

INFORME DE LA COMISIÓN DE REFORMAS DE LA FIFA 2016
(2 DE DICIEMBRE DE 2015)

La FIFA atraviesa en la actualidad la peor crisis de su historia. Esta crisis debería verse como una oportunidad única para que la FIFA se renueve. Por consiguiente, para recuperar la confianza en la FIFA, es necesario realizar modificaciones significativas a su estructura institucional y a sus procesos operativos con el fin de prevenir la corrupción, el fraude y las transacciones en beneficio propio, así como para mejorar la transparencia y reforzar el sentido de responsabilidad de la organización. Los recientes acontecimientos han dañado especialmente a la FIFA y hace falta renovar de forma fundamental la cultura de la organización para lograr un cambio duradero con el que recupere su reputación y pueda centrarse en su misión: promover el fútbol en el mundo.

COMISIÓN DE REFORMAS DE LA FIFA 2016

Los miembros de la Comisión de Reformas de la FIFA 2016, que incluyen representantes de las seis confederaciones, fueron designados por el Comité Ejecutivo de la FIFA en agosto de 2015 y tienen como presidente independiente a François Carrard. La Comisión de Reformas se reunió los días 2 y 3 de septiembre y del 16 al 18 de octubre en Berna, y el 19 de noviembre en Zúrich.

La Comisión de Reformas ha tenido la oportunidad de escuchar a Domenico Scala, presidente independiente de la Comisión de Auditoría y Conformidad de la FIFA, y ha estudiado sus detalladas propuestas de reforma. Asimismo, la Comisión de Reformas ha considerado, entre otros, el contenido de varios documentos e informes, incluido el trabajo de la Comisión Independiente de Gobernabilidad que presidía Mark Pieth, así como varios informes de terceros que han criticado a la FIFA, incluidos los de Transparencia Internacional y Play the Game, sobre cómo mejorar la gobernanza de este organismo. La Comisión de Reformas ha tratado también el tema con los socios comerciales de la FIFA, en particular, sus patrocinadores principales, y ha

escuchado detenidamente sus opiniones sobre las reformas de la FIFA. En consecuencia, muchas de las propuestas de este informe reflejan opiniones y recomendaciones presentadas por otros. Por este motivo, la Comisión de Reformas quiere dar las gracias a todos los que han contribuido a este importante debate.

La Comisión de Reformas publica ahora este informe para presentarlo ante el Comité Ejecutivo de la FIFA en su sesión de diciembre de 2015 con el fin de recomendar cambios relevantes y adecuados a los estatutos y reglamentos de la FIFA cuyo objeto es mejorar significativamente la gobernanza, la transparencia y la cultura de la FIFA. Si el Comité Ejecutivo de la FIFA aprueba estas recomendaciones, está previsto presentarlas ante el Congreso de la FIFA de febrero de 2016 para su consideración, de modo que se puedan aprobar las enmiendas necesarias a los Estatutos de la FIFA. Como parte de este informe, se incluye un borrador de los cambios propuestos a los Estatutos de la FIFA, así como un borrador de resolución para presentar ante el Congreso de la FIFA.

No hay opiniones contrarias a este informe. Los miembros de la Comisión de Reformas aprobaron de forma unánime las recomendaciones.

PRINCIPIOS Y RECOMENDACIONES DE REFORMAS EN LA FIFA

La Comisión de Reformas propone tres conjuntos de principios de reformas en la FIFA:

- principios de liderazgo para lograr un cambio cultural en la FIFA;
- principios de reforma de gobierno;
- principios para fomentar una mayor participación de las federaciones miembro y los grupos de interés de la FIFA.

Los tres conjuntos de principios revisten la misma importancia. Los cambios a la cultura de la FIFA, la gobernanza de la organización y el nivel de participación de los grupos de interés, especialmente las federaciones miembro y los jugadores, son cruciales para que la propia organización pueda reformarse, limpiar su reputación y servir mejor a la comunidad del fútbol.

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO PARA LOGRAR UN CAMBIO CULTURAL EN LA FIFA

Si bien los cambios a los Estatutos y la forma de operar de la FIFA son necesarios para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas en materia de gobernanza, los cambios culturales y de comportamiento de los líderes de la organización son los cimientos con los que se puede alcanzar un cambio real y duradero que ayude a limpiar la reputación de la FIFA. Las organizaciones fuertes se distinguen no solo por sus productos y servicios, sino también por sus líderes. Los líderes asumen la responsabilidad cuando las cosas salen mal y la organización se encuentra en peligro. La Comisión de Reformas cree firmemente que la FIFA y sus federaciones miembro deben unirse en torno a una serie de principios fundamentales que transmitan al público la seriedad de sus objetivos y sirvan también para alcanzar una reforma cultural significativa que modifique la organización de forma positiva.

