

FIFA[®]
INTEGRITY



PROTEGE LA INTEGRIDAD DEL FÚTBOL

Manual práctico para
las federaciones miembro de la FIFA

EDICIÓN DE 2024

ÍNDICE

01.

INTRODUCCIÓN	4
--------------	---

02.

CÓMO EMPEZAR	
Iniciativa de integridad	7

2.1	Adopción de una política de integridad	8
2.2	Nombramiento de un responsable de integridad	9
2.3	Unidades de integridad	10
2.4	Desarrollo de un plan de acción sostenible sobre integridad	11
2.5	Creación de un marco regulatorio adecuado	12

03.

QUÉ HACER	
Plan de acción de integridad	13

3.1	Implantación de mecanismos de denuncia adecuados	14
3.2	Introducción de medidas para proteger la integridad de partidos y competiciones de fútbol	16
3.3	Diseño de una estrategia para los medios de comunicación	19
3.4	Colaboración con diferentes grupos de interés	20
3.5	Diseño de un programa atractivo de formación en integridad	22

04.

QUÉ SABER	
Investigaciones de integridad	29

4.1	Situaciones sujetas a investigaciones preliminares	30
4.2	Investigación preliminar	33
4.3	Informe final de la investigación preliminar	39

05.

QUÉ SABER	
Decisiones sobre infracciones relacionadas con la integridad	42

5.1	Procedimientos disciplinarios relacionados con la integridad	43
5.2	Principios procesales fundamentales	44
5.3	Gestión de los procedimientos	48
5.4	Estándar probatorio	51
5.5	Medios de prueba	54
5.6	Informes de apuestas	55
5.7	Decisiones y recursos de apelación	56
5.8	Sanciones de ámbito mundial	58
5.9	Casos de estudio	59

06.

ANEXOS

64

6.1	Grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA	65
6.2	Plantilla tipo de política de integridad	66
6.3	Recomendaciones de diseño de una estrategia para los medios de comunicación	67
6.4	Borrador de declaración para árbitros, jugadores, entrenadores y representantes	77
6.5	Borrador de cláusula contractual relacionada con la integridad para jugadores, entrenadores y representantes	78
6.6	Borrador de un plan de entrevista	79
6.7	Laudos del TAS y publicaciones relacionadas con la integridad y la manipulación de partidos	81
6.8	Plantilla para solicitar la ampliación de sanciones al ámbito mundial	85
6.9	Pósteres y folletos del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA	86
6.10	Lista de control de una iniciativa nacional de integridad	88
6.11	Medidas para proteger la integridad de partidos y competiciones de fútbol	91



50

INTRODUCCIÓN

Tras la publicación de la primera edición del Manual práctico de integridad en 2021, la FIFA no ha dejado de luchar contra la manipulación de partidos. Uno de los principales cometidos de la FIFA es proteger la integridad del fútbol. Entre los objetivos que se establecen en sus Estatutos figura «impedir que ciertos métodos o prácticas, tales como la corrupción, el dopaje o la manipulación de partidos, pongan en peligro la integridad de partidos, competiciones, jugadores, oficiales y federaciones miembro o den lugar a abusos en el fútbol asociación»¹. La FIFA ha adoptado una estrategia eficaz con vistas a luchar contra toda forma de manipulación de partidos y competiciones de fútbol o de influencia ilícita en estos.

Los principios esenciales de la iniciativa de integridad de la FIFA son la promoción de la integridad y la protección de los partidos y las competiciones de fútbol. Para ello, es necesario fomentar en todo momento la integridad tanto en el ámbito interno como en la actividad pública, así como proteger los partidos y las competiciones frente a cualquier tipo de manipulación en la medida de lo posible y en toda circunstancia.

En este contexto, la FIFA ha optimizado sus estructuras internas mediante la creación del Departamento de Integridad de la FIFA, que supervisa la puesta en marcha de la iniciativa de integridad de la organización. Con este fin, colabora con diversos socios para ampliar su red en este ámbito; ayuda a sus federaciones miembro y a las confederaciones a desarrollar sus propias iniciativas de integridad; establece medidas preventivas para proteger las competiciones de la FIFA; y lleva a cabo investigaciones preliminares relativas a la manipulación de partidos y la integridad².

Con el fin de promover la integridad y prevenir la manipulación de partidos en todo el mundo, resulta esencial capacitar, facultar y apoyar a las federaciones miembro de la FIFA y a las confederaciones para que creen y pongan en marcha sus propias iniciativas de integridad. Por consiguiente, la FIFA ha elaborado este manual práctico para sus federaciones miembro, bajo el título de «Protege la integridad del fútbol», de modo que dispongan de una guía para diseñar o reforzar dichas iniciativas.

Este manual consta de las siguientes secciones:



CÓMO EMPEZAR

En esta sección se exponen y explican los requisitos básicos que la FIFA recomienda a sus federaciones miembro para poner en marcha su propia iniciativa de integridad, que son, entre otros, adoptar una política de integridad, nombrar a un responsable en la materia, aplicar un plan de acción sostenible y garantizar un marco regulatorio adecuado.



QUÉ HACER

En la segunda sección se explica una posible estructura de un plan de acción de integridad, los ámbitos que debe tratar y las medidas concretas que deben adoptar las federaciones miembro y las confederaciones para promover la integridad y proteger sus competiciones de fútbol.

¹ Estatutos de la FIFA (edición de 2024, disponibles en la edición de 2024 del Manual jurídico de la FIFA, v. https://digitalhub.fifa.com/m/14053291423fea1b/original/Circular-1889_Enmiendas-a-los-Estatutos-de-la-FIFA-al-Reglamento-de-Aplicacion-de-los-Estatutos-y-al-Reglamento-del-Congreso.pdf).

² En el anexo 5.1 figura un resumen de la estructura interna de la FIFA y una recomendación sobre cómo crear un departamento de integridad.





QUÉ SABER

En la última sección se describen los aspectos fundamentales de las investigaciones preliminares relativas a amenazas para la integridad (esto es, casos de manipulación de partidos en el seno de un órgano rector deportivo). Se explica en qué consiste una investigación preliminar, qué situaciones concretas se investigan, qué tipo de pruebas pueden presentarse y el estándar probatorio que se aplica en los procedimientos relacionados con la manipulación de partidos. Asimismo, se expone el valor y la importancia de los informes de apuestas, y se enumera el principal contenido de un informe de investigación preliminar, junto con otros temas importantes, como la solicitud de la ampliación de sanciones al ámbito mundial y casos de estudio pertinentes relacionados con la integridad.

Este manual tiene por objeto guiar y apoyar a las federaciones miembro de la FIFA y a las confederaciones con los pasos estándar; presentar buenas prácticas a fin de poner en marcha iniciativas de integridad fructíferas y sostenibles; y servir de documento de referencia para promover la integridad y proteger las competiciones de fútbol frente a la manipulación de partidos en todo el planeta.





ni



CÓMO EMPEZAR
Iniciativa de integridad

2.1 ADOPCIÓN DE UNA POLÍTICA DE INTEGRIDAD

El punto de partida de toda iniciativa de integridad es una política en la materia.

A ¿Qué es una política?

Una política es un conjunto de principios básicos y directrices asociadas que el órgano rector de una federación formula y aplica para orientar sus acciones hacia la consecución de objetivos a largo plazo.

B Política de integridad: promoción de la integridad y protección de los partidos y las competiciones

A fin de proteger la integridad del fútbol y luchar contra la manipulación de partidos y competiciones, resulta esencial que cada federación miembro adopte una política de integridad. Para ello, las federaciones pueden comprometerse a adoptar una estrategia eficaz al objeto de luchar contra toda forma de manipulación de acciones o resultados de partidos o de influencia ilícita en estos. Los pilares esenciales de esta política de integridad son la promoción de la integridad y la protección de los partidos y las competiciones de fútbol.

Para asegurarse de promocionar la integridad en su ámbito nacional, cada federación miembro debe prestar un apoyo sostenible a sus miembros, a sus grupos de interés y al público en general. En segundo lugar, cada federación miembro debe cerciorarse de proteger en todo momento los partidos y las competiciones de fútbol que se organicen bajo su jurisdicción frente a intentos de manipulación.

Por consiguiente, una política de integridad debe sustentarse sobre estos dos pilares:



**PROMOCIÓN
DE LA INTEGRIDAD**

**PROTECCIÓN DE PARTIDOS
Y COMPETICIONES**

¿Ha adoptado su federación miembro una política de integridad?

Si no es el caso, en el anexo 5.2 encontrará una plantilla tipo de una política. El grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA puede ofrecer ayuda y recomendaciones a su federación miembro con vistas a crear y promover su propia política de integridad.

2.2 NOMBRAMIENTO DE UN RESPONSABLE DE INTEGRIDAD

A fin de tratar todas las cuestiones relacionadas con la integridad, es fundamental contar con una persona de contacto principal en la federación miembro.

Así, cada federación debe nombrar a un responsable de integridad que dirija y mantenga la iniciativa y el plan de acción de integridad de la organización. Este responsable es la persona de contacto principal para toda la comunicación relacionada con la integridad en la federación miembro, así como entre esta, la confederación y la FIFA.

El responsable de integridad tiene la tarea de diseñar y adoptar medidas preventivas frente a la manipulación de partidos en la federación miembro, así como de llevar a cabo investigaciones preliminares sobre casos de manipulación de partidos cuando sea necesario. Las principales tareas del responsable de integridad son, entre otras, las siguientes:

INICIATIVA Y PLAN DE ACCIÓN DE INTEGRIDAD	SENSIBILIZACIÓN, FORMACIÓN Y PREVENCIÓN	INVESTIGACIONES PRELIMINARES
Adoptar y mantener las medidas descritas en este manual	Desarrollar campañas de sensibilización, formación y prevención	Determinar los hechos en la fase preliminar de una investigación
Recibir información y ser la persona de contacto para asuntos relacionados con la integridad	Impartir sesiones de formación en integridad a los grupos de interés pertinentes	Llevar a cabo entrevistas con testigos y sospechosos
Implantar y mantener mecanismos de denuncia	Contribuir a la adopción de buenas prácticas y el intercambio de información	Redactar informes y presentarlos a los órganos judiciales independientes

¿Ha nombrado su federación miembro a un responsable de integridad?

Recuerde que el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA puede ayudar a su federación miembro a formar a su responsable de integridad.

¿Ha comunicado su federación miembro el nombre del responsable de integridad a la FIFA?

2.3 UNIDADES DE INTEGRIDAD

La FIFA está a disposición de las federaciones miembro para ayudarlas a crear una unidad sólida de integridad que defienda los valores del fútbol.

Velar por la integridad del fútbol es una responsabilidad fundamental de todas las federaciones miembro. A fin de reafirmar el compromiso de su federación con este aspecto crucial de este deporte, la FIFA recomienda crear una unidad de integridad. Una unidad de integridad es un equipo de expertos dedicados a proteger la integridad de los partidos y las competiciones de fútbol. En esta sección se exponen las principales ventajas de contar con una unidad de este tipo en su federación, así como aspectos prácticos relacionados con su puesta en marcha.

A Amplia experiencia

Una unidad de integridad está compuesta por personas que ostentan diferentes puestos, a fin de garantizar que se adopte un enfoque integral para velar por la integridad del fútbol. Estos puestos pueden ser, entre otros:

- **responsable de integridad:** dirige la unidad y supervisa sus operaciones;
- **responsable de formación en integridad:** desarrolla e imparte programas educativos para promover la integridad y prevenir la manipulación de partidos;
- **asesor jurídico:** ofrece asesoramiento jurídico para resolver cuestiones relacionadas con la integridad;
- **investigador sénior:** dirige las investigaciones de infracciones relacionadas con la integridad;
- **responsable de relaciones con los grupos de interés:** gestiona la comunicación y las relaciones con los grupos de interés, socios y líderes del sector en todo lo relacionado con la integridad;
- **responsable administrativo:** garantiza el buen funcionamiento de la unidad de integridad.

B Mayor eficacia

Una unidad específica de integridad confiere a su federación miembro una mayor eficacia a fin de responder a incidentes, llevar a cabo investigaciones y poner en marcha iniciativas de formación en esta materia. Esta eficacia se traduce a su vez en un marco más sólido y reactivo para promover la integridad y proteger el fútbol.

C Mejora de la prevención y la detección de riesgos

Gracias a profesionales especializados en diversos aspectos de la gestión de la integridad, una unidad dedicada a este ámbito está mejor preparada para prevenir, detectar y mitigar amenazas para la integridad del fútbol. Este enfoque proactivo minimiza los riesgos para la integridad y preserva la credibilidad de este deporte.

La FIFA tiene el compromiso de ayudar a sus federaciones miembro a crear y mantener unidades de integridad. Si su federación miembro lo solicita, la FIFA puede: a) proporcionarle descripciones de las funciones de los diversos puestos de la unidad, que pueden usarse a modo de referencia o recurso en su labor por proteger la integridad del fútbol; y b) ofrecer formación para cada uno de los puestos que designe su federación.

2.4 DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN SOSTENIBLE SOBRE INTEGRIDAD

A través de su responsable de integridad, cada federación miembro debe elaborar un plan de acción sostenible sobre integridad, a fin de aplicar su iniciativa de integridad en el ámbito nacional.

Por norma general, el plan de acción sobre integridad debe constar de los seis ámbitos principales siguientes:



¿Ha elaborado su federación miembro un plan de acción sostenible en el ámbito nacional?

Recuerde que el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA puede ayudar a su federación miembro a elaborar un plan de acción sostenible.

¿Adopta su federación miembro las medidas del plan de acción anualmente?

¿Informa su federación miembro a la FIFA sobre el plan de acción anualmente?



2.5 CREACIÓN DE UN MARCO REGULATORIO ADECUADO

Cada federación miembro debe adaptar su marco regulatorio a fin de tratar de forma expresa los casos de manipulación de partidos en su código disciplinario, su código de ética o su código de conducta.

Del mismo modo, debe contar con un órgano judicial independiente que sea competente para tramitar procedimientos relacionados con dichos casos y sancionar cualquier infracción reglamentaria que se mencione en el presente manual de conformidad con las disposiciones disciplinarias o éticas pertinentes.

¿Ha adaptado su federación miembro un marco regulatorio para tratar de forma expresa los casos de manipulación de partidos?

¿Ha creado su federación miembro un órgano judicial independiente que sea competente para tramitar procedimientos relacionados con casos de manipulación de partidos y de corrupción en materia de integridad?





30

QUÉ HACER
Plan de acción
de integridad

3.1 IMPLANTACIÓN DE MECANISMOS DE DENUNCIA ADECUADOS

Si no existe ningún mecanismo de denuncia, no es posible informar debidamente a su federación de la manipulación de partidos.

De conformidad con el Código Disciplinario de la FIFA, las personas sujetas a dicho código deben comunicar de inmediato y de manera voluntaria a la secretaría de la Comisión Disciplinaria cualquier contacto en relación con actividades o información vinculadas, directa o indirectamente, con la posible manipulación de un partido o de una competición de fútbol³. En el marco de su plan de acción sobre integridad, cada federación miembro debe poner en marcha sus propios mecanismos de denuncia.

En este sentido, resulta esencial disponer de información veraz para investigar y resolver debidamente las denuncias de manipulación de partidos. La fuente de información más valiosa son los testigos directos o las personas con acceso a información privilegiada y que han vivido de cerca los intentos de manipulación.

La necesidad de contar con la mayor red posible de informantes debe ir de la mano de la de proteger adecuadamente a quienes denuncian. Por consiguiente, debe haber uno o más mecanismos de denuncia precisos, fiables y confidenciales.

En función de sus necesidades, cada federación miembro puede ofrecer los mecanismos y canales de denuncia que figuran a continuación, los cuales se deben promocionar de forma activa y constante entre todos los miembros, los grupos de interés y el público en general:



Sección específica en el sitio web de la federación miembro

Denuncia a través de la página de inicio del sitio web de la federación miembro: si alguien desea presentar una denuncia ante su federación miembro, lo más probable es que su primera opción sea visitar su sitio web. Por lo tanto, cada federación debe tener un enlace o una sección en su página de inicio que dirija a un mecanismo de denuncia confidencial o correo electrónico, de modo que la persona en cuestión pueda enviar la información (de forma anónima si es necesario). Se trata de una medida fundamental para que la federación miembro llegue a más personas, ya que es posible que los mecanismos de denuncia existentes no sean de dominio público si no se han promocionado lo suficiente.



Correo electrónico específico

Denuncia por correo electrónico: las denuncias de manipulación de partidos o de corrupción relacionada con la integridad podrían enviarse a una única dirección de correo electrónico de integridad que cree la federación miembro. También debería existir la posibilidad de enviar denuncias de forma anónima por correo electrónico para proteger a la persona que revele la información.

Para que los mecanismos de denuncia cumplan su cometido, es esencial adoptar un enfoque proactivo. Por lo tanto, cada federación miembro debe dar la máxima difusión posible a sus mecanismos de denuncia mediante mensajes reiterados y frecuentes (folletos, pósteres, sesiones informativas a los equipos, circulares al inicio de los torneos, etc.).

3 V. art. 11, apdo. 1 y art. 20, apdo. 3 del Código Disciplinario de la FIFA (edición de 2023).



Buzón específico para correo postal

Denuncia por correo postal: con vistas a denunciar posibles casos de manipulación de partidos o de corrupción relacionada con la integridad, es posible que haya personas que prefieran enviar cartas en lugar de mensajes de correo electrónico, especialmente en determinadas partes del planeta con acceso limitado a internet. Cuando así sea, puede resultar útil que su federación miembro tenga un acuerdo con el servicio postal de su país, de modo que no haga falta sello para enviar cartas a la dirección específica de integridad. De esta forma, también podrán enviar denuncias las personas que no puedan o quieran gastar dinero en un sello.

Esta iniciativa podría complementarse con la creación de buzones físicos en los principales estadios o en la sede de su federación miembro, a fin de depositar en ellos cartas y denuncias.



Aplicación para iOS y Android

Denuncia a través de la aplicación: esta opción se adapta a la tecnología más reciente y resulta sumamente eficaz. La aplicación de denuncia debe ser fácil de usar y permitir cargar imágenes y vídeos, así como ofrecer a la persona que presente la denuncia la posibilidad de mantenerse en el anonimato. Si su federación miembro tiene interés en crear una aplicación de denuncia, el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA puede ayudarle en el proceso.

¿Ha creado su federación miembro mecanismos adecuados de denuncia de problemas o incidentes relacionados con la integridad?

Los mecanismos de denuncia del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA pueden consultarse en el anexo 5.1.

¿Son estos mecanismos de denuncia seguros, confidenciales y anónimos?

¿Se ha asegurado su federación miembro de dar a conocer estos mecanismos de denuncia entre el público en general (mediante campañas, el sitio web de la propia federación, folletos, etc.)?

