 037	-3 037	0
– Empleador	0	-6 986	-6 986
– Pagos de las prestaciones	-3 682	3 682	0
<b>Total</b>	<b>-645</b>	<b>-6 341</b>	<b>-6 986</b>
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>155 059</b>	<b>-117 987</b>	<b>37 072</b>
<b>Distribución</b>			
– Correspondiente a los miembros en activo	145 202		
– Correspondiente a los pensionistas	9 858		

### Principales asunciones actuariales

	31 dic. 2015	31 dic. 2014
Tipo de descuento	0.70 %	1.10 %
Aumentos de los sueldos en el futuro	2.00 %	2.00 %
Aumentos de las pensiones en el futuro	0.50 %	0.50 %
Nivel de inflación	0.50 %	1.00 %

Los supuestos de mortalidad futura, que se detallan a continuación, se basan en las tablas de mortalidad suizas BVG/LLP 2010, que incluyen las

tasas de mortalidad generacional que permiten realizar las proyecciones futuras de longevidad.

	31 dic. 2015	31 dic. 2014
<b>Longevidad con 63/62 años para los pensionistas actuales:</b>		
– Hombre	23.36	23.26
– Mujer	26.91	26.81
<b>Longevidad con 63/62 años de edad para los empleados que se jubilarán 20 años después del cierre del ejercicio sobre el que se informa</b>		
– Hombre	25.14	25.06
– Mujer	28.63	28.56

#### La sensibilidad de las prestaciones por jubilación a los cambios en el supuesto principal a 31 de diciembre de 2015

Impacto en las prestaciones por jubilación			
	Cambio en la hipótesis	Incremento en la hipótesis	Descenso en la hipótesis
Tipo de descuento	0.25 %	Descenso 4.94 %	Incremento 5.34 %
Aumentos de los sueldos en el futuro	0.25 %	Incremento 0.35 %	Descenso 0.34 %
Aumentos de las pensiones en el futuro	0.25 %	Incremento 2.55 %	Descenso 2.42 %

#### La sensibilidad de las prestaciones por jubilación a los cambios en el supuesto principal ponderado a 31 de diciembre de 2015

Impacto en las prestaciones por jubilación			
	Cambio en la hipótesis	Incremento en la hipótesis	Descenso en la hipótesis
Tipo de descuento	0.25 %	Descenso 4.88 %	Incremento 5.27 %
Aumentos de los sueldos en el futuro	0.25 %	Incremento 0.37 %	Descenso 0.36 %
Aumentos de las pensiones en el futuro	0.25 %	Incremento 2.40 %	Descenso 2.29 %

Los análisis de sensibilidad detallados anteriormente se basan en el cambio de una hipótesis, manteniendo el resto de hipótesis constantes. En la práctica, es poco probable que esto ocurra, y es posible que los cambios en algunas de las hipótesis guarden correlación entre sí. Al calcular la sensibilidad de las prestaciones por jubilación a las hipótesis actuaria-

les significativas, se ha utilizado la misma metodología (el valor actual de la prestación definida calculado utilizando el método de la unidad de crédito proyectada al final del ejercicio sobre el que se informa) que en el cálculo de las prestaciones netas por jubilación reconocidas en el balance.

La duración media ponderada de las prestaciones por jubilación es de 14.19 años (2014: 14.29 años).

#### Estimaciones y decisiones contables

Los índices y parámetros mencionados anteriormente se basan en experiencias pasadas. El futuro

desarrollo de los mercados laborales y de capital podría hacer necesario ajustar estos índices, lo cual podría afectar significativamente el cálculo de las prestaciones netas por jubilación.

## 12 Otros gastos de explotación

en miles de USD	2015	2014
Informática	12 716	15 984
Inmuebles y mantenimiento	19 778	31 853
Comunicación	25 814	37 361
Otros	20 980	35 580
<b>Total de otros gastos de explotación</b>	<b>79 288</b>	<b>120 778</b>

La disminución de los otros gastos de explotación se debe a varios gastos únicos que tuvieron lugar en 2014, como los costos vinculados al Museo

del Fútbol Mundial de la FIFA, que no pueden ser capitalizados.

## 13 Ingresos financieros

en miles de USD	2015	2014
Ingresos por intereses de préstamos y deudores	16 284	20 946
Ingreso de inversiones mantenidas hasta el vencimiento	14 011	13 888
<b>Total de ingresos por intereses</b>	<b>30 295</b>	<b>34 834</b>
Ganancias cambiarias	68 070	73 404
<b>Total de ganancias cambiarias</b>	<b>68 070</b>	<b>73 404</b>
Ingresos de activos financieros a valor razonable en pérdidas y ganancias	6	6
<b>Total de ingresos procedentes de activos financieros</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Total de ingresos financieros</b>	<b>98 371</b>	<b>108 244</b>

Las ganancias por cambio de divisas tienen su origen, principalmente, en la valoración de los acti-

vos netos en CHF, RUB y EUR. En esta posición, se incluyen las ganancias por permutas cambiarias.

## 14 Gastos financieros

en miles de USD	2015	2014
Gastos por intereses	1 710	1 462
<b>Total de gastos por intereses</b>	<b>1 710</b>	<b>1 462</b>
Pérdidas cambiarias	28 484	154 814
<b>Total de pérdidas cambiarias</b>	<b>28 484</b>	<b>154 814</b>
Pérdidas por activos financieros a valor razonable en pérdidas y ganancias	0	247
Pérdidas de inversiones mantenidas hasta el vencimiento	90	268
<b>Total de diferencias negativas de activos financieros</b>	<b>90</b>	<b>515</b>
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>30 284</b>	<b>156 791</b>

Las pérdidas en moneda extranjera son ocasionadas principalmente por la valoración de los activos netos en moneda extranjera como CHF o EUR.

## 15 Impuestos y aranceles

en miles de USD	2015	2014
Impuestos y aranceles	3 851	36 190
<b>Total de impuestos y aranceles</b>	<b>3 851</b>	<b>36 190</b>

La FIFA tributa de acuerdo con la normativa fiscal suiza aplicable a las federaciones. De conformidad con dicha normativa, los estados financieros estatutarios constituyen la base de la tributación. En los estados financieros estatutarios de la FIFA se tiene en debida consideración el carácter de una organización sin ánimo de lucro que está obligada a destinar la totalidad de sus beneficios, reservas y fondos al desarrollo del fútbol, los proyectos de desarrollo a largo plazo, el ciclo contable de cuatro años y los riesgos financieros inherentes al principal evento de la FIFA, la Copa Mundial de la

FIFA™ (v. nota 27. Gestión de riesgo financiero). Las reservas para fines específicos de la FIFA se revisan de manera regular para evaluar su pertinencia comercial de conformidad con la legislación fiscal vigente. La tributación de las filiales de la FIFA se efectúa conforme a la normativa fiscal nacional aplicable.

Esta partida comprende todos los impuestos y aranceles no recuperables que recaen en la FIFA o sus filiales. No existen pérdidas tributarias acumuladas.

NOTAS

# NOTAS SOBRE EL BALANCE CONSOLIDADO

## 16 Efectivo y equivalentes

en miles de USD	31 dic. 2015	Tipo de interés medio ponderado	31 dic. 2014	Tipo de interés medio ponderado
Efectivo disponible, cuentas postales y bancarias	604 465		712 731	
Depósito a la vista y depósitos a plazo fijo con vencimiento hasta 3 meses	197 159		370 338	
<b>Total de efectivo y equivalentes</b>	<b>801 624</b>	<b>0.26 %</b>	<b>1 083 069</b>	<b>0.22 %</b>

Los depósitos a corto plazo tienen un vencimiento medio de 21 días (2014: 34 días).

## 17 Deudores

en miles de USD	31 dic. 2015	31 dic. 2014
<b>Deudores por explotación de derechos</b>		
– a terceros	194 820	163 958
– provisión para deudas incobrables	–4 369	–2 928
<b>Total de deudores por explotación de derechos</b>	<b>190 451</b>	<b>161 030</b>
<b>Otros deudores</b>		
– a federaciones miembro y confederaciones	14 186	11 065
– a partes vinculadas	19	118
– a terceros	36 321	10 347
– provisión para deudas incobrables	–1 445	–1 462
<b>Total de otros deudores</b>	<b>49 081</b>	<b>20 068</b>
<b>Préstamos a corto plazo</b>		
<b>Total de deudores, neto</b>	<b>239 532</b>	<b>181 098</b>

La mayor parte de los deudores corresponde a pagos contractuales de canales de televisión y patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA 2018, pagaderos en 2016.