Estos principios son los siguientes:

- **Responsabilidad.** Es fácil culpar a otras personas, a personas que claramente han dañado el fútbol y la reputación de la FIFA; pero esta ya no es una opción real para los líderes de la FIFA. La FIFA debe aceptar que es su responsabilidad arreglar sus problemas. Nadie está exento de admitir los problemas de la FIFA y aceptar que es necesario transformarla para salir adelante.
- **Humildad.** Los líderes de la FIFA deben reconocer y aceptar que los errores del pasado son reales e inaceptables. Las reformas adecuadas son solo una parte del cambio cultural más amplio que realmente hace falta para lograr un cambio positivo en toda la FIFA. Es un proceso amplio que va más allá de las personas, las confederaciones o las federaciones miembro a las que representan los miembros de la Comisión de Reformas.
- **Sentar ejemplo desde arriba.** Los líderes de la FIFA deben dar ejemplo y fomentar una cultura ética entre sus directores, el personal, el Comité Ejecutivo, las confederaciones, las federaciones miembro y los grupos de interés, tales como los jugadores, oficiales, clubes y socios comerciales. Los líderes de la FIFA no podrán tolerar ningún tipo de

conducta deshonestas y deberán condenarla y actuar contra ella de forma tajante y pública. Las personas deberán sentir que los líderes de la FIFA animan a detectar los comportamientos deshonestos y las conductas inmorales y que se recompensarán las denuncias. Los líderes de la FIFA deberán reconocer que sus palabras y acciones son fundamentales para lograr un cambio positivo y duradero.

- **Respeto.** Los problemas que la FIFA se ha comprometido a solucionar tienen una historia larga y complicada. Muchos discutirán sobre si estas reformas deben implantarse y sobre si llegan tan lejos como deberían. Sin embargo, en estos debates, debemos mostrarnos respeto mutuo y respeto también para con las diversas culturas que representamos. El respeto que nos mostremos los unos a los otros y el lenguaje que utilicemos a la hora de hablar sobre la importancia de las reformas tendrán una gran influencia sobre el modo en que se reciban y perciban las propias reformas.
- **Franqueza.** Es evidente que los aficionados al fútbol y los socios comerciales de la FIFA no están dispuestos a aceptar nada que no sea una transparencia absoluta sobre el modo en que se gobierna el fútbol en los ámbitos mundial, continental y nacional. No deberíamos esperar menos los unos de los otros. Cada uno de nosotros tiene su propia perspectiva acerca de las reformas y resulta crucial que la FIFA siga siendo un foro de debates honestos y abiertos. Las organizaciones que tienen éxito son aquellas capaces de demostrar su habilidad de reconocer e implantar el cambio. Escuchar tanto a sus detractores como a sus seguidores y reevaluar constantemente la forma en la que la FIFA puede adaptarse mejor a los cambios sociales y culturales será esencial para que la organización tenga éxito a largo plazo; la FIFA debe estar dispuesta a escuchar las opiniones de los demás. En la esfera pública, la FIFA se beneficiaría de reconocer la situación tal y como es: la FIFA tiene mucho por hacer, necesita reformas organizativas y culturales profundas y todos nosotros, como miembros de la FIFA, estamos comprometidos con ellas. Estas reformas deberían ser el principio, no el fin, de las conversaciones sobre el modo de mejorar la organización a fin de que pueda realizar mejor su misión y servir a las federaciones miembro, los grupos de interés y los aficionados.

La Comisión de Reformas considera que los principios de liderazgo mencionados son tan importantes que deberían establecerse mediante una resolución¹ aprobada por todas las federaciones miembro de la FIFA en el próximo Congreso extraordinario.

PRINCIPIOS DE REFORMA DE GOBIERNO

A continuación, se presentan los principios de reforma cuyo objetivo es atajar las deficiencias en los ámbitos de la gobernanza y las operaciones de la FIFA que suponen un riesgo para la organización. La Comisión de Reformas propone que la FIFA, a través de su Comité Ejecutivo y su Congreso, introduzca cambios en su estructura de gobierno, sus procesos contractuales y sus operaciones para mejorar la eficacia, prevenir el fraude y los conflictos de intereses e incrementar la transparencia de la organización.