A continuación figuran ejemplos de buenas prácticas de varias federaciones miembro y confederaciones:

AFC: <http://www.the-afc.com/about-afc/departments/legal/integrity/>

Concacaf: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/40739/index.html>

Portugal: <https://integridade.fpf.pt/>

Ghana: <https://www.ghanafa.org/integrity>

Malaysia: <https://www.fam.org.my/webform/integrity>

Sudáfrica: <http://www.safa.net/integrity/>

UEFA: <https://integrity.uefa.org/index.php?isMobile=0>

Australia: footballaustralia.com.au/report

Ecuador: <https://fef.ec/canal-de-denuncias-f-e-f/>

Inglaterra: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/policies/betting-rules>



3.2 INTRODUCCIÓN DE MEDIDAS PARA PROTEGER LA INTEGRIDAD DE PARTIDOS Y COMPETICIONES DE FÚTBOL

Cada federación miembro tiene la responsabilidad de promover la integridad y proteger sus partidos y competiciones de fútbol.

En esta sección se presentan y recomiendan a las federaciones miembro una serie de medidas destinadas a complementar o reforzar su plan de acción de integridad en el ámbito nacional. Cada federación miembro debe adoptar medidas concretas, cuantificables y sostenibles a fin de proteger de forma eficaz los partidos y las competiciones de fútbol que organice.

A ¿Por qué deben ser concretas?

Las medidas de integridad deben dirigirse y adaptarse al público objetivo, ya que el éxito de cualquier medida en esta materia radica en el nivel de detalle.

Cuanto más se adapte un seminario sobre integridad al público objetivo, más efectivo resultará. Por ejemplo, aunque el objetivo principal sea el mismo, no es recomendable mostrar el mismo contenido a jugadores juveniles y a profesionales, ya que tienen distintos puntos de vista y percepciones.

B ¿Por qué deben ser cuantificables?

Las medidas de integridad deben garantizar la rendición de cuentas. Todas las acciones deben tener unos efectos que cada federación miembro deberá cuantificar y registrar en un informe anual de actividad o integridad.

Por ejemplo, ¿cuántos clubes profesionales han recibido el curso sobre integridad a lo largo de la temporada?

C ¿Por qué deben ser sostenibles?

Las medidas de integridad cortoplacistas tienen un efecto limitado. Este tipo de medidas deben formar parte de un plan de acción de integridad que la federación miembro mantenga y mejore cada año.

El plan de integridad de su federación miembro debe promulgar la impartición de cursos sobre integridad cada temporada.

¿Aplica su federación miembro alguna de las siguientes medidas de integridad en sus competiciones?

De no ser así, recuerde que el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA puede ayudar a su federación miembro a diseñar y aplicar medidas estándar en materia de integridad para proteger sus competiciones.

A continuación figura una lista no exhaustiva de áreas y medidas concretas que se pueden aplicar en las federaciones miembro para proteger los partidos y competiciones:

REPRESENTANTES

Representantes de las federaciones miembro, las ligas y los clubes

Actividades:

- Red de integridad en el ámbito de ligas y clubes
- Introducción a la integridad
- Seminario sobre integridad
- Otras medidas



FÚTBOL MASCULINO

Jugadores profesionales, no profesionales y cuerpo técnico

Actividades:

- Seminarios sobre integridad
- Declaraciones de integridad
- Cláusula sobre integridad (contractual)
- Campaña sobre integridad
- Otras medidas



FÚTBOL FEMENINO

Jugadoras profesionales, no profesionales y cuerpo técnico

Actividades:

- Seminarios sobre integridad
- Declaraciones de integridad
- Cláusula sobre integridad (contractual)
- Campaña sobre integridad
- Otras medidas



ARBITRAJE

Arbitraje profesional, no profesional y videoarbitraje

Actividades:
Seminarios sobre integridad
Declaraciones de integridad
Exámenes de integridad
Otras medidas



FÚTBOL BASE Y JUVENIL

Futbolistas, cuerpo técnico y otros responsables

Actividades:
Reuniones informativas en materia de integridad
Valores deportivos
Campaña sobre integridad
Modelos de conducta y leyendas



Esports

Representantes, jugadores y cuerpo técnico

Actividades:
Seminarios sobre integridad
Declaraciones de integridad
Cláusula sobre integridad (contractual)
Exámenes de integridad



El anexo 5.12 contiene una tabla que resume todos estos elementos.

¿Las medidas de integridad aplicadas por su federación son concretas?

¿Las medidas de integridad aplicadas por su federación son cuantificables?

¿Las medidas de integridad aplicadas por su federación son sostenibles?



3.3 DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

A Por qué diseñar una estrategia para los medios de comunicación

Los medios de comunicación son un importante canal para que las federaciones miembro den a conocer su plan de acción y sus iniciativas de integridad entre sus miembros, sus grupos de interés y el público en general.

B Ventajas de colaborar con los medios de comunicación

Una colaboración fructífera con los medios de comunicación ofrece varias ventajas a las federaciones miembro. En concreto, entablar relaciones profesionales positivas con periodistas y diseñar una estrategia de integridad específica para los medios de comunicación puede contribuir a:

- concienciar e informar a miembros, grupos de interés y el público en general;
- mejorar la credibilidad de la federación miembro;
- generar confianza en las estructuras de gobernanza del fútbol y en la integridad de los partidos y las competiciones; e
- impulsar el plan de acción y las iniciativas de integridad.

C Buenas prácticas y principios fundamentales

- Desarrolle una estrategia específica de comunicación y medios de comunicación en materia de integridad y un plan para informar a los grupos de interés internos y externos y a los medios de comunicación.
- Localice periodistas pertinentes de medios de comunicación locales, nacionales e internacionales y entable relaciones profesionales con ellos a fin de colaborar en el ámbito de la integridad.
- Trate de informar y sensibilizar periódicamente a medios de comunicación principales sobre medidas que ya se apliquen en materia de integridad y de lucha contra la manipulación de partidos.
- Responda cordial y puntualmente a las peticiones de los medios de comunicación.
- Garantice el cumplimiento de los principios de debido proceso y de confidencialidad, así como las normas y los reglamentos pertinentes, en mensajes y actividades con los medios.

¿Ha diseñado su federación miembro una estrategia adecuada para los medios de comunicación en materia de integridad?

De no ser así, en el anexo 5.3 se ofrece a las federaciones miembro más información sobre cómo diseñar e implementar una estrategia de este tipo.

3.4 COLABORACIÓN CON DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS

Conozca a sus socios en la lucha contra la manipulación de partidos.



FIFA

- La FIFA cuenta con un equipo específico de profesionales dedicados expresamente a promover la integridad y a proteger los partidos y las competiciones de fútbol.
- Todos los grupos de interés pertinentes (confederaciones, plataformas regionales, socios del sector de las apuestas y federaciones miembro), incluido el público en general, envían las alertas o denuncias relacionadas con la integridad al grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA, a través de los mecanismos de denuncia pertinentes. En la mayoría de los casos, la colaboración entre la FIFA y los grupos de interés en cuestión se formaliza en un memorando de acuerdo.
- El grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA está disponible en la siguiente dirección: integrity@fifa.org.



Confederaciones

- En principio, todas las confederaciones y federaciones miembro deben crear un departamento o unidad de integridad o nombrar a un responsable en esta materia.
- Este departamento o unidad o esta persona deben ser el primer punto de contacto de la federación miembro para gestionar denuncias de manipulación de partidos y cuestiones relacionadas con la integridad en el ámbito nacional.
- Es aconsejable que el responsable o el departamento o unidad de integridad informen a la confederación de la federación miembro lo antes posible acerca de las investigaciones y procesos, dado que la confederación puede contar con medios y facultades adicionales para apoyar a la federación.



Sector de las apuestas

- Este grupo de interés puede contar con los conocimientos técnicos necesarios para proporcionar a las federaciones miembro análisis expertos sobre lo siguiente:
- patrones de apuestas (tanto antes del partido como en directo);
 - detección de irregularidades relacionadas con apuestas (en casas físicas o virtuales);
 - acciones sobre el terreno de juego;
 - análisis de las actuaciones de jugadores, árbitros, etc.





Cuerpos y fuerzas de seguridad y autoridades judiciales

- Los cuerpos y fuerzas de seguridad y las autoridades judiciales desempeñan un papel fundamental en la lucha contra la corrupción y, concretamente, la manipulación de partidos de fútbol.
- En este sentido, se recomienda a las federaciones miembro colaborar con dichas autoridades a fin de establecer una plataforma nacional de integridad que trabaje en pos de estos objetivos.
- La cooperación y coordinación con los cuerpos y fuerzas de seguridad en torno a cuestiones relacionadas con la integridad evita interrumpir procedimientos tanto de este grupo de interés como de las federaciones miembro y permite habilitar un valioso canal para el intercambio de información.



3.5 DISEÑO DE UN PROGRAMA ATRACTIVO DE FORMACIÓN EN INTEGRIDAD

Cómo diseñar un programa de formación en integridad

A Enfoque en los objetivos

Siempre que vaya a diseñar un nuevo programa de formación, comience definiendo lo que quiere lograr. A continuación figuran varios ejemplos de preguntas que podría hacerse acerca de los resultados que desea obtener:

- ¿Desea sensibilizar sobre cuestiones relacionadas con la integridad?
- ¿Desea que la gente responda a preguntas de tipo test?
- ¿Desea obligar a las personas a cambiar su comportamiento o atemorizarlas para que lo hagan?
- ¿Desea animar o incitar a la gente a cambiar su comportamiento?
- ¿Desea obligar a equipos a cambiar sus actitudes y su cultura o atemorizarlos para que lo hagan?
- ¿Desea animar o incitar a equipos a cambiar sus actitudes y su cultura?

Cada objetivo requiere un enfoque diferente a la hora de concebir, desarrollar, poner en marcha e impartir nuevos programas de formación.

B Definición del público

Una vez que sepa con certeza lo que quiere conseguir, asegúrese de tener claro también cuál es su público. Empiece por una pregunta sencilla: ¿Cuál es mi público objetivo?. En concreto, determine si hay un solo público objetivo o varios. Por ejemplo, puede tratarse de jugadores juveniles, futbolistas de categoría absoluta, entrenadores, miembros de cuerpos técnicos, ejecutivos, grupos de interés, cuerpos y fuerzas de seguridad o legisladores.

Una vez que haya definido el público o los públicos, plantéese qué sabe sobre las personas que los componen. Por ejemplo, ¿en qué quiere que cambien? ¿A qué tipo de formatos educativos es probable que respondan? ¿Qué tipo de soportes les gustan? ¿Qué hacen en su tiempo libre? ¿En qué optan por gastar su dinero? ¿Qué las motiva? ¿Qué valoran? Y, ante todo, ¿por qué tendrían interés en participar en su nuevo programa?

Por último, piense cómo puede utilizar estas observaciones para conseguir que su programa resulte más interesante y atractivo e influya a largo plazo en actitudes y comportamientos.



C Indicadores clave de rendimiento

Haga una lista de elementos que pueda observar y supervisar para medir y cuantificar el grado de consecución de sus objetivos educativos. Algunas medidas pueden ser cuantificables, pero puede que otras no lo sean, y solo sea posible deducir el progreso. Por ejemplo:

- Si desea aumentar la sensibilización, puede que baste con medir el porcentaje de público que ha asistido a presentaciones, reproducido vídeos o recibido folletos.
- Si desea fomentar cambios de actitud o cultura, y su federación miembro tiene acceso a profesionales de marketing o RR. PP., puede usar estudios de mercado cualitativos para sondear la opinión de su público con respecto a diferentes tipos de comportamiento.
- Si desea averiguar si los jugadores se sienten cómodos usando los canales de denuncia, puede recurrir a herramientas de análisis de la experiencia de usuario.

D Aprendizaje basado en el cerebro

Para entender qué es el aprendizaje basado en el cerebro, imagine que este consta de cuatro colores primarios de la cognición:

a) lógico/divulgativo/intelectual; b) analógico/impressionista/metafórico; c) emotivo/narrativo/social/empírico; y d) atemorizante/tentador/emotivo/primario.

Por ejemplo:

- Los programas informativos suelen usar formatos lógicos, divulgativos o intelectuales. Se caracterizan por un lenguaje formal y diagramas detallados. Ofrecen una estructura útil a académicos, legisladores, abogados y científicos, pero no contribuyen a adquirir competencias prácticas ni a cambiar actitudes o comportamientos.
- Los programas de sensibilización y participación suelen emplear formatos analógicos, impresionistas o metafóricos. Se caracterizan por el uso de un lenguaje informal, abundantes ilustraciones, gráficos atractivos, anécdotas y pensamiento sistémico.
- Los programas que se centran en la adquisición de competencias prácticas y sociales suelen emplear formatos emotivos, narrativos, sociales o empíricos. Se caracterizan por el uso de anécdotas, casos de estudio, juegos educativos, dramatizaciones en primera persona, ejercicios de solución de problemas y simulaciones realistas.
- Los programas en los que se busca fomentar cambios de actitud o cultura suelen requerir formatos atemorizantes, tentadores o emotivos, en un nivel sumamente emocional o primario. Algunos ejemplos de este enfoque son las imágenes impactantes que se usan en los anuncios de alta gama y las emotivas narrativas que se emplean en películas y programas de televisión a fin de conmover al espectador o generarle sensación de alegría.

E Cómo convertirse en un gran narrador

Los mejores programas educativos emplean abundantes anécdotas, casos de estudio, anécdotas, juegos, dramatizaciones y simulaciones, para lo cual es necesario ser un excelente narrador.



En el mejor de los casos, una persona típica:

- solo puede prestar atención a un discurso de alto contenido intelectual entre cinco y diez minutos;
- solo recuerda unos pocos segundos de una presentación de alto contenido intelectual;
- es incapaz de aplicar gran parte de una presentación oral a su vida diaria.

Quien necesite más pruebas solo tiene que fijarse en el fracaso de numerosas campañas informativas sobre la salud. Todo el mundo sabe que fumar es malo para los pulmones. En algunos países, las cajetillas de tabaco llevan impresas en el lateral imágenes explícitas. Y, sin embargo, la gente sigue fumando. En cambio, muchas personas no tienen inconveniente en ver de un tirón una serie de televisión que les resulte apasionante. Si la serie es popular, son capaces de recordar la trama como para hablar de ella al día siguiente con familiares, amigos y compañeros de trabajo mientras toman un café. Puede que incluso acaben comprando prendas y productos que hayan visto en pantalla.

Siete consejos clave para maximizar el efecto

1.º

Al cerebro humano le gusta procesar las ideas de tres en tres o de cuatro en cuatro. Por lo tanto, los mejores comunicadores suelen transmitir mensajes breves y concisos, y organizar lo que tienen que decir en torno a tres o cuatro ideas principales.

2.º

Una vez que tenga claras las tres o cuatro ideas principales, piense en cómo desarrollarlas como temas en una sola historia que resulte interesante. De este modo, serán más fáciles de recordar. Puede incluso recurrir a técnicas sofisticadas, como anécdotas, *flashbacks*, transiciones y casos de estudio, para implicar emocionalmente al público.

3.º

Defina la emoción predeterminada de su público y la emoción necesaria para conseguir que adopte medidas con relación a los mensajes principales. Por ejemplo, si un público se muestra reacio a un mensaje, comience con historias en las que se destaquen emociones negativas, como hostilidad o desinterés. De este modo, comenzará a establecer un vínculo entre sus propios mensajes y el estado de ánimo del público. A continuación, imagine una serie de pasos intermedios para reducir la brecha entre la hostilidad y el entusiasmo, de modo que cada historia presente una emoción más positiva. Por ejemplo, hostilidad > desinterés > sorpresa > intriga > curiosidad > entusiasmo.

4.º

Al cerebro humano le gustan las actividades nuevas, pero solo si le resultan familiares. Por lo tanto, lo ideal es que base sus recursos didácticos en actividades que le conste que son del agrado de su público. Por ejemplo, si a su público le gusta leer una revista en concreto, use texto e imágenes que imiten el estilo de dicha publicación. Si a su público le gustan las sesiones de *coaching* orientadas a adquirir competencias concretas, busque el modo de estructurar sus sesiones de tal modo que combinen la adquisición de competencias físicas con las principales ideas e información que desea transmitir.

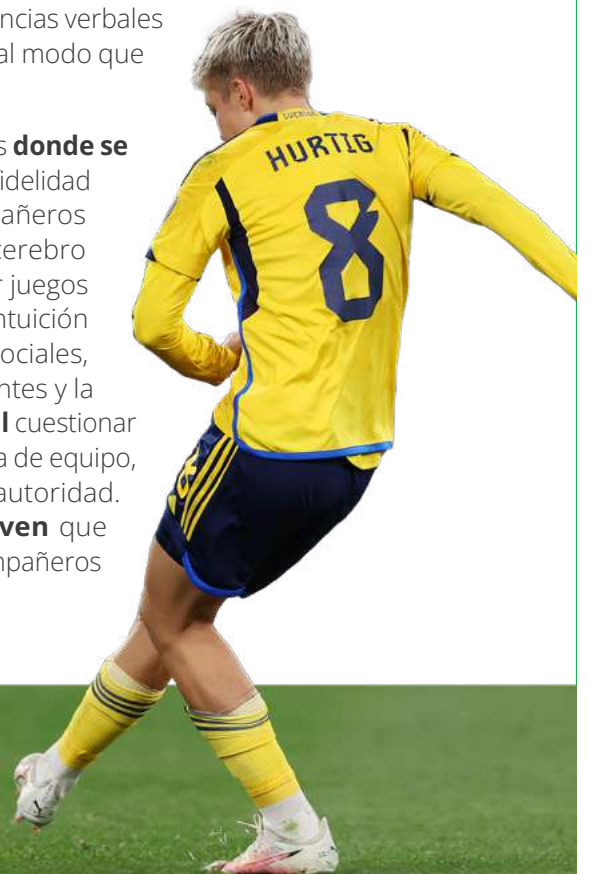
5.º

Al cerebro humano no se le da bien procesar las negativas, por lo que céntrese en contar a su público lo que quiera transmitirle. Procure no mencionar lo que usted quiere que deje de hacer. Por ejemplo, si alguna vez ha ido de paseo con un niño pequeño junto a una vía con mucho tráfico, sabrá que, si le pide al niño que se aleje de la calzada, los coches captarán su atención, y se acercará a la carretera. Sin embargo, si lo distrae con algo llamativo que haya en un escaparate, se acercará a este y se alejará de la calzada. Extrapolado a la formación en integridad, decirle a un público que no manipule partidos solo provocará que se imagine haciéndolo. En cambio, si le cuenta que su carrera correrá serio peligro si participa en la manipulación de encuentros, la atención del público se centrará en la posibilidad de no trabajar nunca más en el ámbito del fútbol.

6.º

Imagínese el cerebro dividido en otros cuatro cerebros secundarios (izquierdo, derecho, central e inferior).