**Provisión para deudas incobrables**

en miles de USD	2015	2014
<b>Provisión para deudas incobrables</b>		
Saldo al 1 de enero	4 390	6 778
Aplicaciones	-13	-4 860
Incrementos	1 442	2 508
Efecto del cambio de moneda extranjera	-5	-36
<b>Saldo al 31 de diciembre</b>	<b>5 814</b>	<b>4 390</b>

**Estructura de vencimiento de deudores**

en miles de USD	31 dic. 2015	31 dic. 2014
<b>Cuentas por cobrar</b>		
Pendiente de vencimiento	223 079	156 993
Vencidos: menos de 30 días	14 557	10 071
Vencidos: menos de 60 días	31	3 086
Vencidos: más de 60 días	7 679	15 338
<b>Total de cuentas por cobrar</b>	<b>245 346</b>	<b>185 488</b>

**18 Gastos anticipados e ingresos devengados**

en miles de USD	Nota	31 dic. 2015	31 dic. 2014
<b>Ingresos devengados</b>			
- Copa Mundial de la FIFA 2014™	1-4	0	76 025
- Copa Mundial de la FIFA 2018™	1-4	137 050	0
- Otros eventos de la FIFA	1-5	27 195	3 000
- Otros ingresos devengados		8 654	5 299
<b>Total de ingresos devengados</b>		<b>172 899</b>	<b>84 324</b>
<b>Gastos anticipados</b>			
- Copa Mundial de la FIFA 2014™	6	8 260	7 378
- Copa Mundial de la FIFA 2018™	6	23	39 750
- Otros eventos de la FIFA	6	11 664	37 060
- Programas de desarrollo	8	1 062	251
- Otros gastos anticipados		5 364	10 764
<b>Total de gastos anticipados</b>		<b>26 373</b>	<b>95 203</b>
<b>Total de gastos anticipados e ingresos devengados</b>		<b>199 272</b>	<b>179 527</b>



## 19 Propiedades y equipos

en miles de USD	Inmuebles de explotación	Inmuebles en construcción	Terrenos	Equipamiento de oficina y otro equipo	Total
<b>Coste</b>					
Saldo a 1 de enero de 2014	228 039	0	15 124	26 437	269 600
Adiciones	15	52 394	0	202	52 611
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2014</b>	<b>228 054</b>	<b>52 394</b>	<b>15 124</b>	<b>26 639</b>	<b>322 211</b>
Adiciones	0	119 030	0	1 244	120 274
Efectos de cambio de moneda extranjera	-1 432	0	0	0	-1 432
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2015</b>	<b>226 622</b>	<b>171 424</b>	<b>15 124</b>	<b>27 883</b>	<b>441 053</b>
<b>Depreciación acumulada</b>					
Saldo a 1 de enero de 2014	96 760	0	0	15 225	111 985
Depreciación	11 007	0	0	2 373	13 380
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2014</b>	<b>107 767</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17 598</b>	<b>125 365</b>
Depreciación	11 007	0	0	2 367	13 374
Efectos de cambio de moneda extranjera	-1 432	0	0	802	-630
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2015</b>	<b>117 342</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20 767</b>	<b>138 109</b>
<b>Valor neto en libros</b>					
A 1 de enero de 2014	131 279	0	15 124	11 212	157 615
A 31 de diciembre de 2014	120 287	52 394	15 124	9 041	196 846
A 31 de diciembre de 2015	109 280	171 424	15 124	7 116	302 944

La columna «inmuebles de explotación» incluye la sede de la FIFA, la FIFA House y otros dos edificios en Zúrich. Los costes capitalizados en la columna «inmuebles en construcción» hacen referencia al Museo del Fútbol Mundial de la FIFA.

## 20 Inversión inmobiliaria

en miles de USD	Edificios de explotación	Terrenos	Equipamiento de oficina y otro equipo	Total
<b>Coste</b>				
Saldo al 1 de enero de 2014	0	0	0	0
Adquisiciones	23 807	2 080	1 249	27 136
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>23 807</b>	<b>2 080</b>	<b>1 249</b>	<b>27 136</b>
Adquisiciones	0	0	0	0
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>23 807</b>	<b>2 080</b>	<b>1 249</b>	<b>27 136</b>
<b>Depreciación acumulada</b>				
Saldo al 1 de enero de 2014	0	0	0	0
Depreciación	162	0	85	247
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2014</b>	<b>162</b>	<b>0</b>	<b>85</b>	<b>247</b>
Depreciación	649	0	339	988
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>811</b>	<b>0</b>	<b>424</b>	<b>1 235</b>
<b>Valor neto en libros</b>				
Al 31 de diciembre de 2014	23 645	2 080	1 164	26 889
Al 31 de diciembre de 2015	22 996	2 080	825	25 900

El 28 de octubre de 2014, la FIFA adquirió el Hotel Ascot de Zúrich, que se ha categorizado como inversión inmobiliaria.

El valor razonable de la inversión inmobiliaria a 31 de diciembre de 2015 y de 2014 se corresponden en esencia con el valor contable anunciado. Esta estimación del valor razonable es obra de la FIFA, y se ha basado en el máximo aprovechamiento y optimización de la propiedad, los cuales representan el uso de la propiedad que maximizaría su valor, pero que podría diferir de su uso real o del previsto.

La valoración del valor razonable de la inversión inmobiliaria ha sido categorizada en el Nivel 3 de la jerarquía de valor razonable sobre la base de los datos utilizados en la técnica de valoración.

La técnica de valoración se basa en flujos de fondos descontados y en ella el modelo de valoración considera que el valor presente de los flujos de efectivo netos se genera mediante las propiedades. Los flujos de efectivo netos se descuentan utilizando tasas de descuento ajustadas al riesgo. La tasa de descuento ajusta al riesgo en 2015 fue 4.2 %. El valor razonable estimado aumentaría (se reduciría) si la tasa de descuento ajustada al riesgo fuera menor (mayor).

## 21 Activos financieros

en miles de USD	31 dic. 2015	31 dic. 2014
Valores representativos de deuda	398 561	140 188
Depósitos a plazo fijo	306 692	537 070
<b>Activos financieros circulantes</b>	<b>705 253</b>	<b>677 258</b>
Valores representativos de deuda	595 551	569 325
Depósitos a plazo fijo	75 068	0
Valores de renta variable	1 075	1 042
Préstamos	13 500	10 000
<b>Activos financieros no circulantes</b>	<b>685 194</b>	<b>580 367</b>
<b>Total de activos financieros</b>	<b>1 390 447</b>	<b>1 257 625</b>

De acuerdo con política de inversiones puesta en práctica en 2011, parte de los activos financieros se invierte en obligaciones a corto y largo plazo.

## 22 Acreedores

en miles de USD	31 dic. 2015	31 dic. 2014
– a federaciones miembro y confederaciones	19 762	29 374
– a partes vinculadas	3 204	2 518
– a terceros	38 686	34 223
<b>Total de acreedores</b>	<b>61 652</b>	<b>66 115</b>

## 23 Gastos devengados e ingresos diferidos

en miles de USD	Nota	31 dic. 2015	31 dic. 2014
<b>Gastos devengados</b>			
– Copa Mundial de la FIFA 2014™	6	266 670	304 799
– Copa Mundial de la FIFA 2018™	6	465 659	0
– Otros eventos de la FIFA	6	18 095	6 954
– Programas de desarrollo	8	256 899	440 951
– Otros gastos devengados		136 447	68 685
<b>Total de gastos devengados</b>		<b>1 143 770</b>	<b>821 389</b>
<b>Ingresos diferidos</b>			
– Copa Mundial de la FIFA 2018™	1–3	219 098	326 886
– Otros eventos de la FIFA	1–3	183	8 548
– Otros ingresos diferidos		76 903	21 086
<b>Total de ingresos diferidos</b>		<b>296 184</b>	<b>356 520</b>
<b>Total de gastos devengados e ingresos diferidos</b>		<b>1 439 954</b>	<b>1 177 909</b>
<b>Ingresos diferidos no circulantes</b>			
– Copa Mundial de la FIFA 2022–2026™	1–3	83 365	78 420
<b>Total de ingresos diferidos no circulantes</b>		<b>83 365</b>	<b>78 420</b>
<b>Total de gastos devengados e ingresos diferidos</b>		<b>1 523 319</b>	<b>1 256 329</b>

Los gastos devengados de 267 millones de USD relativos a la Copa Mundial de la FIFA 2014™ representan los costes restantes que deberán asumirse al término de dicho torneo.

## 24 Provisiones

en miles de USD	2015	2014
<b>Saldo a 1 de enero</b>	<b>15 593</b>	<b>11 461</b>
Provisiones hechas durante el año	709	4 525
Provisiones liberadas durante el año	-4 061	0
Provisiones utilizadas durante el año	-339	-393
<b>Saldo a 31 de diciembre</b>	<b>11 902</b>	<b>15 593</b>

Las provisiones cubren los futuros costos del plan de pensiones para los miembros del Comité Ejecutivo de la FIFA, excluido el presidente de la FIFA. Se pagará una pensión anual a todos los miembros del Comité Ejecutivo que se jubilen y hayan prestado sus servicios a la FIFA durante largos años. De acuerdo con este plan de jubilación, los miembros del Comité Ejecutivo reciben una pensión cuando han sido miembros del comité durante un periodo de al menos ocho años. Los pagos de esta pensión están limitados al número de años de servicio del miembro en el comité. Solamente los miembros del Comité Ejecutivo de la FIFA podrán beneficiarse de este plan. Los familiares o parientes de los miembros del Comité Ejecutivo no tendrán

derecho a percibir ningún tipo de pago. Los pagos comienzan a efectuarse en el siguiente ejercicio financiero de la FIFA después de producirse la jubilación.