- **Separación clara entre las funciones «políticas» y las de gestión de la FIFA**
 1. El Comité Ejecutivo de la FIFA debería supervisar la estrategia de la organización y el trabajo realizado por las comisiones permanentes y por la administración de la FIFA. No debería disponer de poderes ejecutivos ni responsabilidades directas de gestión. Con el fin de reflejar este papel más apropiado, el nombre del comité debería pasar a ser «Consejo de la FIFA». Al mismo tiempo, debería ampliarse el tamaño de este órgano para lograr una mayor participación y democracia.
 2. El presidente de la FIFA debería presidir también el Consejo de la FIFA y rendir cuentas ante él. El presidente debería ser el embajador público de la FIFA y trabajar para difundir una imagen positiva de la organización.
 3. El secretario general debería ser el director ejecutivo de la FIFA y el responsable general del trabajo de la administración de la FIFA. La administración sería la encargada de

¹ Véase el anexo 1.

llevar a cabo las operaciones diarias de la FIFA mediante la implantación de las políticas y estrategias definidas por el Consejo de la FIFA. El secretario general solo podrá ser destituido por el Consejo de la FIFA.

4. Se debería seguir reforzando el cumplimiento de la organización mediante la creación del puesto de director de cumplimiento, quien sería el responsable de supervisar el programa de buenas prácticas de control y rendiría cuentas directamente al secretario general y al presidente de la Comisión de Auditoría y Conformidad.

- 4.1 La función interna de cumplimiento deberá estar estructurada siguiendo las buenas prácticas internacionales.

- 4.2 Revisar y adoptar políticas más estrictas en materia de transacción entre partes vinculadas: todos los empleados y miembros de las comisiones de la FIFA deberán certificar de forma regular que cumplen con las políticas de la FIFA, incluidas las restricciones relativas a la realización de transacciones con familiares directos y los procesos formales de informar y retirarse en casos de conflictos de intereses para los miembros de las comisiones de la FIFA.

- 4.3 Implantar un código de conducta empresarial para los socios comerciales de la FIFA y publicarlo en el sitio web de la FIFA. La FIFA debe regirse por los más altos preceptos éticos y quien quiera hacer negocios con la organización deberá regirse también por ellos.

- 4.4 Ofrecer formación a todos los empleados, oficiales y miembros de las comisiones de la FIFA sobre el Código Ético, el código de conducta empresarial, los procesos contra el soborno, la prevención del blanqueo de dinero y otros aspectos del programa de buenas prácticas de control.

- **Mayor transparencia y control financieros**

5. La transparencia es la primera línea defensiva contra la corrupción. Operando de forma transparente, la FIFA podrá transmitir y demostrar sus valores mediante sus acciones. Los principios de transparencia y responsabilidad en la FIFA implican que todas las personas relacionadas con la organización deben conocer su estructura de gobierno, sus políticas, sus procedimientos y, sobre todo, sus finanzas.
6. Papel revisado del Consejo de la FIFA que incluirá la definición de la política y las estrategias dirigidas a la generación de ingresos, el establecimiento de los criterios generales de distribución de fondos a las federaciones miembro y la aprobación del presupuesto y las cuentas anuales de la FIFA. El Consejo de la FIFA no tomará decisiones sobre la ejecución de las políticas de generación o distribución de fondos.
7. *Ingresos (dinero entrante)*: la administración de la FIFA será responsable de la ejecución de todo lo relacionado con la generación de ingresos (*marketing*, patrocinio, ingresos de la Copa Mundial, etc.) y deberá rendir cuentas ante el Consejo de la FIFA.
8. *Desarrollo y gastos (dinero saliente)*
 - 8.1 La Comisión de Desarrollo deberá contar, como mínimo, con tres miembros independientes que decidirán acerca de la concesión de fondos concretos a las federaciones miembro o acerca de proyectos con el apoyo administrativo de la administración de la FIFA.
 - 8.2 La Comisión de Finanzas estará formada mayormente por miembros independientes (incluidos miembros con conocimientos especializados en temas de finanzas) que elaborarán y propondrán los presupuestos, aprobarán las cuentas anuales con el apoyo administrativo de la administración de la FIFA; estas deberán obtener más adelante la aprobación del Consejo de la FIFA y se presentarán también ante el Congreso de la FIFA.
9. Comisión de Auditoría y Conformidad completamente independiente (formada por miembros expertos en auditoría y estados financieros), responsable de supervisar los

procesos de generación y distribución de fondos por parte de la administración de la FIFA.