- **CEREBRO IZQUIERDO:** el cerebro izquierdo es **donde se procesan** en gran medida las palabras, la concentración y los problemas de lógica. A esta parte del cerebro **se le da bien** fijar objetivos, establecer reglas, emitir juicios y seguir instrucciones detalladas. En cambio, **se le da mal** aplicar ideas abstractas a situaciones de la vida real (por ejemplo, alguien que conoce las normas, pero es incapaz de seguirlas).
- **CEREBRO DERECHO:** el cerebro derecho es capaz de **visualizar** competencias prácticas y procesar ideas generales y problemas analógicos. A esta parte del cerebro **se le da bien** la expresión creativa, encontrar relaciones entre ideas y visualizar soluciones prácticas a problemas de la vida real. En cambio, **se le da mal** seguir las normas, tomar decisiones en firme, dedicar tiempo a ahondar en información teórica y tener presentes los posibles efectos colaterales de una nueva idea. Un ejemplo puede ser un **entrenador de fútbol** que diseña una nueva estrategia para que su equipo gane partidos, pero que carece de las competencias verbales y sociales necesarias para explicarla de tal modo que otros puedan ponerla en práctica.
- **CEREBRO CENTRAL:** el cerebro central es **donde se procesan** la empatía, la cooperación y la fidelidad a familiares, amigos, dirigentes y compañeros de equipo cercanos. A esta parte del cerebro **se le da bien** contar historias, organizar juegos con dramatizaciones y responder por intuición a situaciones basándose en actitudes sociales, valores familiares, expectativas de dirigentes y la cultura de equipo. En cambio, **se le da mal** cuestionar actitudes y valores comunitarios, la cultura de equipo, y órdenes de personas con aparente autoridad. Un ejemplo puede ser un **jugador joven** que sigue ciegamente las instrucciones de compañeros veteranos.



- **CEREBRO INFERIOR:** el cerebro inferior **reconoce** el peligro y **responde** a él por instinto. **Se le dan bien** los procesos subconscientes, como lo que sucede en torno a una persona, y los comportamientos automáticos antes de que la mente consciente haya registrado siquiera una posible amenaza. **Solo es capaz** de reaccionar con miedo, quedarse inmóvil o huir, a menos que se haya recibido una preparación física para actuar con confianza y se esté habituado a hacerlo. Por ejemplo, es probable que **un civil y un miembro de las fuerzas especiales reaccionen de forma diferente** a situaciones de intimidación social y física.

Para convertir el modelo mencionado en un plan de juego:

- **CEREBRO CENTRAL:** la formación en integridad tiene por objeto influir en actitudes, valores y comportamientos sociales. Por consiguiente, la prioridad de cualquier programa educativo debe ser el cerebro central. Si se fija en las características del cerebro central, se dará cuenta de que es necesario centrarse en la narración de historias, las dramatizaciones y los retos comunitarios.
- **CEREBRO INFERIOR:** puede que unas personas respondan a su programa y otras no, probablemente debido a la existencia de un conflicto entre quienes quieren hacer lo «correcto» y quienes quieren obligar a compañeros a seguir haciendo lo «incorrecto». Hemos visto que el cerebro inferior se encarga de mantener la confianza y la calma en situaciones de conflicto. Por lo tanto, debemos enseñar a las personas a controlar la concentración y la fisiología del cerebro inferior, de modo que sean capaces de soportar la presión social y de grupo.
- **CEREBRO DERECHO:** lo ideal sería desarrollar una formación integral mediante el uso de psicología deportiva y de herramientas de visualización o de fomento de la conciencia plena, a fin de animar al público a imaginarse aplicando lo que ha aprendido en un amplio abanico de situaciones complejas (como reconocer insinuaciones de un compañero de equipo que trabaja para un manipulador de partidos, resistirse a estas y denunciarlas).
- **CEREBRO IZQUIERDO:** en el mundo actual, la expectativa cultural es que, para una formación, para ser de calidad, debe incluir sesiones y presentaciones similares a las de un aula o de aprendizaje digital. Por lo tanto, para que su público se tome en serio su programa educativo, debe ofrecerle al menos una sesión o presentación de entre 10 y 20 minutos, a fin de satisfacer dicha expectativa. Lo ideal sería incluir varios tests y problemas de lógica sencillos, para que el público no adopte una actitud demasiado pasiva mientras asiste a la sesión o presentación.

7.º

Séptimo: estructure los recursos de su programa de tal modo que resulten **iterativos**, pero no lineales. Por lo tanto, sus mensajes deben contener muchas repeticiones. Cada vez que se repita un mensaje, este debe incorporar un nuevo nivel de detalle, a la vez que se refuerza lo que ya se ha aprendido.

Recomendaciones para poner en práctica estas ideas

Use el siguiente proceso para diseñar su propio programa de formación en integridad:

- 1) Revise los objetivos y la estrategia que haya definido su federación miembro.
- 2) Revise su estrategia y sus políticas generales de integridad.
- 3) Colabore con grupos de interés clave para definir grupos de riesgo implicados en actos delictivos.
- 4) Colabore con grupos de interés clave para clasificar a los principales grupos de riesgo en función de las posibles consecuencias.
- 5) Para cada grupo de riesgo, determine valores, actitudes y comportamientos que deban cambiarse, con especial hincapié en cambios que tengan un mayor efecto.
- 6) Para cada cambio deseado, establezca una serie de indicadores clave de rendimiento.
- 7) Recopile cuatro grupos de historias reales y casos de estudio que resulten pertinentes para cada cambio deseado, de los que: a) un grupo debe centrarse en las ventajas que han experimentado personas que hayan hecho lo correcto; b) otro grupo debe centrarse en personas que hayan tenido dificultades, hayan hecho lo correcto y todo les haya ido bien; c) un tercer grupo debe centrarse en situaciones en las que una persona haya tomado malas decisiones y las cosas le hayan ido mal; y d) el último grupo debe incluir situaciones extremas que sorprendan a su público y le hagan reír o llorar, o bien lo dejen consternado.
- 8) Elabore un conjunto de mensajes clave y frases coherentes que pueda repetir a lo largo de la totalidad de los recursos y las actividades que diseñe para cada grupo de riesgo.
- 9) Dentro de las limitaciones del tiempo y los recursos de que disponga, piense en cada grupo de riesgo como un público aparte. Investigue en qué les gusta emplear su tiempo y dinero a los integrantes de cada público. En la medida de lo posible, investigue posibles aspectos pertinentes para los valores, las actitudes y los hábitos predominantes en cada grupo.
- 10) Después, vaya pensando en categorizar las actividades educativas en función de si se van a impartir en modalidad digital interactiva, virtual en directo o presencial. Mientras lo hace, recuerde que las actividades digitales interactivas son las más caras de crear, pero las más baratas de impartir. Las actividades virtuales en directo son las que ofrecen mayores facilidades para asistir, pero reducen el vínculo emocional. Las actividades presenciales son las más baratas de diseñar y maximizan el efecto emocional, pero pueden resultar caras de impartir.
- 11) Asegúrese de tener claro su presupuesto y empiece a diseñar un conjunto de actividades digitales, virtuales y presenciales o de *coaching* que se complementen entre sí.
- 12) Utilice herramientas de IA generativa, como ChatGPT, Claude o Microsoft Copilot, para estructurar el programa. También puede usarlas para diseñar cada recurso.

A la vanguardia de la formación en integridad

Hasta hace poco, la formación en integridad se centraba en gran medida en recordar las normas sobre manipulación de partidos y apuestas a los jugadores, entrenadores y miembros de equipos arbitrales. El objetivo era atemorizar al público con amenazas de castigos y prohibiciones de participar en actividades deportivas.

Tras haber leído lo anterior, se dará cuenta de que hay muchas formas de ir más allá e instaurar, promover y normalizar nuevas actitudes y una nueva cultura de equipo.

La idea es instaurar actitudes y valores que dificulten aún más las actividades de delincuentes, manipuladores y estafadores. Asimismo, el objetivo no solo es convencer de que no se incurra en actitudes y comportamientos no deseados, sino también comenzar a promover los que se quieran observar.





QUÉ SABER

Investigaciones de
integridad

4.1 SITUACIONES SUJETAS A INVESTIGACIONES PRELIMINARES

Hay varias situaciones que pueden contravenir las normas en materia de integridad y, en última instancia, ser objeto de una investigación preliminar. Estas infracciones pueden guardar relación con la manipulación de partidos y competiciones de fútbol, así como con personas implicadas en apuestas ilegales sobre este deporte.

Por lo general, los partidos se manipulan por los siguientes motivos:



Beneficios económicos: se trata principalmente de personas que saben que un partido está amañado y lo aprovechan para apostar con el fin de ganar dinero en diversas plataformas de apuestas deportivas.



Beneficios deportivos: p. ej., avanzar en una competición, ascender a una división superior o evitar un descenso de categoría.



Otros: cualquier ventaja indebida para sí mismo o para otros.

La manipulación de partidos suele definirse en los siguientes términos:

«acuerdo, acción u omisión de carácter intencional cuya finalidad sea alterar irregularmente el resultado o el curso de una competición deportiva a fin de eliminar, total o parcialmente, el carácter imprevisible de dicha competición con el objeto de obtener un beneficio indebido para sí o para otros»⁴.

De conformidad con el Código Disciplinario de la FIFA, existe manipulación de partidos cuando haya personas que:

«directa o indirectamente, por acción u omisión, influyan de forma ilícita o manipulen el curso de un partido o competición, su resultado o cualquier otro aspecto de los mismos, o conspiren o traten de hacerlo por el medio que sea»⁵.

Las federaciones miembro deben tener presente que basta cualquier tentativa de amañar un encuentro o una competición de fútbol para que a una persona se la condene por manipulación de partidos. Es decir, no es necesario que la manipulación se materialice para que se lleve a cabo una investigación preliminar y se sancione la conducta. Cabe destacar que una persona jurídica, como una federación miembro o un club, también puede ser responsable de las acciones de sus miembros, jugadores y miembros de los equipos, así como de particulares que actúen en su nombre. En consecuencia, las federaciones miembro y los clubes pueden ser objeto de sanciones en caso de que una persona física afiliada a ellos cometa infracciones relacionadas con la integridad.

4 Art. 3, apdo. 4 del Convenio del Consejo de Europa sobre Manipulación de Competiciones Deportivas, 18 de septiembre de 2014.

5 Art. 20, apdo. 1 del Código Disciplinario de la FIFA (edición de 2023).



Las definiciones anteriores abarcan un amplio conjunto de supuestos de manipulación de partidos. A continuación figuran varios ejemplos:

A Acciones fuera del terreno de juego

Las conductas no relacionadas con lo que sucede sobre el terreno de juego que podrían estar sujetas a una investigación preliminar son acciones, omisiones o acuerdos destinados a manipular partidos o competiciones de fútbol, pero que no tienen lugar durante la disputa del propio encuentro. Dicho de otro modo, las conductas no se producen dentro del campo.

A continuación figura una lista no exhaustiva de ejemplos de acciones que no guardan relación con lo que sucede sobre el terreno de juego:

Acuerdo o conspiración para manipular un partido

- Acuerdo o conspiración (verbalmente o por escrito) entre un manipulador de partidos y otras personas con el fin de alterar de manera ilícita el resultado de un encuentro o de influir en este.
- Aceptar, conceder, ofrecer, prometer, recibir, pedir o solicitar ventajas pecuniarias o de otro tipo en relación con la manipulación de partidos.

B Acciones sobre el terreno de juego

Las conductas relacionadas con lo que sucede sobre el terreno de juego que podrían estar sujetas a una investigación preliminar son acciones, omisiones o acuerdos destinados a manipular partidos o competiciones de fútbol que tienen lugar durante la disputa del propio encuentro. Dicho de otro modo, se trata de acciones cometidas por una o más personas dentro del campo.

A continuación figura una lista no exhaustiva de ejemplos de acciones que guardan relación con lo que sucede sobre el terreno de juego:



Perder intencionadamente un partido o una parte de este

P. ej., dejarse marcar goles, provocar una amonestación con tarjeta amarilla o roja, o provocar penaltis o saques de esquina o de banda.



Rendir deliberadamente a un nivel inferior (por parte de futbolistas) durante un partido

P. ej., defender o atacar con poca convicción.



Aplicar incorrectamente las Reglas de Juego de forma intencionada (por parte del árbitro u otros miembros del equipo arbitral)

P. ej., amonestar con tarjeta amarilla o roja o señalar penaltis cuando no corresponde.



Obstaculizar el desarrollo de los partidos o alterar el terreno de juego o equipamiento

P. ej., cortar la luz del estadio.



Aceptar la compensación de un tercero a cambio de lograr un resultado positivo en un partido o competición⁶

P. ej., aceptar una prima de un tercero que desea «motivar más» a un jugador o a un árbitro para que tengan un mejor rendimiento.

C Participación en apuestas, juegos de azar o actividades similares

Todas las partes implicadas en el fútbol tienen prohibido participar, directa o indirectamente, en apuestas o acciones similares vinculadas a partidos o competiciones u otras actividades relacionadas con el fútbol. Por lo tanto, las siguientes conductas pueden ser objeto de investigaciones preliminares:

Participación directa

Se trata de casos en los que, por ejemplo, un jugador, un árbitro, un entrenador o un miembro de un equipo apuestan a uno o más partidos o competiciones, o bien a actividades relacionadas con el fútbol.

Participación indirecta

Se trata de casos en los que, por ejemplo:

- un tercero apuesta en su nombre a un partido o una competición en representación de una persona implicada en el fútbol, y esta última recibe las ganancias;
- un tercero apuesta en su nombre a un partido con su propio dinero junto con una persona implicada en el fútbol y comparte las ganancias con ella;
- una persona implicada en el fútbol comparte con un tercero información confidencial sobre un futuro partido, y el tercero apuesta a dicho encuentro debido a la información que ha recibido.

D Competencia para investigar e imponer sanciones

Por norma general, las federaciones miembro son responsables de investigar todas las posibles infracciones relacionadas con la integridad que se detecten en las competiciones que organicen. Si lo consideran pertinente, deben imponer sanciones por dichas conductas de conformidad con sus normas y reglamentos.

No obstante, cabe destacar que la FIFA se reserva el derecho de llevar a cabo investigaciones, emprender acciones legales e imponer sanciones en aquellos casos en los que la federación miembro competente no haya iniciado investigaciones formales en un plazo de 90 días desde que la FIFA haya tenido conocimiento del caso.

Además, las federaciones miembro tienen la opción de delegar la competencia de investigar e imponer sanciones en la FIFA. En estos casos, la FIFA colaborará estrechamente con la federación miembro correspondiente a lo largo de la investigación.

⁶ Evidentemente, el hecho de que un tercero compense la falta de motivación pagando una prima para «motivar más» a otro equipo a fin de que juegue lo mejor que pueda no solo influye en el resultado del partido, sino también en la propia competición, ya que se pone en peligro la integridad de esta y cabe la posibilidad de que se otorgue una ventaja ilícita al tercero que paga la prima (en caso de que también participe en la misma competición). Para acabar, permitir el pago de primas podría alterar las competiciones futbolísticas. Párrs. 118 y 119 de CAS 2014/A/3628 *Eskisehirspor Kulübü v. UEFA*.



4.2 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Hechos: ¿qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo?



A ¿Qué es una investigación preliminar?

Se trata de una investigación de alcance limitado que se lleva a cabo para verificar si una denuncia justifica una investigación exhaustiva mediante el análisis de las pruebas disponibles.

B ¿Cuáles son los objetivos de una investigación preliminar?

El principal objetivo es determinar los hechos y la información y, tras un minucioso examen, valorar si deben incoarse procedimientos disciplinarios o éticos de conformidad con el reglamento interno. Para este fin, se elabora un informe final. A continuación figuran varios aspectos fundamentales que deben tenerse en cuenta durante la investigación preliminar:

- Mantener en secreto la investigación, ya que esta podría verse afectada por la filtración de información.
- Recurrir a fuentes públicas para ampliar las líneas de investigación.
- Garantizar que la labor de la persona que dirija la investigación se mantenga dentro del ámbito de su mandato y no entorpezca posibles investigaciones penales.
- En aquellos casos en los que no existan pruebas directas, garantizar que haya suficientes pruebas indirectas que apunten hacia la misma conclusión para determinar los hechos y hacer avanzar la investigación.

C Desarrollo de una investigación preliminar

La unidad de integridad de la federación miembro recibe información preliminar que puede dar lugar a una investigación formal. Esta información preliminar suele proceder de:

- socios dedicados a la supervisión de apuestas;
- grupos de interés de la FIFA, como el COI (una sola persona de contacto) o FIFPRO;
- la plataforma de denuncias de la FIFA; y
- otras fuentes, como informes de medios de acceso público y observaciones del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA.

La unidad de integridad determina la gravedad y el grado de exactitud de la información

En caso de recibir información preliminar mediante una alerta relacionada con apuestas, la unidad de integridad debe primero determinar la gravedad de la información antes de decidir si justifica la apertura de una investigación formal.

Las alertas que se reciben de socios dedicados a la supervisión de apuestas suelen clasificarse como graves y dan lugar a una investigación formal.

Si la información preliminar se recibe a través de la plataforma de denuncia de la unidad de integridad, esta deberá primero confirmar su veracidad.

Se contactará con los denunciantes a través de la plataforma para pedirles información adicional que complemente su denuncia inicial o aclare su declaración. Por lo general, la unidad de integridad pedirá después a sus socios dedicados a la supervisión de apuestas que confirmen la situación del partido en cuestión.

Asimismo, la unidad de integridad verificará la validez de cualquier otra información recibida. Por ejemplo, se verificará la autenticidad de filtraciones de grabaciones de audio o vídeo en las que se expongan conductas inadecuadas en materia de integridad.

Nombramiento de un experto en integridad e incoación de procedimientos formales

Una vez que se decida que la información preliminar justifica una investigación formal, la federación miembro incoará procedimientos disciplinarios formales mediante el nombramiento de un experto en integridad que preste apoyo en la investigación. Se contactará con el experto seleccionado, que recibirá una carta de nombramiento.

La unidad de integridad comparte el material del caso con el experto en integridad

Se celebrará una reunión entre la unidad de integridad y el experto en integridad para garantizar que este último reciba información completa sobre el trasfondo del caso. A continuación, la unidad de integridad le facilitará acceso al material del caso.

D Fase de determinación de los hechos: recopilación de pruebas directas

Establecer la disponibilidad de pruebas directas, por ejemplo, declaraciones de testigos o confesiones

En primer lugar, el experto en integridad debe confirmar la existencia de pruebas directas, esto es, pruebas relacionadas directamente con el hecho contencioso. Podría tratarse, por ejemplo, de pruebas de un testigo que dé fe de la veracidad del hecho que se quiere demostrar o pruebas proporcionadas directamente por la persona investigada, es decir, una confesión.

Si es posible, grabar la declaración del testigo o la confesión en forma de entrevista

Si existen pruebas directas en forma de declaraciones de testigos o la confesión voluntaria de la persona o las personas implicadas en la manipulación, el experto en integridad debe realizar una entrevista.