En consonancia con las políticas recogidas en la pág. 62, la Subcomisión de Honorarios canceló las prestaciones por jubilación de los miembros del Comité Ejecutivo suspendidos por la Comisión de Ética de forma indefinida.

No existe ninguna otra obligación jurídica o contractual que requiera la creación de provisiones. Para más consideraciones al respecto, véase el apartado 29.

## 25 Reservas

### Capital de asociación

El capital de asociación asciende a 5 millones de CHF.

### Reservas de cobertura

Las reservas de cobertura incluyen el beneficio o la pérdida efectiva del cambio neto acumulado del valor razonable de los instrumentos de cobertura de flujos de efectivo cuando la transacción cubierta aún no se ha llevado a cabo (v. nota 28).

### Reservas para fines específicos

De acuerdo con el artículo 73 de sus estatutos, la FIFA debe mantener un equilibrio entre los ingresos y egresos durante el ejercicio financiero y debe asimismo crear suficientes reservas para garantizar el cumplimiento de sus principales responsabilidades.

La finalidad de las reservas es proteger a la FIFA frente a riesgos y acontecimientos imprevistos, sobre todo aquellos relacionados con la Copa Mundial de la FIFA™. Se debe considerar la dependencia económica de la FIFA de la Copa Mundial de la FIFA™, la cual se celebra cada cuatro años, ya que esta competición representa su principal fuente de ingresos. Además, las reservas para fines específicos cubren las futuras actividades no comerciales de la FIFA, tales como los programas de desarrollo y otros eventos.

El uso de las reservas se circunscribe a los deberes estatutarios de la FIFA, como la organización de competiciones internacionales, especialmente la Copa Mundial de la FIFA™, y la puesta en marcha de programas de desarrollo relacionados con el fútbol.

Las reservas para fines específicos incluyen pérdidas y ganancias de las prestaciones netas por jubilación.

### Reservas de conversión

Las reservas de conversión están compuestas por todas las diferencias de moneda extranjera derivadas de la conversión de estados financieros de operaciones en moneda extranjera.

### Gestión de capital

La FIFA fue fundada bajo la forma jurídica de asociación, tal como lo definen el art. 60 y ss. del Código Civil suizo. De acuerdo con el art. 2 de sus estatutos, el objetivo de la FIFA es mejorar constantemente el fútbol y promoverlo en el mundo, especialmente a través de programas juveniles y proyectos de desarrollo. La FIFA es una organización sin ánimo de lucro y como tal está obligada a destinar la totalidad de sus beneficios, reservas y fondos a este propósito. La FIFA es una asociación y, por tanto, no paga dividendos.

En caso de disolución de la FIFA, sus fondos no se distribuirán, sino que serán transferidos al tribunal supremo del país en el que se localiza su sede. El tribunal supremo los invertirá en valores de primera clase hasta el restablecimiento de la federación.

El objetivo de la FIFA es mantener el sólido nivel de reservas hasta el fin del ciclo 2015-2018 para así cubrir el riesgo inherente que conlleva la Copa Mundial de la FIFA™ (v. nota 27) y financiar las actividades no comerciales, en especial las futuras actividades destinadas al desarrollo y los diferentes eventos de la FIFA.

## NOTAS

**OTRA INFORMACIÓN****26** Investigaciones abiertas y riesgos jurídicos

Actualmente, la FIFA está siendo objeto de varias investigaciones del Departamento de Justicia de EE. UU. (DJE) y de la Oficina del Fiscal General de Suiza (OFG).

**Investigaciones estadounidenses**

El 27 de mayo de 2015, las autoridades policiales y judiciales de EE. UU. hicieron público un escrito de acusación formal contra 14 acusados, entre los que figuraban funcionarios y exfuncionarios del fútbol de dos confederaciones americanas, la CONMEBOL y la CONCACAF (y algunas de sus federaciones miembro), y miembros y exmiembros del Comité Ejecutivo de la FIFA. Las acusaciones se basan en cargos de asociación delictiva, fraude informático, conspiraciones de blanqueo de capitales y otros delitos. El escrito de acusación se centraba, entre otros delitos, en sobornos y comisiones ilícitas que supuestamente pagaron y fueron pagadas a los demandados y a entidades por la comercialización de derechos de televisión y los derechos comerciales de determinados partidos y torneos de la CONCACAF y de la CONMEBOL en condiciones ventajosas para los respectivos autores del cohecho; se centraba asimismo en pagos supuestamente efectuados en relación con los derechos de patrocinio de la Confederação Brasileira de Futebol, la elección del país anfitrión de la Copa Mundial de la FIFA 2010 y las elecciones presidenciales de la FIFA en 2011. Antes de hacer público el citado escrito de acusación formal, otros cuatro funcionarios del fútbol y dos corporaciones de marketing deportivo se declararon culpables de haber participado en actos de corrupción.

El 3 de diciembre de 2015, el DJE dictó una acusación formal modificada que ampliaba el alcance de las acusaciones formuladas contra once de los 14 demandados, sumando cargos contra otros 16 demandados, de los cuales siete eran funcionarios de la CONCACAF, nueve de la CONMEBOL y cinco miembros o exmiembros del Comité Ejecutivo de

la FIFA. La naturaleza de los cargos añadidos a la acusación formal modificada también era de supuestos mecanismos de asociación delictiva, fraude informático, blanqueo de capitales, así como sobornos y comisiones ilícitas por la comercialización de derechos de televisión y de derechos comerciales de torneos internacionales de fútbol que aparentemente involucraban a los demandados. Al anunciar la segunda ronda de acusaciones formales, la Fiscalía General de los EE. UU. informó nuevamente que la investigación sugería su curso y que se estaba investigando a más personas.

En el periodo comprendido entre el 26 de mayo y el 23 de noviembre de 2015, otras cinco personas que no figuraban como demandadas en las acusaciones formales se declararon culpables, en un juicio bajo secreto de sumario, con lo cual se incrementó a 41 el total de personas y entidades imputadas.

Las autoridades estadounidenses han solicitado al Gobierno suizo colaboración judicial para proseguir las pesquisas y, aparentemente, han recibido o están en vías de recibir información y documentos. El 30 de diciembre de 2015, la Oficina Federal de Justicia suiza anunció que, sobre la base de una solicitud de colaboración judicial, había hecho entrega a las autoridades estadounidenses de las primeras pruebas, concretamente documentos de «cuentas bancarias en las cuales se habrían depositado fondos procedentes de sobornos por la atribución de los derechos de comercialización relacionados con diversos torneos de fútbol en Latinoamérica y en los EE.UU.» (v. comunicado de prensa de la Oficina Federal de Justicia del 30 de diciembre de 2015).

Además, las autoridades suizas, a instancias de las autoridades estadounidenses, arrestaron a varios inculpados mientras se hallaban en Zúrich.

En una rueda de prensa celebrada el 3 de diciembre de 2015, el DJE manifestó que consideraba a la FIFA víctima de los supuestos actos ilícitos. La FIFA está cooperando con el DEJ en el marco de la legislación suiza, y desde el 31 de diciembre de 2015 y hasta la fecha en la que el Comité Ejecutivo de la FIFA aprobó estos estados financieros consolidados, la FIFA no ha tenido noticias de que esta consideración haya cambiado.

#### Investigaciones suizas

En noviembre de 2014, la FIFA hizo entrega a la OFG del informe elaborado por Michael J. Garcia, en calidad de presidente del órgano de instrucción de la Comisión de Ética de la FIFA («el informe Garcia»), el cual recoge los resultados de la investigación que llevó a cabo este órgano de la presentación de candidaturas y del proceso de adjudicación de la Copa Mundial de la FIFA 2018™ a Rusia y de la Copa Mundial de la FIFA 2022™ a Catar.

El 27 de mayo de 2015, se notificó a la FIFA la investigación penal emprendida por la OFG a una o varias personas desconocidas por gestión desleal (art. 158, apdo. 1, n.º 1, apdo. 3 del Código Penal suizo), fraude (art. 146 del Código Penal suizo) y malversación de fondos (art. 138 del Código Penal suizo), así como por blanqueo de capitales (art. 305bis del Código Penal suizo). La investigación penal está relacionada principalmente —si bien no de forma exclusiva— con los procesos de presentación de candidaturas en relación con la selección de los países anfitriones de las ediciones de 2010, 2018 y 2022 de la Copa Mundial de la FIFA™ así como con la supuesta apropiación indebida de fondos abonados por la FIFA para financiar varios programas globales de desarrollo. En lo que concierne a esta investigación, desde el 27 de mayo de 2015, la FIFA ha proporcionado a la OFG diversos documentos e información solicitados y no solicitados.