- **Elecciones y mandatos de los miembros del Consejo y del presidente de la FIFA**

10. Límites de mandato:

- Presidente: no más de tres mandatos de cuatro años (consecutivos o no) durante un máximo de doce años.
- Miembro del Consejo de la FIFA (excepto los de oficio): no más de tres mandatos de cuatro años (consecutivos o no) durante un máximo de doce años.

11. Los miembros del Consejo de la FIFA serán elegidos por las federaciones miembro de la FIFA en los congresos de sus confederaciones, de acuerdo con el reglamento electoral de la FIFA y bajo la supervisión de la FIFA; todos los candidatos deberán superar los exámenes de idoneidad para el puesto (incluido un examen de integridad) y la Comisión de Control, que formará parte de la nueva Comisión de Gobernanza de la FIFA, será la encargada de comprobar que así sea.

- **Transparencia en los honorarios**

12. Publicación de los honorarios anuales del presidente de la FIFA, de todos los miembros del Consejo de la FIFA, del secretario general y de los presidentes pertinentes de las comisiones permanentes y jurisdiccionales independientes.

13. Los honorarios anuales que perciban estas personas deberá revisarlos y aprobarlos la Comisión de Honorarios, que será completamente independiente y formará parte de la Comisión de Auditoría y Conformidad, y contará para ello con un análisis de honorarios externo.

- **Principios universales para las confederaciones y las federaciones miembro**

14. Todas las federaciones miembro de la FIFA y todas las confederaciones deberán regirse por los principios de buena gobernanza. Por consiguiente, los estatutos de los miembros de la FIFA y de las confederaciones deberán incluir ciertas disposiciones mínimas para garantizar, entre otros, lo siguiente:
- la neutralidad política y religiosa;
 - la prohibición de todo tipo de discriminación;
 - evitar todo tipo de injerencia política;
 - órganos judiciales independientes (separación de poderes);
 - respetar las Reglas de Juego y los principios de lealtad, integridad, deportividad y juego limpio;
 - una definición clara de las competencias de los órganos decisorios;
 - evitar conflictos de intereses;
 - respetar los principios de la democracia representativa;
 - la realización de auditorías independientes anuales y la presentación de los estados financieros.

La Comisión de Reformas opina que este proceso supone una oportunidad única para renovar y mejorar la gobernanza del fútbol de arriba a abajo, garantizando no solo que se lleven a cabo las reformas necesarias en la FIFA, sino también que todas sus federaciones miembro y las confederaciones observen y se rijan por los principios del buen gobierno.

- **Mayor reconocimiento y promoción del papel de las mujeres en el fútbol**

15. La FIFA debería reconocer que las mujeres representan la mayor oportunidad de crecimiento y desarrollo que tiene el fútbol y que todos los niveles de gobierno del fútbol deben incluir más mujeres para diversificar la toma de decisiones y la cultura.

16. Se debería incrementar considerablemente el número de plazas para mujeres con derecho a voto en el Consejo de la FIFA. Todas las confederaciones deberán contar en el Consejo de la FIFA, como mínimo, con una plaza con derecho a voto reservada para una mujer.
17. Los propios objetivos estatutarios de la FIFA deberán incluir la promoción del desarrollo del fútbol femenino y la participación de mujeres en todos los niveles del fútbol, incluidos cargos de gobierno y técnicos. Además, todas las federaciones miembro de la FIFA, así como las confederaciones, deberán comprometerse a respetar a las mejores y fomentar la igualdad de género en todos los ámbitos del fútbol.

PRINCIPIOS PARA FOMENTAR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE LAS FEDERACIONES MIEMBRO Y LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA FIFA

La Comisión de Reformas cree firmemente que, además de las reformas estructurales propuestas, un elemento clave del proceso de reformas es lograr una mayor participación en la FIFA en todos los niveles. Una mayor participación mejoraría la democracia y la transparencia y ayudaría a la FIFA a modernizarse y hacer frente a los retos del futuro.