Entrevistar a las personas investigadas o posibles testigos

- Venga con todo preparado: planifique la entrevista de antemano (el anexo 5.6 contiene un ejemplo de un plan de entrevista).
- Es recomendable pedir permiso a la persona entrevistada para grabarla (ya sea en audio o vídeo) durante la entrevista.
- Priorice en todo momento su seguridad y la de la persona entrevistada.
- Recuerde que cualquier persona implicada o investigada tiene derecho a dar su versión de los hechos y a que esta reciba la importancia y consideración debida.
- La entrevista debe grabarse y transcribirse para que pueda consultarse en futuros procedimientos.
- Si es necesario, solicite los servicios de un intérprete cualificado.

E Fase de determinación de los hechos: recopilación de pruebas indirectas

Obtener informes de análisis de apuestas de varias fuentes

Los informes de apuestas de los operadores supervisados ponen de manifiesto los movimientos irregulares que se han detectado, tanto antes del partido como durante su disputa, y se utilizan junto con información específica del encuentro (p. ej., el estado de forma de los equipos en cuestión, lo acontecido sobre el terreno de juego y datos sobre los jugadores y el equipo arbitral).

Cabe destacar que, de acuerdo con el TAS, la información analítica obtenida de un informe de apuestas no basta por sí misma para probar la manipulación de un partido de fútbol. La información analítica debe estar respaldada por otros elementos externos que apunten en la misma dirección, como acciones sospechosas sobre el terreno de juego. El análisis de las acciones sospechosas con relación a la desviación de un patrón de apuestas previsto puede ser prueba suficiente de que una persona ha incurrido en la manipulación de partidos.

Gracias a esta colaboración consolidada con las citadas entidades de supervisión de apuestas, el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA puede ayudar al experto en integridad a obtener varios informes de apuestas sobre el partido o la competición de interés. Los informes, que contienen un análisis detallado de los patrones de apuestas observados, pueden confirmar si hubo actividad sospechosa en este sentido durante el partido.

Si se llega a una misma conclusión a partir de diferentes fuentes, se reforzará la afirmación de que ha habido una manipulación relacionada con apuestas. Con la ayuda del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA, el experto en integridad podrá recopilar estos informes como pruebas de las apuestas.

La unidad de integridad podrá ayudar al experto en integridad a obtener varios informes de apuestas sobre el partido o la competición en cuestión (normalmente a través de una empresa asociada encargada de la supervisión de encuentros y apuestas).

Obtener la grabación íntegra del partido o los partidos investigados

Para demostrar la manipulación de un partido, las pruebas relacionadas con apuestas deben corroborarse con otros elementos probatorios. Un análisis técnico de los incidentes del encuentro por parte de un experto es un componente esencial en este sentido. Este análisis es fundamental para detectar acciones sospechosas sobre el terreno de juego que coincidan con los patrones de apuestas sospechosos observados.

La unidad de integridad podrá facilitar la recopilación de la grabación íntegra del partido o los partidos investigados. Si no se dispone de estas imágenes, la unidad deberá al menos buscar el resumen de dichos encuentros.

Obtener informes de análisis técnicos del rendimiento de fuentes externas e internas





Los análisis técnicos del rendimiento tienen por objeto señalar comportamientos irregulares de jugadores o árbitros durante un partido, que puedan correlacionarse con los patrones de apuestas sospechosos. Debe prestarse especial atención a momentos decisivos con incidencia directa en el resultado de apuestas, como las acciones de un equipo antes de encajar un gol.

Para ello, es esencial contratar a un experto independiente que cuente con un conocimiento profundo del deporte. **El experto elegido no debe haber tenido relación en el pasado con los equipos o jugadores investigados, a fin de evitar posibles conflictos de intereses.**

El grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA puede proporcionar acceso a los datos de los expertos internos del Departamento de Programas de Alto Rendimiento de la FIFA. Estos expertos llevarán a cabo un examen exhaustivo y documentarán sus conclusiones por escrito en una declaración pormenorizada, en la que ofrecerán su punto de vista como especialistas en la materia. Además, los servicios externos de supervisión de la integridad ofrecen conocimientos especializados en el análisis de acciones de los partidos.

En aquellos casos en los que la persona investigada sea un árbitro, el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA también puede facilitar el contacto con la Subdivisión de Arbitraje de la FIFA para obtener un análisis de la actuación del árbitro en cuestión durante el partido investigado.

Una vez que reciba el análisis, el experto en integridad determinará si los incidentes sospechosos que ha detectado se corresponden con el análisis de las apuestas.

-  Solicitar al grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA que obtenga un análisis del rendimiento elaborado por el Departamento de Programas de Alto Rendimiento de la FIFA.
-  Obtener un análisis del rendimiento de proveedores externos.
-  Recopilar y registrar toda la información recibida de los expertos.
-  Llevar a cabo su propio análisis para determinar si los incidentes sospechosos detectados por el experto se corresponden con el análisis de apuestas.

Detectar y registrar otra información

La otra información incluye, por ejemplo, datos o antecedentes sospechosos sobre la persona o equipo investigado.

El experto en integridad también puede descubrir, recopilar y analizar otros medios de pruebas indirectas. Básicamente, se podrá aportar cualquier medio de prueba que resulte pertinente para el caso, incluidas grabaciones de audio y vídeo, mensajes de correo electrónico y texto, y cartas. No obstante, será preciso verificar su autenticidad.

Otro tipo de información que puede utilizarse como prueba es la inteligencia de fuentes abiertas (u OSINT, por su denominación en inglés). En caso necesario, el experto en integridad puede solicitar a la unidad de integridad que obtenga informes de OSINT de proveedores de servicios de inteligencia en materia de integridad. Este tipo de informes suelen incluir información sobre la relación entre manipuladores conocidos y la persona o el equipo investigados.

El experto en integridad también puede presentar antecedentes sospechosos de la persona o el equipo investigados como pruebas complementarias, a fin de poner de relieve su participación constante y prolongada en actividades sospechosas.



Recopilar y registrar material (en caso de existir), cuya autenticidad se haya verificado, como grabaciones de audio y vídeo, mensajes de correo electrónico y texto, cartas y otros tipos de comunicación.









Llevar a cabo una investigación basada en OSINT. Si se considera necesario, solicitar al grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA que contrate a proveedores de servicios de inteligencia en esta materia, como Sportradar o Genius Sports.



Realizar entrevistas con personas que puedan ser posibles cómplices de la manipulación de partidos

Una vez identificados los posibles sospechosos de una investigación, el experto en integridad podrá interrogarlos, del mismo modo que se haría con un testigo. En caso necesario, se gestionará la presencia de un intérprete cualificado.

-  **Facilitar la organización de una entrevista, incluido convocar a los entrevistados y realizar los trámites logísticos pertinentes.**
-  **Preparar la entrevista con antelación.**
-  **Antes de la entrevista, pedir permiso a los entrevistados para grabar la sesión.**
-  **Compartir la grabación de la entrevista con la unidad de integridad y pedir que se transcriba, de modo que pueda consultarse en futuros procedimientos.**
-  **En caso de que sea necesario ofrecer servicios de interpretación, contratar a un profesional cualificado.**
-  **Analizar las declaraciones del entrevistado y registrar cualquier revelación.**

Dejar constancia de la asistencia o ausencia de la persona convocada. La no comparecencia se valorará en el contexto de la obligación de colaborar (v. art. 12, apdo. 2 del Código Disciplinario de la FIFA).

4.3 INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

A ¿Qué es un informe final?

Se trata del informe de investigación principal que el responsable de integridad o la persona encargada dentro de su federación miembro debe presentar al órgano pertinente de su organización, de modo que sirva de base para incoar procedimientos formales o archivar provisionalmente el caso.

B ¿Cuáles son los objetivos principales del informe final?

- Informar al órgano pertinente de su federación miembro acerca de los resultados de la investigación preliminar.
- Proporcionar un resumen preciso de los hechos y los medios de prueba disponibles.
- Llevar un registro por escrito de las conclusiones de la investigación preliminar.

C Cómo redactar un informe final

- Defina claramente la cronología de lo sucedido: si el informe guarda relación con varios incidentes o partidos, analice cada uno de ellos por separado (por lo general, en orden cronológico).
- Si se considera apropiado, es preferible redactar un informe aparte por cada persona que pueda estar implicada en la manipulación de partidos.
- Cada punto o argumento del informe debe hacer la debida mención de la fuente de la información: use una referencia para cada exposición o cada hecho que trate de determinar.
- En la fase de investigación preliminar, todas las exposiciones o conclusiones siguen siendo acusaciones, y todas las personas mencionadas gozan de la presunción de inocencia. Sea prudente y evite hacer afirmaciones falsas: use términos como «supuestamente» y «presuntamente».
- Redacte el informe de manera concisa, objetiva y profesional.
- Clasifique el documento de conformidad con las normas sobre confidencialidad de su federación.



D ¿Qué debe incluirse en un informe final?

- El documento debe incluir información que permita identificar claramente a las personas o entidades investigadas (nombre y apellidos, fecha de nacimiento, registro de licencias, datos de contacto, etc.).
- Debe contener un registro detallado de todas las acciones llevadas a cabo durante la fase de investigación preliminar (entrevistas, correspondencia oficial intercambiada, etc.).
- Debe documentar los hechos.
- Debe analizar los elementos probatorios disponibles y los recabados durante la investigación (v. los medios de prueba en la sección 3.3).
- Debe contener una valoración preliminar de todas las posibles disposiciones que se hayan podido infringir.
- Debe formular recomendaciones finales sobre nuevas medidas basadas en las conclusiones de la investigación preliminar (p. ej., la incoación de procedimientos formales, el archivado provisional del caso o la recomendación de seguir investigando).

¿Le interesa a su federación miembro una plantilla de un informe final de una investigación preliminar?

De ser así, póngase en contacto con el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA para que le asesore acerca de cómo redactar y estructurar la plantilla.

E Sigüientes pasos: fase de decisión

Una vez que se redacte el informe de la investigación preliminar y se presente al órgano judicial independiente pertinente de la federación miembro, el proceso entrará en una nueva fase: la incoación de procedimientos disciplinarios formales. En la fase de decisión se aplican los principios rectores que figuran a continuación y que se analizan con más detalle en el siguiente capítulo:

- El órgano judicial guardará secreto de toda información relativa al procedimiento que se le haya dado a conocer.
- Se podrá presentar cualquier medio de prueba.
- El órgano competente apreciará las pruebas a su entera discreción.
- Las partes tendrán libertad absoluta para elegir a sus representantes y para decidir si desean hacer uso de asistencia jurídica.
- Las partes colaborarán para determinar los hechos y responderán a las solicitudes de información del órgano judicial.
- Los procedimientos garantizarán la protección de los testigos anónimos en aquellas situaciones en las que el testimonio de una persona pueda suponer una amenaza para dicha persona o poner en peligro su integridad física o la de su círculo personal.
- Las partes tendrán derecho a ser oídas antes de que se dicte resolución.
- El órgano judicial gozará de absoluta independencia para adoptar sus decisiones y no recibirá instrucción alguna por parte de otros órganos.



- La decisión, que deberá notificarse a las partes, contendrá al menos los siguientes elementos:
 - a. la composición de la comisión;
 - b. la identidad de las partes;
 - c. un resumen de los hechos;
 - d. los fundamentos de la decisión;
 - e. las disposiciones en las que se basa la decisión;
 - f. la decisión; y
 - g. la indicación de las vías de recurso.

Podrá interponerse recurso contra las decisiones del órgano judicial ante una comisión de apelación.





50

QUÉ SABER

Decisiones sobre
infracciones relacionadas
con la integridad

5.1 PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS RELACIONADOS CON LA INTEGRIDAD

Tal y como se pone de relieve en la sección 2.5, las federaciones miembro deben incluir disposiciones relativas a infracciones en materia de integridad en su marco regulatorio. Asimismo, la autoridad o el órgano judicial competente debe adoptar una decisión con respecto a dichas infracciones.

Cabe destacar que las federaciones miembro deben adaptar sus disposiciones disciplinarias a los principios generales del Código Disciplinario de la FIFA, a fin de garantizar la armonización de las medidas disciplinarias.

Procesar las infracciones relacionadas con el amaño de partidos e imponer las sanciones oportunas en estricto cumplimiento de la legalidad vigente es igual de importante que llevar a cabo las investigaciones necesarias. Para ello, un sistema decisorio independiente e imparcial debe garantizar que los acusados disfruten del derecho a un procedimiento justo, incluidos, entre otros, el derecho a ser oídos, el derecho a examinar y aportar pruebas, el derecho a que se fundamente la decisión y el derecho a recurrirla.



5.2 PRINCIPIOS PROCESALES FUNDAMENTALES

5.2.1 INDEPENDENCIA E IMPARCIALIDAD

La independencia y la imparcialidad son los pilares de un órgano judicial reputado. Por consiguiente, sus miembros deben ser imparciales y no tener conflictos de intereses que puedan comprometer procedimientos disciplinarios y la correcta aplicación de sanciones a los infractores.

Los miembros con poder de decisión de órganos judiciales no podrán decidir sobre asuntos para los que existan motivos legítimos que pongan en duda su imparcialidad o en caso de que exista un conflicto de intereses. Estas personas revelarán toda circunstancia que pueda generar dichas dudas⁷. Asimismo, las partes podrán recusar a un miembro con poder de decisión de un órgano judicial si existen dudas legítimas sobre su independencia o imparcialidad.

Por norma general, un conflicto de intereses surge cuando existe el riesgo de que el criterio de un miembro con poder de decisión se vea afectado por intereses personales o una obligación contrapuesta. Dicho de otro modo, esta situación se plantea en aquellos casos en los que el miembro no puede evaluar correctamente la consideración que merecen los hechos sobre los que se basa la decisión.

A continuación figuran varios ejemplos de situaciones en las que la independencia o imparcialidad de un miembro pueden verse comprometidas:

- Vínculo familiar: si tiene un vínculo familiar con uno de los letrados del caso o con una de las partes.
- Interés financiero: si tiene un posible interés financiero en el desenlace del caso.
- Vínculo personal: si tiene un vínculo personal con una de las partes implicadas.

Debido a la naturaleza del fútbol y la necesidad de salvaguardar su integridad, también es fundamental tener presentes otros factores que, a priori, pueden no resultar aparentes, entre ellos:

- Otras obligaciones: si el miembro con poder de decisión ejerce cualquier otra función relacionada con una de las partes del procedimiento o un tercero que se beneficiaría de un desenlace concreto del caso.
- Interés deportivo: si un miembro tiene un posible interés deportivo en el desenlace del caso.

El marco regulatorio de la federación miembro correspondiente debe contener normas relativas a la independencia e imparcialidad, así como al funcionamiento de las impugnaciones.

Huelga decir que los miembros con poder de decisión deben garantizar la confidencialidad de toda la información que se les revele en el desempeño de sus funciones (incluidos los hechos del caso, el contenido de las deliberaciones y las decisiones adoptadas). En aras de la transparencia y la integridad, especialmente en relación con la salvaguardia de la integridad de una competición, podrán hacerse públicas la incoación de procedimientos y las decisiones que ya se hayan notificado a los destinatarios correspondientes.

7 Art. 32, apdo. 2 del Código Disciplinario de la FIFA.

5.2.2 CARGA DE LA PRUEBA

La carga de la prueba con relación a infracciones disciplinarias recae en la federación miembro o en la autoridad en la que esta haya delegado las facultades para enjuiciar dichas infracciones⁸. Dicho de otro modo, la federación miembro (o su representante autorizado) debe demostrar que se ha producido la infracción relacionada con la integridad. Las pruebas pertinentes y su valoración en este sentido se explican con mayor detalle a continuación.

Sin menoscabo de lo anterior, en caso de que una parte reclame algún derecho sobre la base de un supuesto hecho, recaerá en ella la carga de la prueba de dicho hecho. Mientras dure el procedimiento, las partes entregarán todas las pruebas y comunicarán los hechos que les consten en ese momento o que les constarían de haber actuado de manera diligente.

En la práctica, esto implica que, aunque la federación miembro debe demostrar que una parte ha cometido una infracción disciplinaria, la carga de probar los hechos que alega una parte recae en esta última. Por consiguiente, es aconsejable que, en el marco regulatorio de las federaciones miembro, los hechos consignados en los informes o actas del equipo arbitral gocen de presunción de exactitud, pese a que quepa la posibilidad de demostrar lo contrario⁹. El motivo es que el equipo arbitral es testigo de primera mano, y su testimonio, recogido en su informe, es a menudo fundamental para el desenlace del caso.

5.2.3 PRESCRIPCIÓN DE LAS INFRACCIONES

Los plazos proporcionan seguridad jurídica. Sin ellos, una persona (o un club o federación) podría vivir indefinidamente bajo la amenaza de ser enjuiciado por un supuesto delito.

Asimismo, las pruebas pueden deteriorarse o perder fiabilidad con el paso del tiempo. Por ejemplo, es posible que deje de haber testigos, o que su recuerdo de los hechos no sea tan preciso como en un principio. Los plazos garantizan que los casos se enjuicien cuando las pruebas son todavía recientes, además de promover la eficiencia, al fomentar una investigación y un enjuiciamiento puntuales de las infracciones.

Por consiguiente, los plazos son un modo de garantizar la justicia, ya que una parte tiene una oportunidad justa de defenderse, circunstancia que guarda relación con el derecho a un procedimiento justo.

Por lo tanto, el marco regulatorio de la federación miembro en cuestión debe establecer un plazo para enjuiciar delitos relacionados con la manipulación de partidos. Dicho plazo no puede ser tan breve como para impedir que se enjuicien las infracciones. A modo de referencia, en el Código Disciplinario de la FIFA se establece un plazo de prescripción de diez años para las infracciones relativas a la manipulación de partidos¹⁰.

8 En algunas jurisdicciones, los cargos en materia disciplinaria los presenta un órgano distinto de la administración o la secretaría de la federación miembro.

9 Art. 40 del Código Disciplinario de la FIFA.

10 Art. 10, apdo. 1 del Código Disciplinario de la FIFA.



5.2.4 DERECHO A SER OÍDO

El derecho a ser oído es un principio jurídico fundamental, resumido en la expresión «*audi alteram partem*» (escucha a la otra parte). En virtud de este principio, todas las partes tienen derecho a presentar alegaciones antes de que se tome una decisión que pueda afectar a sus derechos, intereses o expectativas legítimas.

En el contexto de procedimientos disciplinarios, este principio exige ofrecer a las partes acusadas de un delito la oportunidad de defenderse ante un tribunal disciplinario debidamente constituido. Para cumplir con esta exigencia, es preciso comunicar la acusación de conducta indebida a la parte en cuestión, junto con las directivas sobre cómo responder y los plazos pertinentes, de forma puntual y por escrito.