El 25 de septiembre de 2015, se notificó a la FIFA el inicio de una investigación penal contra

Joseph S. Blatter por supuesta gestión desleal (art. 158 del Código Penal suizo), y —subsiguiente— malversación de fondos (art. 138 del Código Penal suizo). La investigación penal versa sobre el pago de 2 millones de CHF a Michel Platini en el año 2011 por servicios que este prestó en el periodo comprendido entre 1998 y 2002, así como sobre un acuerdo por derechos de televisión con la Unión Caribeña de Fútbol.

La FIFA coopera incondicionalmente con la OFG en las investigaciones penales en curso. La FIFA es considerada posible parte perjudicada y ha manifestado su intención de participar en el procedimiento como «acusación particular», conforme al artículo 118 del Código de Procedimiento Penal suizo («parte demandante»). Desde el 31 de diciembre de 2015 y hasta la fecha en la que el Comité Ejecutivo de la FIFA aprobó estos estados financieros consolidados, estas investigaciones penales siguen abiertas y la FIFA no ha recibido información sobre las conclusiones obtenidas.

#### Incógnitas y posibles consecuencias

Se prevé que las investigaciones citadas anteriormente se prolonguen en el tiempo y que su alcance se amplíe, por lo que es difícil hacer predicciones sobre los acontecimientos futuros. Además, actualmente la FIFA está realizando investigaciones internas relacionadas —entre otras— con las cuestiones que están investigando las autoridades estadounidenses y suizas, incluidas las transacciones realizadas por directivos clave. Hasta la fecha en la que el Comité Ejecutivo de la FIFA aprobó estos estados financieros consolidados, las investigaciones siguen su curso.

La dirección de la FIFA opina que, sobre la base del estatus actual de la FIFA como víctima en las investigaciones de las autoridades estadounidenses, así como de su designación como parte perjudicada en las investigaciones de las autoridades suizas, y dado que la FIFA pretende continuar su cooperación incondicional con ambas autoridades dentro del marco del derecho aplicable, no se han



consignado provisiones para multas, sanciones u otros pagos de carácter punitivo y, hasta la fecha, no debe hacerse ninguna corrección de los estados financieros consolidados. No obstante, las investigaciones abiertas tanto en el ámbito externo como en el interno continuarán generando costes durante un tiempo, que se registrarán cuando se produzcan. Estas investigaciones están sujetas a varias incógnitas cuyas posibles consecuencias en las operaciones y la situación económica de la FIFA no pueden determinarse por el momento. En caso de que estas investigaciones abiertas tengan como resultado una acción legal contra la FIFA o que la FIFA o su reputación se vean perjudicadas, podrían dañarse las relaciones entre la FIFA y sus socios comerciales —incluidos patrocinadores u otros terceros—. Asimismo, podrían tener como consecuencia el fin de estas relaciones o un impacto negativo en los resultados operativos y la situación económica de la FIFA, puesto que el supuesto fundamental en la elaboración de los estados financieros consolidados fue la capacidad de estimar de manera fiable los resultados de la Copa Mundial de la FIFA 2018™.

Este supuesto es un prerrequisito importante para la aplicación del método de porcentaje de realización relacionado con el reconocimiento de los ingresos y los gastos durante un ciclo de cuatro años (v. nota W «Uso de estimaciones y decisiones contables»). El desarrollo de la situación actual está siendo observado minuciosamente de manera constante. La FIFA ha constatado que, desde la fecha en la que el Comité Ejecutivo de la FIFA aprobó los presentes estados financieros consolidados, ningún patrocinador ha interrumpido su relación con la FIFA.

La FIFA se ha comprometido por completo a seguir colaborando con las autoridades suizas y estadounidenses en la medida en que las leyes lo permitan. La FIFA también continuará efectuando exhaustivas investigaciones internas, emprendiendo las acciones correctivas y disciplinarias adecuadas y concentrándose en la implantación de las reformas adoptadas por el Congreso extraordinario de la FIFA el 26 de febrero de 2016 (v. nota 34 «Acontecimientos posteriores al cierre»).

## 27 Gestión del riesgo financiero

### a) Clasificaciones contables y mediciones del valor razonable

31 de diciembre de 2015 en miles de USD	Nota	Valor contable						Otros pasivos financieros	Total
		Mantenidos para negociar	Instrumentos de cobertura de valor razonable	Mantenidos hasta el vencimiento	Préstamos y partidas a cobrar	Pasivos finan- cieros a valor razonable con cambios en resultados			
<b>Activos financieros valorados a valor razonable</b>									
Activos financieros derivados: coberturas de los flujos de efectivo	28	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos financieros derivados: permutas	28	32 845	0	0	0	0	0	0	32 845
Instrumentos de patrimonio	21	1 075	0	0	0	0	0	0	1 075
<b>Total</b>		<b>33 920</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33 920</b>
<b>Activos financieros no valorados a valor razonable</b>									
Efectivo y otros activos líquidos equivalente	16	0	0	0	801 624	0	0	0	801 624
Deudores	17	0	0	0	239 532	0	0	0	239 532
Depósitos a plazo fijo	21	0	0	0	381 760	0	0	0	381 760
Valores representativos de la deuda	21	0	0	994 112	0	0	0	0	994 112
Préstamos	21	0	0	0	13 500	0	0	0	13 500
Periodificaciones	18	0	0	0	172 899	0	0	0	172 899
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>994 112</b>	<b>1 609 315</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 603 427</b>
<b>Pasivos financieros valorados a valor razonable</b>									
Pasivos financieros derivados: permutas	28	0	0	0	0	1 813	0	0	1 813
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 813</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 813</b>
<b>Pasivos financieros no valorados a valor razonable</b>									
Acreedores	22	0	0	0	0	0	61 652	0	61 652
Periodificaciones	23	0	0	0	0	0	1 143 770	0	1 143 770
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 205 422</b>	<b>0</b>	<b>1 205 422</b>

Información a revelar sobre el valor razonable: los instrumentos de patrimonio y los valores representativos de deuda se negocian en mercados activos y el valor razonable se basa en precios de mercados cotizados sin ajustar en el balance (Nivel 1). Los derivados no se negocian en mercados activos y el valor razonable en el balance se determina utilizando técnicas de comparación de mercado (Nivel 2). No se ha realizado ninguna transferencia entre el Nivel 1 y el Nivel 2 en los ejercicios 2014 y 2015. La FIFA no ha revelado los valores razonables de instrumentos financieros como partidas por cobrar y por pagar a corto plazo, dado que sus valores contables se aproximan razonablemente al valor razonable.

31 de diciembre de 2015 en miles de USD	Valor contable		Valor razonable			Total
	Total		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
<b>Activos financieros valorados a valor razonable</b>						
Activos financieros derivados: coberturas de los flujos de efectivo	0			0		0
Activos financieros derivados: permutas	32 845			32 845		32 845
Instrumentos de patrimonio	1 075		1 075			1 075
<b>Total</b>	<b>33 920</b>					<b>33 920</b>
<b>Activos financieros no valorados a valor razonable</b>						
Efectivo y otros activos líquidos equivalente	801 624					801 624
Deudores	239 532					239 532
Depósitos a plazo fijo	381 760					381 760
Valores representativos de la deuda	994 112		998 853			998 853
Préstamos	13 500					13 500
Periodificaciones	172 899					172 899
<b>Total</b>	<b>2 603 427</b>					<b>2 608 168</b>
<b>Pasivos financieros valorados a valor razonable</b>						
Pasivos financieros derivados: permutas	1 813			1 813		1 813
<b>Total</b>	<b>1 813</b>					<b>1 813</b>
<b>Pasivos financieros no valorados a valor razonable</b>						
Acreedores	61 652					61 652
Periodificaciones	1 143 770					1 143 770
<b>Total</b>	<b>1 205 422</b>					<b>1 205 422</b>