Por consiguiente, es importante que el Consejo de la FIFA se amplíe y sea más representativo², que las mujeres tengan un papel de mayor responsabilidad en todos los niveles de gobierno del fútbol, que los grupos de interés tales como clubes y jugadores estén presentes en las comisiones de la FIFA pertinentes, y que la FIFA facilite el diálogo regular entre todos sus miembros. En relación con lo anterior, y en el ámbito puramente deportivo, sería coherente con las reformas propuestas ampliar las oportunidades de los miembros de participar en el torneo estrella de la FIFA, la Copa Mundial.

² Véase el anexo 2.

- **Transformación de las comisiones permanentes**

18. El número de comisiones permanentes se reducirá de veintiséis (26) a nueve (9) para mejorar la eficacia garantizando al mismo tiempo que las federaciones miembro estén implicadas de una forma más significativa, con igualdad de género y eficaz en los procesos de toma de decisiones de la FIFA.
19. Las federaciones miembro deberían estar más implicadas en la FIFA, no menos. La FIFA debería organizar, como mínimo una vez al año, una conferencia en la que participen todas las federaciones miembro para promocionar los valores centrales y la misión de la FIFA y debatir temas de gran relevancia para el fútbol tales como el desarrollo de este deporte, la integridad, la responsabilidad social, la gobernanza, los derechos humanos, el racismo, el amaño de partidos, la igualdad de género, la protección de los deportistas honestos, el fútbol juvenil y la seguridad.
20. La Comisión de Auditoría y Conformidad y los órganos judiciales seguirán siendo completamente independientes.
21. Por último, la Comisión de Desarrollo y la de Gobernanza tendrán que contar con un número mínimo de miembros independientes.
22. En los reglamentos de la FIFA se incluirá una definición revisada de «independencia»³ para determinar lo que significa ser un miembro independiente.
23. Las otras comisiones estarán compuestas de representantes de las federaciones miembro, expertos en la materia y grupos de interés.
24. La nueva Comisión de Grupos de Interés del Fútbol incluirá miembros que representen a los grupos de interés clave del fútbol, especialmente, jugadores y clubes. Es crucial para

³ Véase el anexo 3.

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

- **Mayor participación: Copa Mundial Masculina de la FIFA**

25. Con el fin de mejorar la universalidad de la FIFA y ampliar la base de participación en las competiciones principales, se debería aumentar el número de selecciones participantes en la fase final de la Copa Mundial Masculina de la FIFA de 32 a 40.⁴
26. Los Estatutos de la FIFA estipularán que, en las dos ediciones posteriores a que el torneo se dispute en una confederación, el derecho de organizar la Copa Mundial Masculina de la FIFA no se concederá a miembros de la misma confederación.

- **Desarrollo del fútbol y recursos**

27. Se tendrán en cuenta medidas para reducir los costes operativos de los torneos y de la administración de la FIFA con el fin de incrementar los fondos disponibles para el desarrollo del fútbol, que seguirá siendo el objetivo principal de la FIFA.
28. La FIFA velará por que todas las personas que quieran jugar al fútbol, independientemente de su edad o sexo, puedan hacerlo y cuenten con los recursos para ello.

- **Renovación de la FIFA de cara al futuro**

29. El proceso de reformas que se iniciará en el Congreso de la FIFA de febrero de 2016 será el comienzo de una nueva era para la organización. Con el fin de apoyar a los nuevos líderes en la implantación del proceso de reformas, la Comisión de Reformas apoya la

⁴ Véase el anexo 4.

propuesta de que su presidente designe una junta asesora formada por no más de cinco personas cuya misión será ayudar a la FIFA de forma temporal durante las primeras fases de puesta en marcha de las reformas.

* * *

Comisión de Reformas de la FIFA 2016

François Carrard (presidente)	Suiza
Jequé Ahmad al Fahad al Sabah	Kuwait (AFC)
Kevan Gosper	Australia (AFC)
Hany Abo Rida	Egipto (CAF)
Constant Omari Selemani	RD del Congo (CAF)
Victor Montagliani	Canadá (CONCACAF)
Samir A. Gandhi	Estados Unidos (CONCACAF)
Gorka Villar	España (CONMEBOL)
Wilmar Valdez	Uruguay (CONMEBOL)
Sarai Bareman	Nueva Zelanda (OFC)
Dawud Bahadur	Nueva Zelanda (OFC)
Gianni Infantino	Suiza (UEFA)
Alasdair Bell	Escocia (UEFA)

Representantes de la FIFA

Markus Kattner (FIFA)

Marco Villiger (FIFA)