En caso de que una parte reciba una notificación para asistir a un procedimiento disciplinario, pero decida no hacerlo, se considerará que dicha parte ha renunciado a su derecho a ser oída. El derecho a ser oído no es una norma jurídica absoluta e inmutable. La parte en cuestión puede perder dicho derecho o renunciar a él, si bien el órgano judicial no puede anularlo. Dicho de otro modo, siempre se debe brindar a una parte la oportunidad de presentar alegaciones.



5.2.5 DERECHO A EXAMINAR Y APORTAR PRUEBAS

El derecho a examinar las pruebas en procedimientos disciplinarios es otro aspecto importante del principio de procedimiento justo y también se enmarca en el derecho de una parte a ser oída. Este derecho incluye la posibilidad de interrogar a testigos y revisar las pruebas que se usen en su contra. Por ejemplo:

- Examen del expediente del caso: una parte tiene derecho a recibir una copia del expediente del caso y a examinarlo antes de presentar su posición sobre las supuestas infracciones.
- Pruebas científicas: cuando las cuestiones que se plantean a la autoridad decisoria son complejas, el derecho a un juicio justo implica la necesidad de conceder suficiente tiempo a la parte para leer el material, verificar su autenticidad y evaluar su valor probatorio.
- Interrogatorio de testigos: por lo general, una parte tiene derecho a interrogar a testigos en los procedimientos.

No obstante, existen limitaciones a dichos derechos. Por ejemplo, en el marco jurídico se pueden disponer excepciones relativas a los testimonios indirectos y a la protección de testigos vulnerables o de información privilegiada. También se puede permitir el uso de pruebas expurgadas por razones de seguridad o confidencialidad.

El derecho a aportar pruebas en procedimientos disciplinarios es otro aspecto esencial del derecho a un procedimiento justo. Este derecho permite a la parte que se expone a medidas disciplinarias aportar sus propias pruebas junto con su escrito de defensa. He aquí algunos ejemplos:

- Documentos
- Informes de expertos
- Declaraciones de testigos
- Declaraciones por escrito
- Grabaciones de audio o vídeo
- Fotografías
- Pruebas digitales¹¹
- Conclusiones de estudios científicos

¹¹ Aquí se incluyen tanto datos como los medios para almacenarlos, incluidos mensajes de correo electrónico y texto, y publicaciones en redes sociales.

5.3 GESTIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

5.3.1 SECRETARÍA

Los casos complejos de manipulación de partidos deben gestionarse con cuidado y diligencia. Esta tarea suele recaer en la secretaría del órgano judicial pertinente o en la administración de la federación miembro.

Por consiguiente, la secretaría tiene el cometido de poner a disposición de los órganos judiciales el apoyo, la infraestructura y el personal necesarios. Asimismo, los órganos judiciales pueden contar con la asistencia de asesores jurídicos o expertos en caso necesario. La secretaría se encarga del trabajo administrativo, una tarea que también puede incluir redactar las decisiones adoptadas por el órgano pertinente, intercambiar correspondencia con las partes, llevar un registro y levantar acta de las reuniones, coordinar los aspectos logísticos de las audiencias y, en general, gestionar los expedientes de casos.

En este sentido, la secretaría custodia los expedientes. Todas las decisiones y los expedientes pertinentes deben conservarse durante un periodo mínimo, que, en el caso de los órganos judiciales de la FIFA, es de diez años¹².

En función del marco jurídico, la secretaría también tiene la tarea de realizar de oficio las investigaciones que sean pertinentes. Este es el caso de la secretaría de los órganos judiciales de la FIFA¹³.

5.3.2 COMUNICACIÓN Y EXPEDIENTES DE CASOS

Es esencial mantener una comunicación adecuada con las partes con relación a procedimientos disciplinarios, lo que implica, entre otras cosas, garantizar que se las cite debidamente a los procedimientos y reciban las notificaciones necesarias del órgano judiciales, incluidas sus decisiones.

A fin de garantizar una correcta comunicación, se recomienda a las federaciones miembro utilizar sistemas electrónicos adecuados durante los procedimientos. A modo de referencia, desde el 1 de mayo de 2023, todos los procedimientos relacionados con los órganos judiciales de la FIFA se gestionan a través de una plataforma específica: el portal jurídico de la FIFA.

Asimismo, las federaciones miembro deben garantizar que, de cara a sus registros, los clubes y otras entidades afiliadas mantengan actualizados sus datos de contacto (incluida su dirección ordinaria, su teléfono y su dirección de correo electrónico).

Lógicamente, llevar un registro adecuado de los datos de contacto de personas físicas (árbitros, jugadores y entrenadores) no siempre es tarea sencilla. Por tanto, dada la naturaleza del fútbol, es aconsejable que las decisiones y otros documentos destinados a jugadores, clubes y árbitros se dirijan a la federación (regional) o al club en cuestión, quienes posteriormente tendrán la obligación de reenviarlos a las partes correspondientes.

¹² Art. 35, apdo. 3 del Código Disciplinario de la FIFA.

¹³ Art. 35, apdo. 5 del Código Disciplinario de la FIFA.



5.3.3 AUDIENCIAS

Sujeto a las particularidades de cada jurisdicción, por normal general, no se prestan declaraciones orales en los procedimientos disciplinarios: la autoridad decisoria resuelve sobre la base de los expedientes, como sucede, por ejemplo, con los órganos judiciales de la FIFA¹⁴.

No obstante, este es un mero enfoque general, y hay situaciones en las que puede ser necesaria una audiencia. De ser así, deberá citarse a todas las partes como corresponda. La federación miembro debe garantizar la inclusión de normas relativas a las audiencias en su marco nacional.

Dado que se engloban en el contexto de procedimientos ante los órganos judiciales de la FIFA, las audiencias podrán celebrarse a petición debidamente motivada de una de las partes o si el presidente, su vicepresidente o el juez único competente lo consideran oportuno¹⁵. No obstante, el hecho de que una o ambas partes no comparezcan no impedirá que se dicte un fallo.

Las audiencias se grabarán y se archivarán durante un periodo razonable de conformidad con el marco jurídico local. En el caso de audiencias celebradas en el contexto de procedimientos ante los órganos judiciales de la FIFA, las grabaciones se destruirán transcurridos cinco años¹⁶.

Las audiencias celebradas en el contexto de procedimientos ante los órganos judiciales de la FIFA no estarán abiertas al público, a excepción de los casos de infracción de las normas antidopaje por parte de personas, si así lo solicita debidamente el demandado y lo aprueba el presidente del órgano judicial competente o el miembro en quien este delegue. En los casos de manipulación de partidos, el presidente del órgano judicial competente o el miembro en quien este delegue decidirá acerca de la audiencia pública y determinará, a su entera discreción, si se celebra o no y, en caso afirmativo, en qué condiciones¹⁷.

14 Art. 53, apdo. 1 del Código Disciplinario de la FIFA.

15 Art. 53, apdo. 2 del Código Disciplinario de la FIFA.

16 Art. 53, apdo. 4 del Código Disciplinario de la FIFA.

17 Art. 53, apdo. 7 del Código Disciplinario de la FIFA.



5.3.4 TESTIMONIO PROTEGIDO

Como se ha explicado anteriormente, las declaraciones de testigos son un importante medio de prueba en los casos disciplinarios. Sin embargo, hay situaciones en las que el testimonio de una persona podría ponerla en riesgo o suponer una amenaza para ella, o bien poner en peligro su integridad física o la de su círculo personal. A tal efecto, los testigos podrán prestar declaración de forma protegida para velar por su seguridad.

Para proteger la identidad de los testigos, pueden adoptarse varias medidas, por lo general, por orden de la autoridad que preside los procedimientos. Estas medidas pueden implicar que, por ejemplo:

- no se identifique al testigo en presencia de las partes;
- la persona no comparezca en la audiencia;
- se distorsione la voz de la persona;
- se interrogue a la persona fuera de la sala de audiencias;
- se interrogue a la persona por escrito;
- toda o parte de la información que pudiese identificar al testigo se archive en un expediente confidencial aparte.

Con objeto de garantizar su protección, se identificará a los participantes anónimos a puerta cerrada, en ausencia de las partes. La identificación estará solamente a cargo de los miembros del órgano judicial competente que se hallen presentes y quedará registrada en el acta que contenga los datos personales de la persona. Sin embargo, las partes no recibirán esta acta, sino una notificación en la que se confirmará que se ha identificado formalmente a la persona en cuestión, pero que no contendrá datos que pudiesen usarse para identificarla¹⁸.

18 Art. 43 del Código Disciplinario de la FIFA.



5.4 ESTÁNDAR PROBATORIO

El estándar de «satisfacción suficiente» se sitúa entre el de «mayor probabilidad» y el de «más allá de toda duda razonable».

En esta sección se aborda el estándar probatorio que se aplicará en procedimientos éticos o disciplinarios cuando se presenten casos relacionados con la integridad ante un órgano judicial de una federación miembro o el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS).

A ¿Qué es el estándar probatorio?

El estándar probatorio es el criterio jurídico que deben satisfacer las pruebas para acreditar la existencia de un hecho en procedimientos penales o civiles.

Por norma general, cada federación miembro puede decidir por su cuenta el estándar probatorio que aplicará durante los procedimientos relacionados con la manipulación de partidos, con arreglo a la legislación nacional o internacional¹⁹. Si no se hace mención expresa del estándar probatorio aplicable en el reglamento de la federación miembro ni en ningún acuerdo entre las partes durante los procedimientos, el TAS aplicará el estándar de «satisfacción suficiente»²⁰.

Salvo que se estipule de otra manera en el reglamento pertinente, los órganos rectores deportivos y las federaciones miembro deben determinar los hechos pertinentes «de forma suficientemente satisfactoria para el tribunal, teniendo presente la gravedad de la acusación que se formula»²¹.



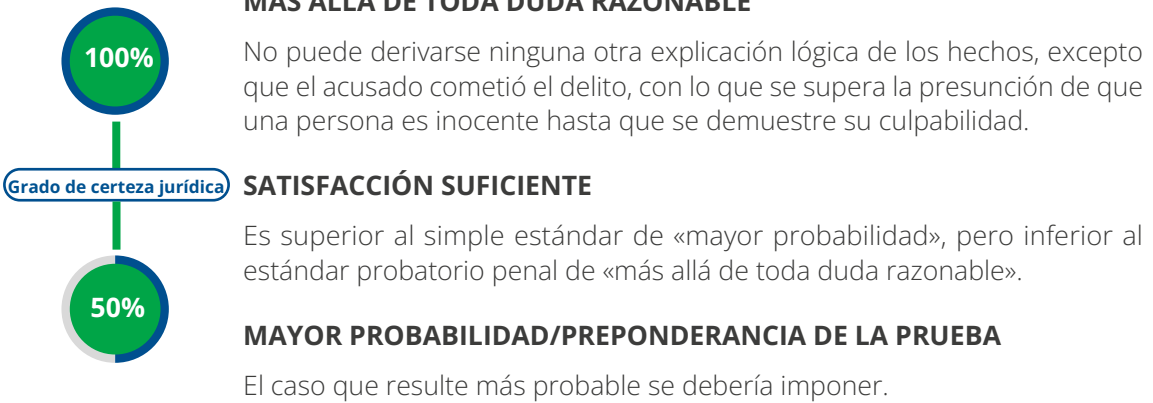
19 CAS 2011/A/2490 Köllerer v. ATP.

20 CAS 2010/A/2267 – 2281 FC Metalist et al. v. FFU.

21 *Ibid.*

B ¿Qué es el estándar de satisfacción suficiente?

Por definición, el estándar de satisfacción suficiente es superior al simple estándar de «mayor probabilidad», pero inferior al estándar probatorio penal de «más allá de toda duda razonable»²².



La FIFA recomienda que todas las federaciones miembro apliquen el estándar de satisfacción suficiente en procedimientos disciplinarios, éticos y relacionados con la manipulación de partidos, y lo estipulen en consecuencia en su reglamento.

El anexo 5.7 contiene más información sobre laudos y publicaciones del TAS relativas al estándar probatorio en casos relacionados con la manipulación de partidos.



22 CAS 2014/A/3562 Josip Simunic v. FIFA.

El motivo para aplicar el estándar de satisfacción suficiente se ajusta a la jurisprudencia consolidada del TAS, conforme a la cual:

- El estándar de satisfacción suficiente se ha validado sistemáticamente en la jurisprudencia del TAS relativa a casos de manipulación de partidos y, por definición, es superior al simple estándar de «mayor probabilidad», pero inferior al de prueba «más allá de toda duda razonable»²³.
- En la jurisprudencia del TAS se ha establecido claramente que, para alcanzar esta satisfacción suficiente, el Panel debe tener presente «la gravedad de la acusación que se formula»²⁴.
- De lo anterior se desprende que este estándar probatorio es una especie de escala móvil basada en las acusaciones en cuestión: cuanto más graves sean las acusaciones y sus consecuencias, mayor certeza (grado de la prueba) requerirá el panel para tener la «satisfacción suficiente»²⁵.

y

- «[t]eniendo en cuenta la naturaleza de la conducta en cuestión y la importancia primordial de la lucha contra la corrupción de cualquier tipo en el deporte,
- así como la naturaleza y las competencias limitadas de las autoridades de instrucción de los órganos rectores del deporte en comparación con las autoridades nacionales que establecen un interrogatorio formal,
- el Panel opina que las cuestiones relacionadas con la manipulación de partidos deben tratarse de acuerdo con la jurisprudencia reiterada del TAS sobre los casos de aplicación de medidas disciplinarias en el dopaje (...), teniendo presente la gravedad de la acusación que se formula»²⁶.

Al igual que el **TAS**, la Comisión Disciplinaria de la FIFA independiente aplica el estándar de satisfacción suficiente (art. 39, apdo. 3 del Código Disciplinario de la FIFA, edición de 2023).

En la práctica, el estándar de «íntima convicción» no difiere significativamente del de «satisfacción suficiente» que también aplican los paneles del TAS en los procedimientos relacionados con la manipulación de partidos.

23 Párrafos 131 y 132 de CAS 2014/A/3625; CAS 2009/A/1920; CAS 2013/A/3258; y CAS 2010/A/2172.

24 CAS 2016/A/4650 Klubi Sportiv Skenderbeu v. Union Européenne de Football Association (UEFA); párrafo 132 de CAS 2014/A/3625; CAS 2005/A/908; y CAS 2009/A/1902.

25 CAS 2014/A/3625 Sivasspor Kulübü v. UEFA.

26 CAS 2010/A/2172 Oriekhov v. UEFA; CAS 2009/A/1920 FK Pobeda v. UEFA; y CAS 2005/A/908 World Anti-Doping Agency (WADA) v. Coetzee Wium.



5.5 MEDIOS DE PRUEBA

Se podrá presentar cualquier medio de prueba.

En esta sección se explican los medios de prueba que se admiten en procedimientos éticos o disciplinarios ante un órgano judicial de una federación miembro o ante el TAS. En procedimientos disciplinarios se podrá presentar cualquier medio de prueba que resulte pertinente para el caso (v. art. 39, apdo. 1 del Código Disciplinario de la FIFA [CDF], edición de 2023).

A Pruebas directas

Las federaciones miembro pueden presentar pruebas directas que consten de pruebas directamente relacionadas con el hecho contencioso (pruebas de un testigo que dé fe de la veracidad del hecho que se quiere demostrar, pruebas directamente relacionadas con la persona investigada, etc.).

B Pruebas indirectas

También se admiten pruebas indirectas si cumplen el estándar de satisfacción suficiente. No siempre es necesario presentar pruebas directas si las indirectas cumplen el estándar de satisfacción suficiente (v. art. 39, apdo. 3 del CDF, edición de 2023).

A continuación figura un resumen de medios de pruebas indirectas que pueden presentarse en procedimientos éticos y disciplinarios incoados en casos de manipulación de partidos y corrupción relacionada con la integridad²⁷:

Comentarios e informes
de los expertos



Correos electrónicos



Cartas



Declaraciones de
testigos o partes



Grabaciones de audio



Grabaciones de vídeo



Informes de apuestas



Todo tipo de documento

En procedimientos incoados antes los órganos judiciales de una federación miembro, el órgano competente apreciará las pruebas a su entera discreción (v. art. 39, apdo. 2 del CDF, edición de 2023). En la práctica, esto implica que dichos órganos pueden:

- decidir libremente la preponderancia de cualquier prueba sin estar sujetos a distinciones predefinidas entre medios de prueba; y
- deliberar libremente entre elementos probatorios contradictorios en su proceso de toma de decisiones.

²⁷ Esta lista no es exhaustiva.



5.6 INFORMES DE APUESTAS

El análisis de resultados que se desvíe de un patrón previsto de apuestas puede constituir prueba suficiente de que alguien ha incurrido en la manipulación de partidos.



A ¿Qué deben saber las federaciones miembro sobre los informes de apuestas?

- Los informes de apuestas son uno de los elementos probatorios indirectos más importantes en investigaciones y procedimientos relacionados con la manipulación de partidos.
- En posibles casos de manipulación de encuentros, es habitual que el informe de apuestas se utilice al inicio de una investigación, cuando la federación miembro correspondiente no cuenta con pruebas directas.
- En el informe de apuestas se ponen de manifiesto los movimientos irregulares que han detectado los operadores supervisados, tanto antes del partido como durante su disputa, y se proporciona información específica del encuentro (p. ej., el estado de forma de los equipos en cuestión, lo acontecido sobre el terreno de juego y datos sobre los jugadores y el equipo arbitral).
- La FIFA informará a la federación miembro correspondiente si en un partido disputado en su jurisdicción se detectan patrones de apuestas sospechosos que constituyan un indicio de manipulación. A petición de la federación miembro, la FIFA podrá solicitar un informe de apuestas ampliado sobre la cuestión y compartirlo posteriormente con la federación para que lo use en su investigación.

B ¿Son los informes de apuestas prueba suficiente de la manipulación de un partido?

- Los movimientos irregulares de cuotas que detecte un sistema de supervisión no bastan por sí solos para probar la manipulación de un partido. Del mismo modo, puede que haya encuentros que se hayan amañado sin que el sistema de supervisión haya detectado movimientos irregulares de cuotas.
- De acuerdo con el TAS, la información analítica obtenida de un informe de apuestas no basta por sí misma para probar la manipulación de un partido de fútbol²⁸.
- La información analítica debe estar respaldada por otros elementos externos que apunten en la misma dirección²⁹, por ejemplo, acciones sospechosas sobre el terreno de juego (como un rendimiento inferior al esperado).
- Es preciso establecer una relación entre la desviación de los patrones de apuestas y los elementos externos, como acciones sospechosas sobre el terreno de juego³⁰, por ejemplo, si dichas acciones coinciden en el tiempo con las desviaciones observadas en los patrones de apuestas.
- El análisis de las acciones sospechosas con relación a la desviación de un patrón de apuestas previsto puede ser prueba suficiente de que una persona ha incurrido en la manipulación de partidos³¹.

28 Párrafo 85 de CAS 2016/A/4650 Skenderbeu v. UEFA.

29 Párrafo 86 de CAS 2016/A/4650 Skenderbeu v. UEFA.

30 Párrafo 100 de CAS 2016/A/4650 Skenderbeu v. UEFA y párrafos 83 y 84 de CAS 2017/A/5173 Joseph Odartei Lamptey v. FIFA.