31 de diciembre de 2014 en miles de USD	Valor contable							Total
	Nota	Mantenidos para negociar	Instrumentos de cobertura de valor razonable	Mantenidos hasta el vencimiento	Préstamos y partidas a cobrar	Pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados	Otros pasivos financieros	
<b>Activos financieros valorados a valor razonable</b>								
Activos financieros derivados: coberturas de los flujos de efectivo	28	0	3 541	0	0	0	0	3 541
Activos financieros derivados: permutas	28	3 113	0	0	0	0	0	3 113
Instrumentos de patrimonio	21	1 042	0	0	0	0	0	1 042
<b>Total</b>		<b>4 155</b>	<b>3 541</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 696</b>
<b>Activos financieros no valorados a valor razonable</b>								
Efectivo y otros activos líquidos equivalente	16	0	0	0	1 083 069	0	0	1 083 069
Deudores	17	0	0	0	181 098	0	0	181 098
Depósitos a plazo fijo	21	0	0	0	537 070	0	0	537 070
Valores representativos de la deuda	21	0	0	709 513	0	0	0	709 513
Préstamos	21	0	0	0	10 000	0	0	10 000
Periodificaciones	18	0	0	0	84 324	0	0	84 324
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>709 513</b>	<b>1 895 561</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 605 074</b>
<b>Pasivos financieros valorados a valor razonable</b>								
Pasivos financieros derivados: coberturas de los flujos de efectivo	28	0	0	0	0	0	0	0
Pasivos financieros derivados: permutas	28	0	0	0	0	33 701	0	33 701
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33 701</b>	<b>0</b>	<b>33 701</b>
<b>Pasivos financieros no valorados a valor razonable</b>								
Acreedores	22	0	0	0	0	0	66 115	66 115
Periodificaciones	23	0	0	0	0	0	858 461	858 461
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>924 576</b>	<b>924 576</b>

Información a revelar sobre el valor razonable: los instrumentos de patrimonio y los valores representativos de deuda se negocian en mercados activos y el valor razonable se basa en precios de mercados cotizados sin ajustar en el balance (Nivel 1). Los derivados no se negocian en mercados activos y el valor razonable en el balance se determina utilizando técnicas de comparación de mercado (Nivel 2). No se ha realizado ninguna transferencia entre el Nivel 1 y el Nivel 2 en los ejercicios 2014 y 2015. La FIFA no ha revelado los valores razonables de instrumentos financieros como partidas por cobrar y por pagar a corto plazo, dado que sus valores contables se aproximan razonablemente al valor razonable.

31 de diciembre de 2014 en miles de USD	Valor contable		Valor razonable			
	Total		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
<b>Activos financieros valorados a valor razonable</b>						
Activos financieros derivados: coberturas de los flujos de efectivo	3 541			3 541		3 541
Activos financieros derivados: permutas	3 113			3 113		3 113
Instrumentos de patrimonio	1 042		1 042			1 042
<b>Total</b>	<b>7 696</b>					<b>7 696</b>
<b>Activos financieros no valorados a valor razonable</b>						
Efectivo y otros activos líquidos equivalente	1 083 069					1 083 069
Deudores	181 098					181 098
Depósitos a plazo fijo	537 070					537 070
Valores representativos de la deuda	709 513		718 920			718 920
Préstamos	10 000					10 000
Periodificaciones	84 324					84 324
<b>Total</b>	<b>2 605 074</b>					<b>2 614 481</b>
<b>Pasivos financieros valorados a valor razonable</b>						
Pasivos financieros derivados: coberturas de los flujos de efectivo	0					0
Pasivos financieros derivados: permutas	33 701			33 701		33 701
<b>Total</b>	<b>33 701</b>					<b>33 701</b>
<b>Pasivos financieros no valorados a valor razonable</b>						
Acreedores	66 115					66 115
Periodificaciones	858 461					858 461
<b>Total</b>	<b>924 576</b>					<b>924 576</b>

### b) Gestión de riesgos financieros

Durante el transcurso habitual de las operaciones de la FIFA surgen riesgos partes vinculadas con los tipos cambiarios, tipos de interés, insolvencia y liquidez.

#### Riesgo de insolvencia

Conforme a la estrategia de mercadotecnia y televisión de la FIFA, se vendieron los derechos audiovisuales en los mercados clave para las competiciones finales de la Copa Mundial de la FIFA™ directamente a los responsables de las cadenas televisivas. Los ingresos de derechos de televisión y de mercadotecnia proceden de grandes compañías multinacionales y entes públicos de radiodifusión y televisión. Parte de los ingresos pendientes de cobro también está cubierta por garantías bancarias. Además, los contratos incluyen una cláusula resolutoria que conlleva su rescisión si una de las partes no cumple con el acuerdo. En caso de incumplimiento de contrato por parte de un afiliado comercial, la FIFA no está obligada a reembolsar los servicios ni las contribuciones recibidas. Además, la FIFA tiene derecho a reemplazar los contratos que han finalizado con nuevos acuerdos de mercadotecnia o de transmisión.

Podrían surgir riesgos crediticios materiales si varios afiliados comerciales no pudieran cumplir con sus obligaciones contractuales. La directiva de la FIFA supervisa y lleva a cabo un continuo y estricto seguimiento de la situación de la solvencia de los afiliados comerciales. Dada la buena clasificación de la solvencia y la elevada diversificación de las carteras de sus afiliados comerciales, la FIFA cree que es muy improbable que suceda algo semejante.

El efectivo y sus equivalentes están depositados en entidades financieras calificadas con «A» o clasificación superior, según la clasificación de S&P.

Las inversiones de ingresos fijos con plazo residual hasta el vencimiento de 12 meses o inferior solo

se realizan con emisores con una calificación «A-3» o superior. Las inversiones en bonos se realizan solamente en bonos cotizados y negociables de emisores con una calificación «BBB-» o superior. Las inversiones y la contratación de productos financieros derivados solo se realizan con partes contratantes de elevada solvencia.

#### Riesgo de tipos de interés

La FIFA está expuesta a fluctuaciones de los tipos de interés en sus emplazamientos a plazo de depósitos a plazo fijo. Dado que el tipo de interés de todos los depósitos a plazo se fija a finales de año, en este tipo de transacciones no hay una exposición directa a las fluctuaciones del tipo de interés. Algunos valores representativos de deuda se vinculan al LIBOR. Por tanto, existe cierto riesgo en el futuro flujo de entrada de efectivo debido a posibles cambios en los tipos de interés. El riesgo de tipo de interés se considera bajo. A 31 de diciembre de 2015 y 2014, no había riesgo de tipo de interés en las transacciones financieras, ya que la FIFA se autofinancia totalmente.

#### Riesgo cambiario

La moneda funcional de la FIFA es el USD porque la mayoría de los flujos de efectivo se consigna en USD. La exposición a los riesgos cambiarios se produce en las transacciones consignadas en monedas que no sean USD, especialmente en EUR, CHF, GBP y RUB. La FIFA recibe entradas de efectivos en moneda extranjera en forma de ingresos procedentes de la venta de ciertos derechos consignados en EUR, GBP o CHF. Por otro lado, la FIFA tiene gastos muy elevados, especialmente de personal y de explotación, relativos a las oficinas de la FIFA en Zúrich, consignados en CHF, mientras que no se esperan gastos considerables en EUR o GBP. Una parte de los costos en relación con la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ se consigna en RUB. El Departamento de Control y Planificación Estratégica prevé regularmente la liquidez y las necesidades de moneda extranjera hasta la Copa Mundial de la FIFA 2018™. Si se constata algún riesgo asociado al tipo cambiario, la FIFA

recurre a contratos de cambio de moneda extranjera y productos derivados estructurados para cubrir dicho riesgo (v. nota 28).

A 31 de diciembre de 2015, la FIFA está expuesta a los siguientes riesgos de fluctuación del tipo cambiario:

- Si el EUR hubiera ganado (o perdido) un 10 % frente al USD hasta el 31 de diciembre de 2015, el resultado neto habría sido de 17.8 millones de USD más (o menos).
- Si el CHF hubiera ganado (o perdido) un 10 % frente al USD hasta el 31 de diciembre de 2015, el resultado neto habría sido de 76.8 millones de USD más (o menos).
- Si el BRL hubiera ganado (o perdido) un 10 % frente al USD hasta el 31 de diciembre de 2015, el resultado neto habría sido de 6.5 millones de USD más (o menos).
- Si el RUB hubiera ganado (o perdido) un 10 % frente al USD hasta el 31 de diciembre de 2015, el resultado neto habría sido de 0.9 millones de USD más (o menos).

Este análisis de fluctuaciones muestra solamente el efecto desde una perspectiva contable y no de ganancias o pérdidas realizadas.