31 CAS 2017/A/5173 Joseph Odartei Lamptey v. FIFA y CAS 2016/A/4650 Skenderbeu v. UEFA.



5.7 DECISIONES Y RECURSOS DE APELACIÓN

5.7.1 FALLO Y DERECHO A UNA DECISIÓN FUNDAMENTADA

El derecho a una decisión fundamentada es otro elemento esencial de un procedimiento justo. Implica que un órgano decisorio, como el tribunal disciplinario, debe justificar su decisión de forma clara y detallada. Una decisión fundada incluye algunos de los siguientes aspectos clave:

- El órgano decisorio debe explicar el razonamiento que ha desembocado en la decisión, incluido cómo se han evaluado las pruebas, los principios jurídicos que se han aplicado y cómo han derivado estos factores en la decisión final.
- Una decisión fundamentada incluye un resumen de los hechos, los artículos que se han infringido, las consideraciones relativas a la posible contravención del marco pertinente y los criterios utilizados para decidir la posible sanción. No es necesario que incluya todos y cada uno de los argumentos.
- Una decisión fundamentada fomenta la transparencia y permite a la parte comprender el motivo de una determinada decisión. También le permite recurrir dicha decisión si no la considera justa.
- Una decisión fundamentada es vital con vistas a un posible proceso de revisión o recurso. Permite a un órgano revisor comprender la justificación de la decisión y evaluar si ha sido justa y equitativa.

Por ejemplo, las decisiones de los órganos judiciales de la FIFA las toma un juez único o se adoptan por mayoría simple de los miembros presentes. En caso de empate, el presidente tiene el voto de calidad³². Las decisiones pueden tomarse en sesiones presenciales, por teleconferencia, por videoconferencia o utilizando cualquier otro medio similar³³. En el marco jurídico pertinente debe definirse el proceso que desemboca en la adopción del fallo, a fin de ofrecer seguridad jurídica.

Los órganos judiciales de la FIFA emiten su veredicto sin incluir su fundamentación³⁴. En la notificación del veredicto, se informa a las partes que disponen de un plazo de diez días para solicitar por escrito la decisión fundamentada. Si no se cursa solicitud alguna, la decisión será firme y vinculante, y se considerará que las partes han renunciado a su derecho de apelación.

32 Art. 54, apdo. 1 del Código Disciplinario de la FIFA.

33 Art. 54, apdo. 2 del Código Disciplinario de la FIFA.

34 De conformidad con el art. 54, apdo. 7 del Código Disciplinario de la FIFA, las decisiones en materia de dopaje incluyen la fundamentación. En casos urgentes, o si se produjera cualquier otra circunstancia especial, el órgano judicial correspondiente podrá notificar a la parte en cuestión únicamente la decisión, que será aplicable de inmediato.



5.7.2 DERECHO A RECURRIR Y LEGITIMACIÓN PARA RECURRIR DECISIONES

El derecho a recurrir es otro pilar de un procedimiento justo, ya que permite a una parte impugnar una decisión que se ha tomado en su contra. Los derechos garantizados a una parte en primera instancia deberán respetarse también durante el recurso.

No obstante, puede haber casos en los que no sea posible interponer un recurso. Por ejemplo, en el Código Disciplinario de la FIFA se establece que, si la sanción impuesta es una advertencia, un apercibimiento, una suspensión de hasta dos partidos o dos meses³⁵ o una multa de hasta 15 000 CHF para federaciones o clubes, o de hasta 7500 CHF en los demás casos, no se puede recurrir la decisión³⁶.

En el contexto del Código Disciplinario de la FIFA, los recursos no suspenden los efectos de las decisiones apeladas, a excepción de los requerimientos de pago. El presidente, el vicepresidente o, en su ausencia, el miembro más veterano disponible podrá, tras recibir una petición fundamentada, decretar la suspensión de la ejecución³⁷. Se recomienda a las federaciones miembro establecer los efectos de un recurso en su marco jurídico, a fin de ofrecer seguridad jurídica.

Cualquier persona que haya sido parte en un procedimiento podrá interponer un recurso, siempre y cuando dicha parte tenga un interés legalmente protegido que lo justifique. Debido a la naturaleza del fútbol, las federaciones y los clubes están legitimados para recurrir las decisiones que sancionen a sus jugadores, integrantes del cuerpo técnico o miembros.

5.7.3 PUBLICACIÓN DE LAS DECISIONES

La FIFA tiene el compromiso de fomentar la transparencia y facilitar toda la información sobre las actividades de sus órganos judiciales independientes. Unas prácticas de gobernanza y gestión eficaces y transparentes son fundamentales para garantizar que los grupos de interés clave rindan cuentas por sus acciones y decisiones. Por este motivo, la FIFA publica las decisiones de sus órganos judiciales. Sin embargo, si una decisión contiene información confidencial, la FIFA podrá decidir, de oficio o a petición de las partes, publicar una versión anonimizada o expurgada.

Uno de los objetivos estatutarios de la FIFA es mejorar el fútbol constantemente y promoverlo en todo el mundo. La publicación de las decisiones contribuye al desarrollo de este deporte, al proporcionar directrices claras y precedentes. La FIFA recomienda a las federaciones miembro que compartan estos principios y adopten directrices similares con respecto a la publicación de las decisiones de sus órganos judiciales.

35 Con excepción de las decisiones en materia de dopaje.

36 Con arreglo al art. 61, apdo. 1 del Código Disciplinario de la FIFA, así como decisiones relativas a la aplicación de decisiones adoptadas por la FIFA, sus filiales y el Tribunal de Arbitraje Deportivo, de conformidad con el art. 21 del Código Disciplinario de la FIFA.

37 Art. 65, apdo. 2 del Código Disciplinario de la FIFA.



5.8 SANCIONES DE ÁMBITO MUNDIAL



A Por qué solicitar la ampliación de sanciones al ámbito mundial

Una vez que el órgano judicial de su federación miembro haya adoptado una decisión sobre la influencia ilícita de una persona en los resultados de partidos de conformidad con los reglamentos y procedimientos internos, su federación podrá solicitar a la FIFA la ampliación de las sanciones al ámbito mundial. Esta opción resulta especialmente pertinente en el caso de decisiones que conllevan la prohibición de participar en actividades relacionadas con el fútbol durante un periodo determinado, ya que aumenta el peso de dichas sanciones.

B Cómo solicitar la ampliación de sanciones al ámbito mundial

Para solicitar a la FIFA la ampliación de sanciones al ámbito mundial, su federación miembro debe presentar la documentación y el material siguiente a través del portal jurídico de la FIFA (<https://legalportal.fifa.com/home>):

- solicitud oficial de ampliación de las sanciones (encontrará una plantilla en el anexo 5.9);
- copia de la decisión traducida a un idioma oficial de la FIFA (español, francés o inglés), en caso necesario;
- información precisa y completa de la persona sancionada (esto es, nombre y apellidos, dirección, federación miembro, club, nacionalidad y fecha de nacimiento);
- documento en el que se indique la infracción cometida por la persona (carta en la que se cite o acuse a la persona);
- prueba de que se ha respetado el derecho de la persona a ser oída, de conformidad con las normas establecidas;
- prueba de que se ha notificado la decisión a la persona investigada debidamente, y documento en el que se la cite o acuse (confirmación por fax, correo ordinario o correo electrónico).

Nota: podrán presentarse recursos de conformidad con el reglamento aplicable y los procedimientos establecidos en la federación miembro. Las disposiciones de la FIFA aplicables a la ampliación de sanciones al ámbito mundial están disponibles en el art. 70 del Código Disciplinario de la FIFA (edición de 2023).



5.9 CASOS DE ESTUDIO

La implicación de una persona en la manipulación de partidos puede tener consecuencias graves.

A Caso relacionado con un miembro de un equipo arbitral (árbitro internacional de la FIFA)

Los fallos de la Comisión Disciplinaria y de la Comisión de Ética, que son fruto de investigaciones preliminares llevadas a cabo por el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA, pueden recurrirse ante la Comisión de Apelación de la FIFA³⁸. También es posible interponer recursos contra fallos adoptados en última instancia por órganos judiciales de la FIFA (incluidas la Comisión Disciplinaria, la Comisión de Ética y la Comisión de Apelación) ante el TAS³⁹. Por último, dado que el TAS tiene su sede en Lausana (Suiza), el Tribunal Federal Suizo será la autoridad judicial competente para pronunciarse sobre recursos de anulación de laudos del TAS⁴⁰.

Antecedentes

El árbitro dirigió un partido de la fase preliminar de la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™, que terminó con un resultado de 2-1. La selección A abrió el marcador en el minuto 43, después de que el árbitro señalara penalti debido a una mano voluntaria cometida aparentemente por un jugador de la selección B. El resto del encuentro transcurrió sin apenas incidencias que reseñar.

Pruebas de manipulación del partido

Movimientos y actividad irregulares en las apuestas en directo:

Poco después del partido, cinco empresas de renombre internacional dedicadas a la supervisión de apuestas comunicaron por separado y de forma simultánea a la FIFA que habían registrado una actividad irregular de apuestas durante el encuentro, lo que constituye un indicio de manipulación.

En todos los informes se concluyó que, durante la primera mitad del encuentro, se registraron movimientos en las apuestas de tipo «más de»⁴¹ del mercado en directo de «totales»⁴² que suponían una importante desviación con respecto al comportamiento habitual de dicho mercado, que se calcula matemáticamente. Los cinco operadores estimaron que la actividad de apuestas constatada durante el partido era sumamente irregular y, por ende, constituía indicio de manipulación del partido, y concluyeron que los apostadores conocían de antemano el número total de goles que se anotarían durante el encuentro (dos como mínimo).

Cita del laudo del TAS:

«El Panel ha quedado convencido con la opinión coincidente de varios expertos que han prestado declaración en este laudo y a los que les resulta sumamente significativo que varias entidades activas en los mercados de apuestas detectaran de forma inmediata (esto es, poco después del encuentro) y espontánea los patrones irregulares de apuestas y plantearan dudas con respecto a la integridad del partido. Por otro lado, resulta evidente, incluso para el público no experto, que el mercado de 'totales'

38 Artículo 53 de los Estatutos de la FIFA (edición de 2022) y art. 60 del CDF (edición de 2023).

39 Artículo 56 y ss. de los Estatutos de la FIFA (edición de 2022) y art. 52 del CDF (edición de 2023).

40 Art. 191 de la Ley federal suiza sobre el derecho privado internacional.

41 «Más de»: el apostante puede pronosticar que se van a marcar «más de» 2.5 goles, es decir, si se marcan tres, cuatro, cinco, seis o más goles en el partido, se gana la apuesta. Sin embargo, si se marcan uno o dos goles, o bien no se marca ninguno, se pierde la apuesta.

42 «Totales»: mercado en el que se apuesta al número total de goles que se marcarán en un partido. Las casas de apuestas ofrecen una línea de goles, y los apostantes pueden pronosticar si van a marcarse «más» o «menos». En los mercados en directo, las líneas de totales van cambiando a lo largo del partido. Por ejemplo, si se marca un gol, la línea (en función de la cual los apostantes emiten sus pronósticos) debe aumentar.



de apuestas en directo se ve afectado por el periodo de tiempo de juego: cuanto menos tiempo reste, menor será la probabilidad de que se marquen goles. Dicho de otro modo, en lo que respecta a las apuestas de tipo 'más de' (...), resulta evidente que la probabilidad de ganar la apuesta desciende (y, por consiguiente, aumenta la cuota) a medida que avanza el tiempo de juego y no se marcan goles»⁴³.

Análisis de la actuación de los jugadores y del árbitro:

Tras recibir los informes en los que se señalaba la existencia de actividad irregular, se procedió a realizar un análisis deportivo del encuentro. En dicho análisis se confirmó que el árbitro había cometido dos errores claros, los cuales habían desembocado en dos goles de la selección A al final del primer tiempo: el penalti concedido a dicha selección por una mano claramente inexistente y una decisión posterior en la que el árbitro permitió reanudar el juego rápidamente, acción que se tradujo en el segundo tanto en el minuto 45.

Cita del laudo del TAS:

«El propio Árbitro admite ahora que las Decisiones fueron equivocadas: (...) se limita a afirmar que fueron errores 'involuntarios' y justificables en cierto modo. Sin embargo, el Panel no puede aceptar que el Árbitro reste importancia a sus errores. De hecho, en las imágenes revisadas por el Panel se aprecia claramente que ambas Decisiones fueron adoptadas directamente por el Árbitro. En concreto, la Decisión del Penalti se tomó en un par de segundos, sin tiempo para comunicarse con el primer asistente (...), algo inexplicable en un árbitro experto. Con respecto a la decisión de permitir el Rápido Reinicio del Juego, el Panel no puede aceptar la justificación del árbitro de que no pudo hacer nada para impedirlo: precisamente, el error radica en no haber hecho nada para impedir que se reanudara el juego, por lo que este hecho no puede servir para justificarlo. Además, en las imágenes del Partido se aprecia que, en un primer momento, el árbitro se disponía a hacer sonar el silbato para detener la acción, pero posteriormente decidió dejarla continuar. (...) el Panel señala que la Subdivisión de Arbitraje de la FIFA, (...), confirmó, entre otras cuestiones, que 'no es habitual' que un árbitro de élite de la FIFA adopte dos decisiones erróneas en un lapso tan corto»⁴⁴.

Razonamiento

El Panel determinó que la actividad sospechosa de apuestas alcanzó su punto culminante precisamente cuando el árbitro adoptó las decisiones incorrectas entre el minuto 40 y la final de la primera mitad del partido. El mercado pareció volver a la normalidad con el segundo gol, lo que provocó que las cuotas de apuestas en directo regresaran a los valores previstos, ya que se habían cumplido las expectativas de que se marcaran al menos dos tantos en el encuentro. Esta circunstancia demostró que había una correlación clara entre la actividad irregular de apuestas y las decisiones erróneas del árbitro.

Cita del laudo del TAS:

«Por consiguiente, el Panel estima que la desviación con respecto al movimiento de cuotas esperado en las apuestas de tipo 'más de' durante el Partido contradice el modelo matemático y es señal inequívoca de que los apostantes poseían información que no tenía dicho modelo y esperaban que se marcaran al menos dos goles con independencia del tiempo transcurrido. Asimismo, al Panel le resulta sorprendente, (...), que el Partido transcurriera sin incidencias hasta el momento en que el árbitro adoptó las Decisiones, que la desviación del patrón habitual de apuestas se produjera antes de dichas Decisiones y que, tras el segundo gol, el mercado pareciera volver a la normalidad, ya que se habían cumplido sus expectativas»⁴⁵.

43 V. párrafo 80 de CAS 2017/A/5173 (jurisprudence.tas-cas.org/Shared Documents/5173.pdf).

44 V. párrafo 79 de CAS 2017/A/5173.

45 V. párrafo 83 de CAS 2017/A/5173.



Fallo

En su fallo, el Panel concluyó que el árbitro había adoptado intencionadamente dos decisiones erróneas con el único propósito de propiciar que se anotara un número determinado de goles que repercutiera en resultados favorables para las apuestas correspondientes y, por ende, **había influido de manera claramente ilícita en el resultado del partido.**

Al árbitro se le **inhabilitó de por vida para participar en toda actividad relacionada con el fútbol**, una sanción que el TAS consideró posteriormente proporcional y adecuada.

Cita del laudo del TAS:

«El Panel (...) está convencido de que, mediante las Decisiones, el árbitro influyó en el resultado del Partido y contravino los principios de la ética deportiva. De hecho, resulta obvio que las decisiones que adopta un árbitro, sean o no acertadas, influyen de facto en el resultado del partido que dirige. No obstante, el hecho de que se adoptaran intencionadamente decisiones erróneas contraviene los principios de la ética deportiva. Además, esta conclusión viene reforzada por el vínculo evidente entre las Decisiones erróneas, adoptadas de manera intencionada, y la desviación de los patrones de apuestas de tipo «Totales» en el mercado en directo. Dicho vínculo demuestra que las Decisiones se adoptaron al objeto de influir en el Partido y contravinieron los principios de la ética deportiva, ya que parecen venir dictadas por fines contrarios a los principios de juego limpio y cumplimiento de las normas sobre los que se sustentan las actividades deportivas»⁴⁶.

B Caso relacionado con una persona jurídica sancionada por la conducta de sus empleados

Antecedentes

Varios encuentros de la liga nacional de primera división de una federación miembro fueron objeto de examen después de sospechas reiteradas de manipulación de partidos entre 2018 y 2020. Las investigaciones del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA revelaron que los responsables de la manipulación eran particulares relacionados con un club en concreto. En consecuencia, se concluyó que el club era responsable de las acciones de sus miembros en este caso.

Concretamente, el caso supuso un importante hito tras las enmiendas al Código Disciplinario de la FIFA, ya que fue la primera vez que un órgano judicial de la FIFA responsabilizó a una entidad jurídica de la conducta de sus miembros con relación a la manipulación de partidos. La Comisión Disciplinaria de la FIFA determinó que el club había infringido los arts. 8 y 18 del CDF (edición de 2019).

Investigación del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA

La investigación del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA se centró en el posible incumplimiento de reglamentos de la FIFA por parte del club, en relación con la disputa de dos partidos de la liga de primera división mencionada. El grupo de trabajo recibió informes de tres empresas diferentes especializadas en servicios de integridad deportiva y en la supervisión de apuestas deportivas, que consideraron que los partidos 1 y 2 planteaban sospechas y era posible que se hubiesen manipulado, ya que se detectaron movimientos irregulares en el mercado de apuestas. Las pruebas obtenidas de las apuestas parecían indicar que los apostantes sabían de antemano que el club perdería los partidos. Esta conclusión también venía respaldada por el hecho de que algunas casas de apuestas retiraron la totalidad o parte de sus mercados durante ambos encuentros.

46 V. párrafo 85 de CAS 2017/A/5173.



Además de lo anterior, el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA también recibió de las empresas mencionadas informes en los que se identificaban una serie de errores defensivos y supuestos casos de bajo rendimiento por parte de jugadores del club.

El grupo de trabajo también obtuvo del por entonces entrenador del club una declaración jurada en la que describía la supuesta implicación de diversos jugadores en la manipulación de partidos durante las temporadas 2018/19 y 2019/20 de la citada liga de primera división.

Razonamiento y sanción

Uno de los principales argumentos de la decisión de la Comisión Disciplinaria de la FIFA sobre esta cuestión gira en torno a si se puede responsabilizar al club de la supuesta conducta impropia de sus jugadores, concretamente en casos de manipulación de partidos. La Comisión Disciplinaria hizo referencia al art. 8, apdo. 1 y al art. 18, apdo. 2 del CDF (edición de 2019), donde se establecía una norma de responsabilidad objetiva y se estipulaba que podía responsabilizarse a los clubes o federaciones del comportamiento de sus jugadores o representantes, aunque se concluyera que el club o la federación no habían actuado de forma negligente. Por consiguiente, si los jugadores de un club estuvieran implicados en la manipulación de partidos, podría responsabilizarse a dicho club de las acciones de sus futbolistas.