## Posiciones expuestas a riesgo cambiario a 31 diciembre de 2015

en miles	CHF	EUR	RUB	BRL
Efectivo y equivalentes	197 724	59 485	672 168	355 151
Deudores	37 297	32 919	0	0
Gastos anticipados e ingresos devengados	127	0	0	0
Activos financieros	553 661	73 437	0	0
<b>Total de activos consignados en moneda extranjera</b>	<b>788 809</b>	<b>165 841</b>	<b>672 168</b>	<b>355 151</b>
Acreedores	20 226	2 520	0	98 502
Gastos devengados e ingresos diferidos	1 081	0	0	0
<b>Total de pasivos consignados en moneda extranjera</b>	<b>21 307</b>	<b>2 520</b>	<b>0</b>	<b>98 502</b>
<b>Exposición neta en moneda extranjera</b>	<b>767 502</b>	<b>163 321</b>	<b>672 168</b>	<b>256 649</b>

## Posiciones expuestas a riesgo cambiario a 31 diciembre de 2014

en miles	CHF	EUR	RUB	BRL
Efectivo y equivalentes	761 961	91 897	697 880	325 524
Deudores	89 306	40 944	0	6 049
Activos financieros	21 397	0	0	20 717
<b>Total de activos consignados en moneda extranjera</b>	<b>872 664</b>	<b>132 841</b>	<b>697 880</b>	<b>352 290</b>
Acreedores	16 743	770	0	98 513
Gastos devengados e ingresos diferidos	2 380	15	0	64 182
<b>Total de pasivos consignados en moneda extranjera</b>	<b>19 123</b>	<b>785</b>	<b>0</b>	<b>162 695</b>
<b>Exposición neta en moneda extranjera</b>	<b>853 541</b>	<b>132 056</b>	<b>697 880</b>	<b>189 595</b>

**Riesgo de liquidez**

A 31 de diciembre de 2015 y 2014, la FIFA se autofinancia plenamente. Además, la FIFA dispone de líneas de crédito contractuales o aseguradas a corto plazo por la suma de 173 millones de CHF,

garantizadas por sus mismas propiedades, que podrían usarse para cubrir cualquier otra necesidad de liquidez. A 31 de diciembre de 2015, no se ha recurrido a las líneas de crédito.



### Vencimiento de los pasivos financieros

en miles de USD	31 de diciembre de 2015			31 de diciembre de 2014		
	90 días	1 año o menos	más de 1 año	90 días	1 año o menos	más de 1 año
Cuentas por pagar a federaciones y confederaciones	0	19 762	0	0	29 374	0
Cuentas por pagar a asociados	3 204	0	0	2 518	0	0
Cuentas por pagar a terceros	38 686	0	0	34 223	0	0
Gastos devengados e ingresos diferidos	0	1 143 770	0	0	821 389	0
Pasivos financieros derivados	0	886	927	0	32 959	742
<b>Total</b>	<b>41 890</b>	<b>1 164 418</b>	<b>927</b>	<b>36 741</b>	<b>883 722</b>	<b>742</b>

#### Riesgo de cancelación

La situación financiera de la FIFA depende del éxito de la organización de la Copa Mundial de la FIFA™, ya que casi todos los contratos con afiliados comerciales están relacionados con este evento. En caso de cancelación, restricción o cese de la Copa Mundial de la FIFA™, la FIFA correría el riesgo de tener que afrontar acciones judiciales.

En su sesión del 24 de octubre de 2008, el Comité Ejecutivo decidió asegurar el riesgo de aplazamiento y/o reubicación a otro país de las futuras ediciones de la Copa Mundial de la FIFA™. La

cobertura de riesgo abarca catástrofes naturales, accidentes, disturbios, guerras, actos terroristas, no participación de equipos y epidemias. La cancelación del evento no está cubierta por el seguro y tendría que cubrirse con recursos financieros propios de la FIFA.

Para la Copa Mundial de la FIFA 2018™, el volumen máximo asegurado es de 900 millones de USD para cubrir los gastos extraordinarios de la FIFA en caso de aplazamiento y/o reubicación del evento a otro país.

## 28 Operaciones de cobertura e instrumentos financieros derivados

La FIFA utiliza derivados en moneda extranjera para cubrir el riesgo de exposición de ingresos procedentes de derechos de televisión consignados. Según las necesidades previstas conforme a los pronósticos, los ingresos se convierten a CHF. Todas las transacciones de cobertura están relacionadas con los ingresos futuros, lo cual está definido contractualmente y se realiza de conformidad con la estrategia decidida por el Comité Ejecutivo de la FIFA.

Con objeto de limitar la volatilidad de los beneficios y de los costos relacionados con el evento, la FIFA aplica la contabilidad de cobertura según las NIIF. Todas las transacciones se clasifican como «cobertura de flujo de efectivos». Se espera que

todas las transacciones de cobertura sean muy eficientes, ya que el importe, la moneda extranjera y el vencimiento de la transacción concuerdan con la transacción de cobertura.

A 31 de diciembre de 2015 no había posiciones de cobertura de cambio abiertas.

En 2015 se realizaron diferentes inversiones en moneda extranjera. El riesgo de tales inversiones se minimizó mediante la aplicación de permutas. El valor teórico total de las permutas restantes al 31 de diciembre de 2015 ascendía a 751 millones de USD (2014: 700 millones de USD). Los instrumentos financieros derivados se tasaron a precios justos de mercado.

en miles de USD	31 de diciembre de 2015		31 de diciembre de 2014	
	Valor razonable positivo	Valor razonable negativo	Valor razonable positivo	Valor razonable negativo
<b>Coberturas de flujos de efectivo</b>				
– efectivas en el próximo año	0	0	3 541	0
<b>Otros instrumentos financieros derivados</b>				
– efectivas en el próximo año	25 765	886	3 113	32 959
– efectivas en los años siguientes	7 080	927	0	742
<b>Total</b>	<b>32 845</b>	<b>1 813</b>	<b>6 654</b>	<b>33 701</b>
<b>Distribución</b>				
– reconocido en reservas de cobertura	0	0	3 541	0

Mientras que la mayoría de los instrumentos financieros derivados tienen su vencimiento en 2016, varios de ellos alcanzarán su vencimiento en los próximos años, hasta 2022.

Para las transacciones con derivados que generan activos financieros y pasivos financieros objetos de un acuerdo de compensación contractual legalmente exigible, o acuerdo similar, cada acuerdo

entre la FIFA y la contraparte debe permitir la liquidación neta de los correspondientes activos y pasivos financieros. Por regla general, en virtud de dichos acuerdos, los importes a pagar por cada contraparte en un solo día con respecto a la totalidad de transacciones a liquidar en la misma moneda son agregados en una única cantidad neta a pagar por una parte a la otra.

En la tabla siguiente, se detallan los valores contables de los instrumentos financieros reconocidos que son objeto de los acuerdos anteriormente descritos:

en miles de USD 31 de diciembre de 2015	Valores brutos y netos de instrumentos financieros registrados en el balance	Instrumentos financieros relacionados que no son objeto de compensación	Valor neto
<b>Activos financieros</b>			
Derivados			
– Contratos de divisa a plazo utilizados en operaciones de cobertura	0	0	0
– Otros contratos de divisa a plazo	32 845	0	32 845
<b>Total</b>	<b>32 845</b>	<b>0</b>	<b>32 845</b>
<b>Pasivos financieros</b>			
Derivados			
– Otros contratos de divisa a plazo	–1 813	0	–1 813
<b>Total</b>	<b>–1 813</b>	<b>0</b>	<b>–1 813</b>

en miles de USD 31 de diciembre de 2014	Valores brutos y netos de instrumentos financieros registrados en el balance	Instrumentos financieros relacionados que no son objeto de compensación	Valor neto
<b>Activos financieros</b>			
Derivados			
– Contratos de divisa a plazo utilizados en operaciones de cobertura	3 541	0	3 541
– Otros contratos de divisa a plazo	3 113	–265	2 848
<b>Total</b>	<b>6 654</b>	<b>–265</b>	<b>6 389</b>
<b>Pasivos financieros</b>			
Derivados			
– Contratos de divisa a plazo utilizados en operaciones de cobertura	0	0	0
– Otros contratos de divisa a plazo	–33 701	265	–33 436
<b>Total</b>	<b>–33 701</b>	<b>265</b>	<b>–33 436</b>

## 29 Asuntos legales y pasivos contingentes

La FIFA es la parte acusada en varios casos ante los tribunales. La administración de la FIFA opina que el resultado de estos procedimientos no

afectará a los estados financieros de la FIFA más allá de lo que ya está reflejado en ellos. Para más referencias, consulten la nota 26.

## 30 Compromisos de inversión

A 31 de diciembre de 2015, la FIFA no tiene compromisos de inversión (en 2014, hubo com-

promisos de inversión relacionados con las obras del Museo del Fútbol Mundial de la FIFA).

## 31 Arrendamientos operativos

en miles de USD	31 dic. 2015	31 dic. 2014
Vencimiento a 1 año	6 488	7 937
Vencimiento a 1–5 años	22 269	25 153
Vencimiento > 5 años	94 930	108 823
<b>Total</b>	<b>123 687</b>	<b>141 913</b>

La FIFA alquila inmuebles, vehículos y equipos de oficina. A la hora de calcular obligaciones futuras, se tendrán en consideración los contratos de arrendamiento con un preaviso superior a los doce meses.

En 2015, se reconoció en la cuenta de pérdidas y ganancias un total de 6642 miles de USD (2014: 7665 miles de USD) en concepto de gastos por arrendamientos operativos.