La Comisión Disciplinaria de la FIFA también mencionó un laudo pertinente del TAS relacionado con otro club, el KS Skënderbeu, y la UEFA. El TAS dictaminó que es posible establecer la responsabilidad objetiva de un club sin necesidad de identificar a un determinado autor material, siempre que el delito lo haya cometido una persona bajo el amparo de dicho club, como sus miembros, representantes, seguidores o jugadores. El Tribunal Federal Suizo también corroboró este enfoque.

Aunque el caso en cuestión no concernía a reglamentos de la FIFA, sino de la UEFA, la Comisión Disciplinaria de la FIFA concluyó que las disposiciones pertinentes de ambos conjuntos normativos resultaban similares. Por lo tanto, la Comisión Disciplinaria de la FIFA decidió aplicar el mismo enfoque. En consecuencia, si los jugadores de un club estuvieran implicados en la manipulación de partidos sin la participación de terceros (p. ej., un árbitro), se responsabilizaría al club de la infracción cometida por sus futbolistas sobre la base de las disposiciones del art. 8, apdo. 1 y el art. 18, apdo. 2 del CDF (edición de 2019).

C Caso relacionado con un seleccionador nacional

Antecedentes

La selección A debía disputar un partido contra la selección B en el marco de la fase preliminar de la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™. Un día antes del partido, los jugadores de la selección A celebraron una rueda de prensa en la que denunciaron que un tercero se había puesto en contacto con ellos y les había ofrecido una compensación económica a cambio de alterar el resultado del partido, oferta que habían rechazado. Sin embargo, posteriormente se descubrió que el técnico de la selección había permitido que se celebrara la reunión entre el equipo y el tercero.

Razonamiento y sanción

La investigación de la FIFA concluyó no solo que el seleccionador tenía conocimiento de la reunión, sino que también había autorizado que se celebrara, a pesar de saber que en ella se ofrecería una compensación económica ilícita a los jugadores. Asimismo, no cumplió con su obligación de denunciar el caso ante las autoridades pertinentes (la FIFA o la confederación correspondiente).

En este sentido, el órgano de decisión de la Comisión de Ética declaró al seleccionador culpable de infringir los arts. 18 y 21 del Código de Ética de la FIFA. Por lo tanto, se inhabilitó al técnico durante dos años para participar en todo tipo de actividades relacionadas con el fútbol en el ámbito nacional e internacional, y se le multó con 20 000 CHF. La sanción entró en vigor el 2 de mayo de 2018.

En última instancia, el TAS ratificó la decisión de la Comisión de Apelación de la FIFA, al considerar que el recurrente había infringido el reglamento de la FIFA⁴⁷ y que la prohibición de participar en actividades relacionadas con el fútbol en el ámbito nacional e internacional y la multa eran justas y proporcionadas⁴⁸.



47 Arts. 18 y 21 del Código de Ética de la FIFA (edición de 2012).

48 V. párrafo 140 de CAS 2018/A/5886.



ANEXOS

ANEXOS

6.1 GRUPO DE TRABAJO SOBRE INTEGRIDAD DE LA FIFA

A Estructura y funciones

El Departamento de Integridad de la FIFA se enmarca en la Subdivisión de Órganos Judiciales, que, a su vez, forma parte de la administración de la FIFA.

Jefe del Departamento de Integridad	Define la estrategia y la política de todo el departamento y lidera las investigaciones en materia de integridad
Jefe del equipo de integridad	Ejecuta la estrategia del departamento y supervisa el trabajo de los responsables de integridad
Miembro del equipo de integridad	Lleva a cabo las investigaciones en materia de integridad, asesora a las federaciones miembro en sus iniciativas de integridad y ejecuta las medidas preventivas relativas a las competiciones de la FIFA
Administrativo	Ofrece apoyo administrativo, organizativo y logístico al departamento

B Contacto con el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA



Correo electrónico del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA:
integrity@fifa.org

El correo electrónico del grupo de trabajo está a disposición de cualquier persona que desee informar de problemas relacionados con la integridad.



Portal de denuncias de la FIFA:

<https://fifa.gan-compliance.com/p/Case?locale=es-ES>



Sede de la FIFA:

+41 (0) 43 222 77 77

Si alguna vez necesita ponerse en contacto con el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA al objeto de mantener una reunión presencial, puede hacerlo en cualquier momento mediante cualquiera de los canales mencionados.



6.2 PLANTILLA TIPO DE POLÍTICA DE INTEGRIDAD

La [nombre de la federación miembro] está plenamente dedicada a reforzar la integridad del deporte y proteger a los deportistas honestos. Nuestro objetivo es organizar, difundir, desarrollar y promover el fútbol en todas sus modalidades, mediante los principios de integridad deportiva y juego limpio, entre otros.

Como parte de esta labor, luchamos contra la manipulación de partidos, el uso de sustancias dopantes y otras prácticas fraudulentas en el deporte, y reforzamos la ética mediante la mejora de la transparencia, la gobernanza y la rendición de cuentas.

La [nombre de la federación miembro] tiene el compromiso de promover y proteger la integridad de nuestro deporte en toda la familia del fútbol. Defendemos la integridad del fútbol para que sea un deporte que inspire confianza. La honestidad de nuestras competiciones es nuestro valor máspreciado. Los partidos deben decidirse sobre el terreno de juego, no en el mercado de apuestas.

La manipulación de partidos es un acuerdo, acción u omisión de carácter intencional cuya finalidad es alterar irregularmente el resultado o el curso de una competición deportiva a fin de eliminar, total o parcialmente, el carácter imprevisible de dicha competición con el objeto de obtener un beneficio indebido. Esta práctica es contraria a las reglas de juego y, a menudo, ilegal. A fin de preservar lo que hace que el deporte sea tan maravilloso y contribuir a preservar su integridad y su futuro, hemos diseñado normativas sobre las apuestas en el fútbol. Estas normas son aplicables a todas las personas que participan en él.

Nuestros órganos disciplinarios son responsables de garantizar que estos principios fundamentales del fútbol se cumplan y contribuyan a promover la integridad en el deporte. Por lo tanto, mantendremos en todo momento una política de tolerancia cero frente a la manipulación de partidos. Hemos optado por adoptar un doble enfoque represivo y preventivo que abarca un amplio conjunto de acciones y medidas. Si intenta manipular un partido, infringir la normativa sobre apuestas de la [nombre de la federación miembro] o divulgar información confidencial, es probable que le descubran y sea objeto de medidas disciplinarias.

Con este fin, contamos con un conjunto de normas de obligado cumplimiento para todos los representantes de clubes, jugadores, árbitros y empleados de la [nombre de la federación miembro]. Estas normas se aplican a las apuestas, al uso de información confidencial y a la manipulación de partidos. Contribuyen a garantizar que cualquier persona que participe en un encuentro de fútbol rinda a su máximo nivel sin objetivos contrapuestos. En virtud de nuestra afiliación a la [nombre de la confederación] y a la FIFA, también aplicamos reglamentos internacionales.

Todos los miembros de la [nombre de la federación miembro] deben notificar de inmediato cualquier indicio de tentativa de manipulación de partidos. Cualquier persona que haya observado algo sospechoso o con la que se haya contactado directa o indirectamente con relación a la manipulación de partidos puede denunciarlo (de forma anónima si lo desea) por teléfono (XXXXX) o correo electrónico (XXXXX).

La integridad es la clave del éxito. En nuestra federación, la integridad es sinónimo de hacer lo correcto en todo momento. Es fundamental para garantizar nuestro correcto funcionamiento y proteger nuestra reputación y la del fútbol en general. Los principios éticos básicos nos ayudan a garantizar la integridad de nuestras responsabilidades diarias.

6.3 RECOMENDACIONES DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Resumen práctico

Este anexo contiene un conjunto de mensajes y recursos relacionados con su política de integridad. Su estrategia para los medios de comunicación debe constituir la base de todas sus futuras interacciones, desde entrevistas a redes sociales hasta cualquier otra modalidad de comunicación externa, ya sean proactivas o reactivas, en persona o en línea.

La clave es determinar la labor positiva que venga realizando en su organización en el ámbito de la integridad y establecer si es necesario divulgarla y cuándo y cómo hacerlo. Esta estrategia abarca una comunicación proactiva y reactiva. La última página contiene una plantilla predefinida para que la rellene.

Introducción

El objetivo de una estrategia para los medios de comunicación es garantizar que el mensaje clave de su política de integridad se transmita al público adecuado en el momento más oportuno, a través de canales de comunicación externos e internos.

La comunicación es un elemento esencial para el éxito de su política de integridad, donde se describe cómo promover valores deportivos y prevenir conductas impropias. Es aconsejable transmitir y explicar su visión de cómo proteger la integridad del fútbol de un modo que resulte comprensible.

El objetivo es conseguir representar a su organización como líder en la protección de este deporte y como socio de confianza con conocimientos y experiencia en este ámbito. En este anexo, concretamos mensajes clave, contextos, públicos objetivo y resultados previstos.

Por qué diseñar una estrategia para los medios de comunicación

La prensa constituye un importante canal de comunicación con los grupos de interés y el público en general con relación a programas e iniciativas de integridad.

Si diseña una estrategia personalizada para los medios de comunicación y entabla relaciones profesionales positivas con ellos, puede contribuir a promover actitudes positivas en torno a la integridad y las estructuras de gobernanza del fútbol.

Objetivos de su política de integridad:

- A) Promover la integridad en el fútbol: defienda los valores de la integridad en el fútbol.
- B) Velar por la integridad de los partidos y las competiciones de fútbol de su país: asegúrese de que siga sin haber casos de corrupción o manipulación.
- C) Proteger a toda la comunidad del fútbol nacional frente a amenazas para la integridad y conductas impropias (por parte de federaciones, clubes, jugadores, árbitros, aficionados y espectadores).



Objetivos de una comunicación proactiva:

Aumentar la sensibilización	No solo de las consecuencias de la manipulación de partidos, sino también de la buena gobernanza y de los aspectos positivos del deporte limpio.
Fomentar el desarrollo	Refuerce la labor de su responsable de integridad como inversión en deporte, no como gasto (la integridad como concepto que contribuye al desarrollo del fútbol).
Impulsar la formación	Dé a conocer su estrategia de integridad en su país para influir en el desarrollo de normativas.
Mejorar la reputación corporativa	Impulse y optimice la colaboración con grupos de interés y organizaciones pertinentes que aporten valor a su misión y estrategia de integridad. Su federación miembro debe comunicar de forma eficaz su labor y política en materia de integridad, así como la repercusión de estas en el deporte, a fin de ganarse la confianza del público y de sus grupos de interés.
Fomentar las denuncias	Promueva de forma eficaz los canales disponibles para denunciar conductas impropias y contribuya a proteger el deporte frente a estos comportamientos. Refuerce la política de protección de denunciantes y las garantías ofrecidas por la federación.
Mensajes clave	<p>La [nombre de la federación miembro] desea proteger la integridad de los partidos y las competiciones de [nombre del país].</p> <p>La [nombre de la federación miembro] desea mejorar la reputación de los jugadores y representantes.</p>

Qué necesita

- Un documento con mensajes clave (como fuente principal): todo lo que comunique debe hacer referencia a este documento («Nuestro objetivo es proteger la integridad de los partidos y mejorar la reputación de los jugadores. Aspiramos a mostrar el mejor grado de protección de la integridad»).
- Una sección en el sitio web de la federación miembro.
- Un plan interno para los próximos doce meses: un calendario con acontecimientos clave y objetivos relativos a la integridad.
- Posibles embajadores de la política de integridad.
- La protección de los valores esenciales del fútbol puede verse reforzada por figuras deportivas de renombre (como jugadores y entrenadores de élite en activo o ya retirados), a fin de garantizar que los experimenten personas sujetas a nuestros reglamentos, así como aficionados, espectadores y el público en general.



Ventajas de colaborar con los medios de comunicación

Una colaboración fructífera con los medios de comunicación y periodistas ofrece diversas ventajas a las federaciones miembro. En concreto, entablar relaciones profesionales positivas con periodistas y diseñar una estrategia de integridad específica para los medios de comunicación puede contribuir a:

- concienciar e informar a grupos de interés y al público en general;
- mejorar la credibilidad de su federación miembro;
- generar confianza en las estructuras de gobernanza del fútbol y en la integridad de las competiciones;
- impulsar los programas y las iniciativas de integridad ya en curso.

Principios fundamentales

- Conozca la función y las necesidades específicas de los periodistas.
- Desarrolle una estrategia específica e integral de comunicación y medios, y un plan para informar a los grupos de interés externos y a los medios de comunicación.
- Localice periodistas pertinentes de medios de comunicación locales, nacionales e internacionales y entable relaciones profesionales con ellos.
- Trate de informar y sensibilizar periódicamente a medios de comunicación principales sobre programas de integridad y medidas de lucha contra la manipulación de partidos que ya estén en marcha.
- Responda cordial y puntualmente a las peticiones de medios de comunicación.
- Garantice el cumplimiento de los principios de debido proceso y de confidencialidad, así como los reglamentos pertinentes, en mensajes y actividades con los medios de comunicación.



Comunicación proactiva: sensibilización, promoción y prevención

Los medios de comunicación pueden desempeñar un papel importante a fin de sensibilizar sobre programas y medidas en materia de integridad que ya estén en marcha. A continuación figuran varios ejemplos de actividades relacionadas con la integridad que las federaciones miembro podrían dar a conocer de forma proactiva:

- **formación en integridad:** p. ej., seminarios relacionados con la integridad y cursos de fútbol base;
- **sensibilización:** p. ej., campañas basadas en valores en las que participen embajadores y promoción de la integridad en actos, reuniones y competiciones;
- **medidas y alianzas preventivas e institucionales en materia de integridad:** p. ej., acuerdos o memorandos de acuerdo, alianzas para la supervisión de apuestas y novedades reglamentarias;
- **puesta al día sobre la gestión de casos:** p. ej., sanciones y desenlace de casos.

Formación en integridad

Las actividades educativas con grupos de interés, como seminarios y cursos de fútbol, ofrecen la oportunidad de comunicarse de forma proactiva con grupos externos e internos y con los medios de comunicación.

En concreto, los cursos de fútbol base en los que participan embajadores o jugadores brindan la oportunidad de promover mensajes positivos en torno a la integridad o determinados valores (como el respeto, la equidad y la honestidad) en un entorno futbolístico. Por su parte, los seminarios y foros permiten compartir información general sobre una iniciativa concreta e impulsar la colaboración entre grupos de interés del ámbito de la integridad⁴⁹.

Ejemplos de actos o actividades

- Talleres
- Seminarios
- Foros
- Conferencias
- Cursos de fútbol base con jugadores o embajadores



Ejemplos de soportes o mensajes

- Contenido para los medios, como comunicados de prensa, vídeos de archivo, entrevistas a jugadores o fotos
- Contenido en medios digitales y redes sociales, como publicaciones en redes o artículos en el sitio web

⁴⁹ Ejemplos de actividades o contenido. La formación sobre la formación en integridad, se realice en colaboración con los participantes o la entidad organizadora antes de promocionarla. También se aconseja no incluir en el material para los medios de comunicación aspectos operativos o estrategias concretas sobre programas de integridad o supervisión ni casos de estudio que vayan a debatirse durante una actividad.

Material	Ejemplos de información
Comunicados de prensa o artículos en el sitio web	Información general sobre seminarios o cursos, p. ej., grupos de interés participantes (organizaciones o entidades), temas generales debatidos, y tipo y objetivo de la actividad
	Citas textuales de representantes de la federación miembro o de participantes en seminarios
	Información general sobre iniciativas de integridad pertinentes
	Imágenes de alta calidad (de entre 1 y 3 MB) que acompañen a comunicados de prensa
Comunicados de prensa en vídeo	Imágenes de archivo, p. ej., imágenes generales del recinto, elementos de marcas, material de marketing y seminarios
	Entrevistas con portavoces, p. ej., participantes (jugadores y entrenadores) y representantes de la federación miembro correspondiente
Medios digitales y redes sociales	Publicaciones con imágenes antes y después de actos
	Enlaces a páginas pertinentes sobre programas de integridad en el sitio web de la federación miembro
	Enlaces a comunicados de prensa posteriores a actos

Promoción y sensibilización

La promoción basada en valores puede desempeñar un papel importante para sensibilizar al público en general y obtener el apoyo de grupos de interés con relación a programas de integridad que las federaciones miembro ya tengan en marcha.

Asimismo, el desarrollo de una estrategia eficaz y proactiva para los medios de comunicación y la puesta en marcha de campañas centradas en valores positivos relacionados con la integridad, como la honestidad, el juego limpio, el trabajo en equipo o el respeto, también pueden aumentar la sensibilización, ofrecer la oportunidad de destacar iniciativas en curso (p. ej., líneas directas de denuncias) y generar un entorno positivo y propicio que fomente la integridad.

Ejemplos de actos o actividades	Ejemplos de soportes o mensajes
<p>Campañas basadas en valores o nuevas actividades relativas a competiciones, iniciativas de integridad, reuniones y actos (cursos de fútbol)</p> <p>Actividades promocionales con jugadores y equipos</p> <p>Puesta en marcha de una línea directa o una plataforma externa de denuncia</p>	<p>Promoción basada en valores, p. ej., mensajes de jugadores o entrenadores, adhesiones de terceros, y marketing y publicidad tradicional</p> <p>Medios y RR. PP., p. ej., comunicados de prensa, preguntas frecuentes, dosieres de prensa, entrevistas con embajadores de campañas, y medios digitales y redes sociales</p> <p>Medios digitales y redes sociales, p. ej., campañas pagadas, marketing digital y promoción</p>

Ejemplos de actividades o contenido:

Material	Ejemplos de información
<p>Material para medios, p. ej., comunicados de prensa, dosieres de prensa y artículos en el sitio web</p>	<p>Información general sobre campañas y actividades, p. ej., el objetivo de una campaña o el tipo de actividades que se llevan a cabo</p>
	<p>Citas textuales de embajadores, jugadores o entrenadores de renombre, representantes de la federación miembro y terceros que se adhieran a dichas actividades (p. ej., grupos de interés)</p>
	<p>Información general sobre iniciativas de integridad en curso o llamamientos a la acción que resulten pertinentes (p. ej., por teléfono, línea directa de denuncias, Twitter, Facebook, etc.)</p>
	<p>Imágenes de alta calidad (de entre 1 y 3 MB) que acompañen a comunicados de prensa</p>
<p>Imágenes de vídeo y comunicados de prensa en vídeo</p>	<p>Mensajes promocionales y de apoyo de embajadores de campañas, p. ej., jugadores o entrenadores</p>
	<p>Vídeos explicativos de campañas</p>
	<p>Imágenes de archivo de activaciones pasadas, p. ej., mensajes en estadios, películas, etc.</p>
<p>Medios digitales y redes sociales</p>	<p>Publicaciones con imágenes o vídeos antes y después de actos</p>
	<p>Enlaces a páginas pertinentes sobre programas de integridad en el sitio web de la federación miembro</p>
	<p>Enlaces a comunicados de prensa posteriores a actos</p>

Medidas preventivas e institucionales

La difusión de iniciativas y alianzas institucionales en el ámbito de la integridad desempeña un papel importante a fin de concienciar e informar a los medios de comunicación y a los grupos de interés acerca de las estructuras operativas de una federación miembro y de sus alianzas en materia de integridad.