## 32 Transacciones con partes vinculadas

### Identidad de los partes vinculadas

La FIFA, como asociación, tiene 209 miembros. Las federaciones que están afiliadas a la FIFA también forman confederaciones. Además, desde la perspectiva de la FIFA, las siguientes personas se consideran partes vinculadas: miembros del Comité Ejecutivo, el presidente y el secretario general, así como otros directivos clave.

### Transacciones con partes vinculadas

Cada miembro de la FIFA debe pagar una cuota anual de suscripción, actualmente de 300 CHF, y por cada partido internacional (incluidos los partidos amistosos, torneos y todos los partidos de los Torneos Olímpicos de Fútbol) disputado entre dos equipos internacionales de la categoría «A»; la federación del país en el que se juega el partido paga a la FIFA una parte de la recaudación bruta del mismo. Los ingresos procedentes de partidos internacionales ascendieron a un total de 1.3 millones de USD en 2015 (2014: 3.8 millones de USD).

La FIFA realiza contribuciones anuales (FAP, Programa *Goal* y otros programas de desarrollo) a las federaciones miembro y confederaciones para apoyar sus esfuerzos de promoción y fomento de la práctica del fútbol en sus respectivas zonas (v. nota 8). Estos gastos en desarrollo ascendieron a un total de 161 millones de USD en 2015 (2014: 509 millones de USD). Los gastos acumulados en desarrollo devengados a 31 de diciembre de 2015 ascendieron a 257 millones de USD (2014: 441 millones de USD).

La FIFA organiza la Copa Mundial de la FIFA™ y otros eventos de la FIFA. En este sentido, la FIFA presta apoyo financiero a los comités organizadores locales e indemniza a los equipos por sus gastos de viaje y alojamiento. Los equipos que se clasifican para la Copa Mundial de la FIFA™ reciben una subvención que cubre el costo de sus preparativos. En 2015, la FIFA abonó

66 millones de USD (2014: 231.7 millones de USD) al Comité Organizador Local de la Copa Mundial de la FIFA.

La ayuda económica total concedida a los comités organizadores locales de otros torneos de la FIFA se eleva a 10.7 millones de USD (2014: 12.7 millones de USD). El valor total de los pagos a las selecciones y a las confederaciones por otros torneos de la FIFA fue de 33.5 millones de USD (2014: 23.6 millones de USD).

La FIFA pagó 6 millones de USD (2014: 6 millones de USD) a otras partes relacionadas por la prestación de servicios. Las transacciones se llevaron a cabo a precio de mercado.

La FIFA mantiene cuentas deudoras con partes vinculadas que ascienden a 27.7 millones de USD (2014: 21.1 millones de USD), y cuentas acreedoras que ascienden a 22.9 millones de USD (2014: 31.8 millones de USD).

### Personal directivo clave

Los miembros del Comité Ejecutivo, el presidente, el secretario general y de la directiva de la FIFA, en particular los directores, son considerados como personal directivo clave. En 2015, las prestaciones a corto plazo para los directivos clave sumaban 27.9 millones de USD (2014: 39.7 millones de USD), de los cuales 1.5 millones se pagaron en concepto de indemnización por cese. Además de estas prestaciones a corto plazo, la FIFA hace aportaciones a los planes de pensiones por jubilación. Los gastos de las prestaciones por jubilación ascendieron en 2015 a 2.3 millones de USD (2014: 2.2 millones de USD). Para más información, se puede consultar el informe de Gobernanza de la FIFA.

### 33 Filiales consolidadas

	Lugar de constitución	Actividad	Interés sobre propiedad 2015	Interés sobre propiedad 2014
FIFA Museum AG	Zúrich (Suiza)	Museo	100 %	100 %
FIFA Museum Gastronomie AG	Zúrich (Suiza)	Restauración	100 %	-
FIFA Transfer Matching System GmbH	Zúrich (Suiza)	Sociedad de servicios	100 %	95 %
FIFA Travel GmbH	Zúrich (Suiza)	Agencia de viajes	100 %	100 %
Early Warning System GmbH	Zúrich (Suiza)	Sociedad de servicios	100 %	95 %
Hotel Ascot GmbH	Zúrich (Suiza)	Sector hostelería	100 %	100 %
FIFA Ticketing AG	Zúrich (Suiza)	Venta de entradas	100 %	100 %
FIFA Development Zurich AG	Zúrich (Suiza)	Sociedad de servicios	100 %	n.p.
2018 FIFA World Cup Limited Liability Company	Moscú (Rusia)	Sociedad de servicios	100 %	n.p.
FIFA Beach Soccer S.L.	Barcelona (España)	Gestión de eventos	70 %	70 %
FIFA World Cup Brazil Assessoria Ltda	Río de Janeiro (Brasil)	Sociedad de servicios	100 %	100 %
2014 FIFA World Cup Venda de Ingressos Ltda	Río de Janeiro (Brasil)	Venta de entradas	100 %	100 %
2010 FIFA World Cup Ticketing (Pty) Ltd	Nasrec (Sudáfrica)	Venta de entradas	100 %	100 %
FIFA World Cup South Africa (Pty) Ltd	Nasrec (Sudáfrica)	Sociedad de servicios	100 %	100 %

## 34 Acontecimientos posteriores al cierre

---

En relación con el despido de un exmiembro clave de la directiva en enero de 2016, el 3 de marzo de 2016 la FIFA fue demandada principalmente por una supuesta indemnización por despido pagadera a la rescisión del contrato laboral. La base de la demanda es jurídicamente discutible.

El 26 de febrero de 2016, el Congreso extraordinario de la FIFA adoptó reformas significativas en su gobernanza corporativa, incluidas sus federaciones miembro y confederaciones. Asimismo, el Congreso extraordinario de la FIFA eligió a un nuevo presidente de la institución.

El Comité Ejecutivo ha autorizado la presentación de estos estados de cuentas consolidados para el 18 de marzo de 2016. Hasta la fecha, no ha ocurrido ningún otro acontecimiento desde el 31 de diciembre de 2015 que hubiese podido dar lugar a un ajuste de los valores contabilizados correspondientes a los activos y pasivos de la FIFA a 31 de diciembre de 2015 y/o en la información publicada.

Los estados financieros consolidados del 2015 se presentarán para su aprobación al Congreso de la FIFA que se celebrará el 13 de mayo de 2016.

INFORMES PARA EL CONGRESO DE LA FIFA



# INFORME DEL AUDITOR ESTATUTARIO AL CONGRESO DE LA FIFA

## Informe del Auditor Estatutario sobre los Estados Financieros Consolidados

Como auditores estatutarios hemos auditado los estados financieros consolidados de Fédération Internationale de Football Association (FIFA), los cuales comprenden entre las páginas 74 y 125 el estado del resultado integral consolidado, el balance consolidado, el estado de flujo de efectivo consolidado, el movimiento de reservas consolidado y las notas correspondientes a los estados financieros consolidados para el ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2015.

## Responsabilidad del Comité Ejecutivo de la FIFA

El Comité Ejecutivo de la FIFA es responsable de la formulación e imagen fiel de los estados financieros consolidados preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los requisitos de la legislación suiza. Esta responsabilidad incluye el diseño, implementación y mantenimiento de un sistema de control interno relevante para formular y mostrar la imagen fiel de los estados financieros consolidados, que estén libres de errores significativos, bien sea por fraude o error. Asimismo, el Comité Ejecutivo de la FIFA también es responsable de seleccionar y aplicar unos principios contables apropiados y hacer estimaciones contables que sean razonables en las circunstancias.

## Responsabilidad del Auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los citados estados financieros consolidados, basada en nuestra auditoría. Nuestra auditoría se llevó a cabo de acuerdo con la legislación suiza, las normas de auditoría suizas y las Normas Internacionales de Auditoría, que requieren que una auditoría sea planificada y llevada a cabo para obtener una seguridad razonable que los estados financieros consolidados están libres de errores significativos.

Una auditoría consiste en llevar a cabo procedimientos para obtener evidencia sobre los importes

y desgloses en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la valoración de los riesgos de errores significativos en los estados financieros consolidados, bien sea por fraude o error. Al efectuar estas valoraciones de riesgos, el auditor considera el sistema de control interno relevante en la formulación y para la imagen fiel mostrada de los estados financieros consolidados a efectos de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del sistema de control interno de la entidad. Una auditoría también contempla evaluar si los principios contables aplicados son apropiados y la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas, además de la presentación de los estados financieros consolidados tomados en su conjunto. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para nuestra opinión.

## Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2015 expresan la imagen verdadera y fiel de la situación financiera consolidada de la Fédération Internationale de Football Association y de los resultados consolidados de sus operaciones y de los flujos de efectivo consolidados, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y la legislación suiza.

## *Párrafo de énfasis:*

Sin afectar nuestra opinión, informamos que, conforme indica la nota 26 de los estados financieros consolidados, la FIFA está expuesta a ciertas investigaciones conducidas por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América (Investigación estadounidense) y por la Oficina de Procuración General Suiza (Investigación suiza). Las investigaciones externas incluyen alegaciones sobre crimen organizado, fraude, lavado de dinero, mala administración,



malversación y otros delitos, entre otros. La FIFA está llevando a cabo sus propias investigaciones internas las cuales incluyen, entre otros, los temas investigados por las autoridades estadounidenses y suizas y transacciones ejecutadas por el personal gerencial clave. Las investigaciones externas e internas se encuentran en proceso y es probable que se prolonguen en el tiempo, pueden expandirse en su alcance, y por lo tanto, están sujetas a ciertas incertidumbres cuyos posibles efectos en las operaciones y posición financiera de la FIFA no pueden ser determinados en este momento. Los estados financieros consolidados han sido preparados en base a la suposición de que la FIFA podrá retener su estatus de víctima y parte perjudicada respecto de las investigaciones estadounidense y suiza, y por lo tanto pueda estimar fehacientemente el resultado de la Copa del Mundo FIFA 2018. En consiguiente, no se han realizado provisiones por multas, sanciones, otros pagos de carácter punitivo u otros ajustes en los estados financieros consolidados. Si las investigaciones que se encuentran en proceso resultasen en acciones legales en contra de la FIFA o afectarían negativamente a la FIFA o su reputación, esto podría impactar la relación de

la FIFA con cualquiera de sus socios comerciales incluyendo sponsors y terceras partes los cuales podrían llegar a rescindir sus contratos con la FIFA, lo que impactaría de forma negativa el resultado de sus operaciones y posición financiera.

#### **Informe sobre otros requisitos legales**

Confirmamos que cumplimos con los requisitos legales con respecto a las licencias, de acuerdo con el Auditor Oversight Act (AOA), y la independencia (artículo 728 CO) y que no existen circunstancias que sean incompatibles con nuestra independencia.

De acuerdo con el artículo 728a, párrafo 1, apartado 3 CO y la norma de auditoría suiza 890, teniendo en cuenta el párrafo de énfasis descripto previamente y sin proporcionar una opinión sobre su efectividad, confirmamos que existe un sistema de control interno que ha sido diseñado para preparar los estados financieros consolidados de acuerdo con las instrucciones del Comité Ejecutivo de la FIFA.

Recomendamos que se aprueben los estados financieros consolidados presentados.

KPMG AG



Roger Neininger  
Auditor colegiado  
Auditor responsable



Alex Fähndrich  
Auditor colegiado

Zurich, 18 de marzo de 2016

## INFORMES PARA EL CONGRESO DE LA FIFA

# INFORME DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONFORMIDAD

En nuestra función de Comisión de Auditoría y Conformidad de la FIFA, hemos revisado los estados financieros consolidados (cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, balance consolidado, estado de flujos de efectivo consolidados, movimiento de reservas consolidado y notas sobre los estados financieros consolidados) de la Fédération Internationale de Football Association durante el periodo transcurrido entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2015. Confirmamos que cumplimos con los criterios de independencia definidos en el art. 36 de los Estatutos de la FIFA. De conformidad con dicho artículo, es responsabilidad nuestra verificar la integridad y fiabilidad de la contabilidad financiera y revisar los estados financieros consolidados y el informe de los auditores externos. Hemos evaluado los estados financieros de 2015 mediante:

- el análisis del informe de los auditores externos;
- el análisis del informe de auditoría detallado de 2015 para el Comité Ejecutivo;
- la discusión de los estados financieros durante las sesiones de la Comisión de Auditoría y en presencia del secretario general interino y los auditores externos celebradas el 16 de marzo de 2015, el 24 de mayo de 2015, 30 de noviembre de 2015 y 14 de marzo de 2016.

Asimismo, hemos revisado los principios de contabilidad aplicados, las estimaciones importantes y la presentación general de los estados financieros.

Consideramos que nuestra revisión constituye una base razonable para fundamentar nuestra opinión. Además, confirmamos que hemos tenido acceso, sin ningún tipo de restricción, a toda la documentación e información necesarias para la evaluación.

Asimismo, hemos asesorado y asistido al Comité Ejecutivo a la hora de realizar un seguimiento de los asuntos financieros y de cumplimiento en el seno de la FIFA, tal y como estipula el Reglamento de Organización de la FIFA.

Por ello, recomendamos al Congreso de la FIFA la aprobación de los estados financieros consolidados del ejercicio 2015.

Por la Comisión de Auditoría y Conformidad:



Domenico Scala  
Presidente

Zúrich, 14 de marzo de 2016



## **Informe de Finanzas y Gobernanza 2015**

Publicación oficial de la Fédération Internationale de Football Association

### **Edita**

Fédération Internationale de Football Association

### **Presidente**

Gianni Infantino

### **Secretario general interino**

Markus Kattner

FIFA-Strasse 20, Apdo. de correos, 8044 Zúrich, Suiza

T: +41 (0)43 222 7777, F: +41 (0)43 222 7878, FIFA.com

### **Fotografías**

Archivo de la FIFA, FIFA via Getty Images, Thomas von Ubrizsy

### **Diseño gráfico y maquetación**

touchline, Londres (Reino Unido)/Departamento de Producción de la FIFA

### **Traducción**

Servicios Lingüísticos de la FIFA

### **Impresión**

galledia ag (Suiza)

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos sin el consentimiento de los editores ni la apropiada referencia a las fuentes (derechos de autor: FIFA).

Solo se podrá hacer uso de las imágenes previa autorización de las agencias fotográficas.

El logotipo de la FIFA es una marca registrada.



# FEDERACIONES MIEMBRO

## A

Afganistán
Albania
Alemania
Andorra
Angola
Anguila
Antigua y Barbuda
Arabia Saudí
Argelia
Argentina
Armenia
Aruba
Australia
Austria
Azerbaiyán

## B

Bahamas
Bahréin
Bangladés
Barbados
Bélgica
Belice
Benín
Bermudas
Bielorrusia
Bolivia
Bosnia y Herzegovina
Botsuana
Brasil
Brunéi Darussalam
Bulgaria
Burkina Faso
Burundi
Bután

## C

Cabo Verde
Camboya
Camerún
Canadá
Catar
Chad
Chile
RP China
China Taipéi
Chipre
Colombia
Comoras
Congo
RD del Congo
República de Corea
RDP de Corea
Costa de Marfil
Costa Rica
Croacia
Cuba
Curasao

## D

Dinamarca
Dominica

## E

Ecuador
Egipto
El Salvador
Emiratos Árabes Unidos
Eritrea
Escocia
Eslovaquia
Eslovenia
España
Estados Unidos
Estonia
Etiopía

## F

Filipinas
Finlandia
Fiyi
Francia

## G

Gabón
Gales
Gambia
Georgia
Ghana
Granada
Grecia
Guam
Guatemala
Guinea
Guinea Ecuatorial
Guinea-Bisáu
Guyana

## H

Haití
Honduras
Hong Kong
Hungría

## I

India
Indonesia
Inglaterra
Irak
Irán
Irlanda del Norte
República de Irlanda
Islandia
Islas Caimán
Islas Cook
Islas Feroe
Islas Salomón
Islas Turcas y Caicos
Islas Vírgenes Británicas
Islas Vírgenes Estadounidenses
Israel
Italia

## J

Jamaica
Japón

Jordania

## K

Kazajistán
Kenia
Kirguistán
Kuwait

## L

Laos
Lesoto
Letonia
Líbano
Liberia
Libia
Liechtenstein
Lituania
Luxemburgo

## M

Macao
ARY de Macedonia
Madagascar
Malasia
Malawi
Maldivas
Mali
Malta
Marruecos
Mauricio
Mauritania
México
Moldavia
Mongolia
Montenegro
Montserrat
Mozambique
Myanmar

## N

Namibia
Nepal
Nicaragua
Níger
Nigeria
Noruega
Nueva Caledonia
Nueva Zelanda

## O

Omán
------

## P

Países Bajos
Pakistán
Palestina
Panamá
Papúa Nueva Guinea
Paraguay
Perú
Polonia
Portugal
Puerto Rico

## R

República Centroafricana
República Checa
República Dominicana
Ruanda
Rumanía
Rusia

## S

Samoa
Samoa Estadounidense
San Cristóbal y Nieves
San Marino
San Vicente y las Granadinas
Santa Lucía
Santo Tomé y Príncipe
Senegal
Serbia
Seychelles
Sierra Leona
Singapur
Siria
Somalia
Sri Lanka
Suazilandia
Sudáfrica
Sudán
Sudán del Sur
Suecia
Suiza
Surinam

## T

Tahití
Tailandia
Tanzania
Tayikistán
Timor Oriental
Togo
Tonga
Trinidad y Tobago
Túnez
Turkmenistán
Turquía

## U

Ucrania
Uganda
Uruguay
Uzbekistán

## V

Vanuatu
Venezuela
Vietnam

## Y

Yemen
Yibuti

## Z

Zambia
Zimbabue