Asimismo, la difusión de alianzas y de medidas normativas o de integridad que ya estén en marcha también puede tener carácter disuasorio y poner de relieve la labor que se lleva a cabo para proteger y salvaguardar la integridad de competiciones o certámenes concretos.

Ejemplos de actos o actividades

Acuerdos o memorandos de acuerdo con grupos de interés relacionados con la integridad, p. ej., otras federaciones miembro y cuerpos y fuerzas de seguridad

Alianzas para la supervisión de apuestas

Actualizaciones reglamentarias relacionadas con la integridad o la lucha contra la manipulación de partidos, p. ej., códigos disciplinarios y de ética

Medidas de integridad ya adoptadas con relación a competiciones (p. ej., supervisión de apuestas y responsables de integridad)



Soportes o mensajes de ejemplo

Artículos en el sitio web

Comunicados de prensa

Documentos de referencia y preguntas frecuentes

Ceremonia de firma de acuerdos o acto con medios de comunicación, p. ej., sesión informativa o rueda de prensa (cuando corresponda)



Ejemplos de actividades o contenido:

Material	Ejemplos de información
Comunicados de prensa o artículos en el sitio web	Información general sobre alianzas, acuerdos o iniciativas, p. ej., grupos de interés participantes (organizaciones o entidades), temas generales debatidos, y objetivo y tipo de actividad
	Citas textuales de representantes de la federación miembro o de participantes en seminariosparticipants
	Información general sobre iniciativas de integridad en curso que resulten pertinentes
	Imágenes de alta calidad (de entre 1 y 3 MB) que acompañen a comunicados de prensa
Comunicados de prensa en vídeo	Imágenes de archivo, p. ej., imágenes generales de la firma de acuerdos o ceremonias
	Entrevista con portavoces corporativos en la firma de alianzas, p. ej., federaciones miembro y socios
Medios digitales y redes sociales	Publicaciones con imágenes antes y después de actos
	Enlaces a páginas pertinentes sobre programas de integridad en el sitio web de la federación miembro
	Enlaces a comunicados de prensa posteriores a actos

Puesta al día con respecto a la gestión y el desenlace de casos

Puede que en un momento dado sea necesario comunicar de forma proactiva novedades sobre casos. Por ejemplo, es posible que haya concluido una investigación sobre un caso relacionado con la integridad y que los órganos pertinentes (p. ej., órganos disciplinarios) hayan impuesto una sanción. En consecuencia, será necesario informar de este desenlace al público en general y a los grupos de interés o medios de comunicación.

Partiendo de esta premisa, las federaciones miembro deben plantearse desarrollar una estrategia o un enfoque común en colaboración con los órganos pertinentes (p. ej., órganos disciplinarios, de integridad, de ética o judiciales), a fin de informar a los medios de comunicación del cierre de un caso en el que se hayan podido imponer sanciones.

Comunicación reactiva: buenas prácticas y principios

Gestión de incidencias y de los medios de comunicación

Es posible que haya ocasiones en las que la publicación de información en prensa derive posteriormente en peticiones de medios de comunicación con respecto a temas o casos relacionados con la integridad.

En consecuencia, pueden aplicarse varias estrategias y principios para prever y atender estas peticiones relacionadas con la integridad, gestionar de forma eficaz cuestiones y temas que puedan plantearse, y minimizar el riesgo de que se haga pública más información que ponga en peligro un caso abierto.

En concreto:

- 1) Desarrolle un plan de comunicación para incidencias o crisis que incluya información acerca de políticas y procedimientos internos sobre cómo gestionar peticiones de los medios y la designación de portavoces, así como declaraciones y reacciones predefinidas.
- 2) Responda de forma oportuna a las peticiones de los medios de comunicación, independientemente de que se publique una declaración por escrito o se pueda organizar una entrevista.
- 3) Designe coordinadores departamentales, a fin de que colaboren con el departamento de prensa para atender peticiones de medios de comunicación, y un portavoz para realizar entrevistas cuando corresponda.

Ejemplos de actividades o contenido:

Material	Ejemplos de información
Plan de comunicación y medios en caso de incidencias o crisis	Estructura general y gobernanza, p. ej., estructuras divisionales, coordinadores departamentales y líneas de rendición de cuentas
	Portavoces designados
	Posibles supuestos
	Ejemplos de declaraciones, p. ej., «X desea más información...» o «X se ha puesto en contacto con Y en relación con las acusaciones...»

Lista de control en caso de incidencias

- 1) ¿Cuáles son los hechos? Explíquelos de la forma más clara y sencilla posible.
- 2) Redacte una declaración que se ajuste al documento de mensajes clave.
- 3) ¿Quiénes son los principales responsables de comunicación?
- 4) ¿Cuáles son los posibles supuestos?
- 5) ¿Qué documentos, artículos o presentaciones hay disponibles?

¿Cuáles son los hechos? 100 palabras como máximo

Declaración

¿Quién es el portavoz adecuado para dar a conocer la historia de forma que resulte creíble? ¿A qué personas clave hay que dirigirse? ¿Dispone de citas textuales?

¿Cuáles son los posibles supuestos?

¿Puede aportar datos o cifras que respalden la historia?

6.4 BORRADOR DE DECLARACIÓN PARA ÁRBITROS, JUGADORES, ENTRENADORES Y REPRESENTANTES

La FIFA recomienda a las federaciones miembro que obliguen a sus jugadores, entrenadores y representantes afiliados a firmar una declaración de integridad. A continuación figura una declaración de ejemplo que puede adaptarse a las necesidades de cada federación.

DECLARACIÓN DE INTEGRIDAD

Para árbitros, jugadores, entrenadores y representantes

La información aquí recogida se tratará con la más estricta confidencialidad y no se facilitará a terceros:

Apellidos:		Fotografía
Nombre:		
Fecha de nacimiento:		
Federación miembro:		
Nacionalidad o nacionalidades:		
Profesión:		
Correo electrónico:		

El árbitro, jugador, entrenador o representantes abajo firmante se compromete a:

- no realizar apuestas relacionadas con el fútbol, ni solicitar a terceros o facilitar a estos que realicen apuestas relacionadas con el fútbol, ni mostrar la intención de hacerlo;
- no tolerar ninguna forma de manipulación de partidos (ya sea ofreciendo o recibiendo sobornos, o bien tratando de ofrecerlos o recibirlos) ni influenciar o alterar de forma ilícita el resultado u otros aspectos de partidos o competiciones de fútbol;
- denunciar cualquier propuesta o actividad que contravenga o pueda contravenir el marco regulatorio del deporte, en particular estatutos, reglamentos u otras leyes aplicables al abajo firmante, así como cooperar en todas las investigaciones en curso y aportar la información que se le solicite;
- ratificar con su firma que cumplirá con el conjunto de las disposiciones a las que le supedita su actividad en el ámbito del deporte, en especial los Estatutos de la FIFA, el Código de Ética de la FIFA y el Código Disciplinario de la FIFA, así como su Reglamento de Partidos Internacionales.

Todo contacto o información de que se tenga conocimiento en relación con una posible manipulación de partidos deberá comunicarse de inmediato al jefe de la delegación, a un representante de la FIFA o a un miembro del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA (integrity@fifa.org)

Toda la información proporcionada se tratará de forma estrictamente confidencial.

Confirmando haber leído y entendido lo expuesto y declaro que me pondré en contacto con la FIFA inmediatamente si tengo conocimiento de situaciones, contactos o información sospechosas.	Sí	No
---	----	----

Fecha:	
Firma:	

Los árbitros, jugadores, entrenadores o representantes en cuestión deberán cumplimentar, firmar y devolver este documento a más tardar el FECHA.



6.5 BORRADOR DE CLÁUSULA CONTRACTUAL RELACIONADA CON LA INTEGRIDAD PARA JUGADORES, ENTRENADORES Y REPRESENTANTES

La FIFA recomienda a las federaciones miembro incluir una «cláusula o disposición relacionada con la integridad», en la que se aborde expresamente la manipulación de partidos, en los contratos laborales entre clubes y sus jugadores, entrenadores y representantes, a fin de promover la integridad y fortalecer la protección de sus partidos y competiciones de fútbol.

A continuación figura un ejemplo de dichas disposiciones, que puede adaptarse a las necesidades de cada federación miembro e incluirse en los contratos mencionados.

Cuestiones sobre integridad aplicables a jugadores, entrenadores y representantes, con relación a partidos y competiciones de fútbol:

- 1) El jugador, entrenador o representante no deberá participar, directa o indirectamente, en ninguna forma de manipulación, soborno u otra tentativa de influenciar o alterar de forma ilícita los resultados de un partido o una competición de fútbol, con independencia de si la conducta que lleve a la comisión del acto tenga como finalidad una ganancia económica, una ventaja deportiva o cualquier otro fin. En particular, el jugador, entrenador o representante no aceptará ni concederá, ofrecerá, prometerá, recibirá, pedirá o solicitará ventajas pecuniarias o de otro tipo, en su beneficio o en el de terceros, en relación con la manipulación de partidos o competiciones de fútbol.
- 2) El jugador, entrenador o representante no deberá participar, directa o indirectamente, en apuestas, juegos de azar, loterías o transacciones similares vinculadas a partidos, competiciones u otras actividades relacionadas con el fútbol. El jugador, entrenador o representante no deberá tener ningún tipo de interés, de forma directa o indirecta (a través de terceros o con la colaboración de estos), en entidades, empresas, organizaciones, etc. que promuevan, negocien, organicen o dirijan apuestas, juegos de azar, loterías o actividades o transacciones similares relacionadas con partidos o competiciones de fútbol.
- 3) El jugador, entrenador o representante deberá comunicar de inmediato todo contacto, información o actividad sospechosa en relación con la manipulación (o la posible manipulación) de un partido o una competición de fútbol, a la federación miembro, a la confederación y al grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA (integrity@fifa.org).
- 4) Mediante la firma del presente contrato, el jugador, entrenador o representante confirma que conoce y cumplirá las pertinentes disposiciones relativas a la manipulación de partidos, al soborno y a las apuestas que recogen los Estatutos y los reglamentos de la FIFA.



6.6 BORRADOR DE UN PLAN DE ENTREVISTA

Plan de entrevista: Sr./Sra. [nombre]

PLANTILLA DE PLAN DE ENTREVISTA

Comprobación de las medidas de seguridad	Sí	No	
Confidencialidad	Sí	No	
Estado: cerrado	Sí	No	Motivo

Caso			
Fecha	Lugar	Hora de inicio y de fin	Entrevistador(a)

Nombre y apellidos de la persona entrevistada	Cargo	Ha dado consentimiento para que la graben Sí No
Información general sobre la persona entrevistada	Breve historia de la persona entrevistada y descripción de su implicación en el caso	
Pruebas presentadas a la persona entrevistada	Lista de informes (p. ej., informe del partido, informe de seguimiento de apuestas, etc.) Lista de secuencias de vídeo	
Posibles infracciones reglamentarias	Lista de los artículos que se han podido incumplir	
Objetivos de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ■ Corroborar que conoce las disposiciones sobre integridad que debe cumplir. ■ Esclarecer la sucesión de acontecimientos y preparativos antes del partido en cuestión. ■ Esclarecer la actuación de la persona en el partido en cuestión, con especial atención al fallo decisivo. ■ Establecer el grado de responsabilidad en la posible trama de manipulación durante el partido investigado. ■ Analizar si los jugadores del terreno de juego conspiraron para rendir menos. ■ Explorar la voluntad para seguir cooperando en futuras investigaciones si es necesario. 	

Hechos determinados Penaltis polémicos Tarjetas rojas polémicas Bajo rendimiento (observado)	Hechos por determinar Principales decisiones del partido Conducta específica observada sobre el terreno de juego Conducta específica observada fuera del terreno de juego
--	---



Cuestiones por demostrar	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento de la manipulación de partidos ■ Formación en integridad recibida a lo largo de los años ■ Conocimiento de las disposiciones sobre integridad (especialmente la obligación de denunciar) ■ Conocimiento de rumores relacionados con la manipulación (a nivel de confederación y de federación) ■ Preparativos de cara al partido investigado ■ Valoración general del rendimiento en el partido investigado ■ Opinión sobre los errores cometidos durante el partido investigado ■ Valoración del juego durante el partido investigado ■ ¿De qué se habló en el descanso? ¿Y después del partido? ■ Conocimiento de un posible bajo rendimiento de los jugadores o árbitros ■ Conocimiento de jugadas de futbolistas sospechosos que contribuyeran directa o indirectamente a la manipulación del partido en cuestión ■ Conocimiento de una posible conspiración para manipular el partido
---------------------------------	--

Temas de discusión	Temas surgidos durante la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> • Problema de la manipulación de partidos en el país • Trayectoria profesional de la persona entrevistada • Partido investigado <ul style="list-style-type: none"> » Preparativos » Rendimiento » Decisión trascendental » Conocimiento de la conducta de jugadores o árbitros • Conclusión: reconocimiento de que se le contactó para manipular el partido 	

Cierre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intentar que la persona entrevistada siga cooperando con la investigación y aportando información. ■ Decidir que la persona entrevistada sea testigo en el caso. ■ Determinar que la persona entrevistada no participó en actividades sospechosas relacionadas con el partido en cuestión ni tenía conocimiento de estas.
---------------	---

Valoración, corroboración y revisión (por decidir en la entrevista)

6.7 LAUDOS DEL TAS Y PUBLICACIONES RELACIONADAS CON LA INTEGRIDAD Y LA MANIPULACIÓN DE PARTIDOS

A Laudos del TAS y fallos del Tribunal Federal Suizo en materia de manipulación de partidos e integridad

- CAS 2009/A/1920 FK Pobeda, Aleksandar Zabrcanec, Nikolce Zdraveski v. UEFA
- CAS 2010/A/2172 Mr Oleg Oriekhov v. UEFA
- CAS 2010/A/2266 Norbert Mészáros & Vukasin Poleksic v. UEFA
- CAS 2011/A/2362 Mohammad Asif v. ICC
- CAS 2011/A/2364 Salman Butt v. ICC
- CAS 2011/A/2528 Olympiakos Volou FC v. UEFA
- CAS 2013/A/3062 Kevin Sammut v. UEFA
- CAS 2013/A/3256 Fenerbahçe Spor Kulübü v. UEFA
- CAS 2013/A/3258 Besiktas Jimnastik Kulübü v. UEFA
- CAS 2013/A/3297 Public Joint-Stock Company "Football Club Metalist" v. UEFA & PAOK FC
- CAS 2014/A/3562 Josip Simunic v. FIFA
- CAS 2014/A/3625 Sivasspor Kulübü v. UEFA
- CAS 2014/A/3628 Eskisehirspor Kulübü v. UEFA
- CAS 2016/A/4650 Klubi Sportiv Skenderbeu v. UEFA
- CAS 2017/A/5173 Joseph Odartei Lamptey v. FIFA
- CAS 2018/A/5886 Ramón Enrique Maradiaga v. FIFA
- CAS 2018/A/6075 Igor Labuts v. Football Association of Ireland
- CAS 2019/A/6219 Sidio José Mugadza v. FIFA
- CAS 2019/A/6439 Samson Siasia v. FIFA
- CAS 2020/A/7345 Papa Dema Dieye, Lokwa Tesera Antonio Georges and Samvel Safaryan v. Football Federation of Armenia
- CAS 2021/A/7866 Taras Durai v. Ukrainian Association of Football
- CAS 2021/A/8453 Ofosu Appiah v. Latvian Football Federation
- CAS 2022/A/8651 Edgars Gauračs v. UEFA
- CAS 2023/A/9715 Fudbalski klub "Kolubara" Lazarevac v. Football Association of Serbia
- Tribunal Federal Suizo, 4A_462, KS Skenderbeu c. la UEFA

B**Laudos del TAS y fallos del Tribunal Federal Suizo con respecto a fallos y procedimientos contradictorios****Independencia e imparcialidad**

- CAS 2021/A/7859 NK Inter Zaprešić v. Serder Serderov & FIFA
- Tribunal Federal Suizo, 4A_318/2020, Sun Yang c. la WADA
- Tribunal Federal Suizo, 4A_100/2023, A c. B

Carga de la prueba y nivel probatorio

- CAS 2019/A/6179 Gambia Football Federation (GFF) v. Confédération Africaine de Football (CAF) & Fédération Togolaise de Football (FTF)
- CAS 2011/A/2426 Amos Adamu v. FIFA

Prescripción de las infracciones

- CAS 2021/A/8054 FC Hamrun Spartans v. UEFA
- Tribunal Federal Suizo, 4A_22/2023, A c. los responsables de integridad del tenis profesional

Derecho a ser oído, aportación de pruebas y testimonio protegido

- CAS 2019/A/6388 Karim Keramuddin v. FIFA
- Tribunal Federal Suizo, 4A_424/2018, A c. B y la Federación Internacional de Tenis
- Tribunal Federal Suizo, 4A_486/2022, A c. los responsables de integridad del tenis profesional

Recursos de apelación

- CAS 2020/A/7144 Raja Club Athletic v. Léma Mabidi
- CAS 2011/A/2474 Antonio Urso & Marino Ercolani Casadei v. International Olympic Committee
- Tribunal Federal Suizo, 4A_184/2023, A c. la UCI



C Publicaciones

- CAS bulletin 2014/1, EFRAIM BARAK & DENNIS KOOLAARD, Match-fixing. The aftermath of Pobeda – what have the past four years brought us?
- CAS bulletin 2018/1, EMILIO GARCÍA SILVERO, The match-fixing eligibility criteria in UEFA competitions: an overview of CAS case law
- CAS bulletin 2018/2, GIULIO PALERMO & BRYCE WILLIAMS, Match-fixing and the evolution of CAS Jurisprudence
- Boletín del TAS 2020/1, PHILIPPE VLADIMIR BOSS, Duty to cooperate in disciplinary proceedings and its limitations deriving from standard rights in criminal proceedings – A review under Swiss law
- Boletín del TAS 2022/2, MATTHEW J. MITTEN & KRISTINA FRKOVIC, Protecting Human Rights, Competitive Equity, and Sports Integrity in Binary Athletic Competition in a Nonbinary World
- Boletín del TAS 2023/1, DESPINA MAVROMATI, An Overview of the Appeal Procedure before the CAS
- Boletín del TAS 2024/1, JANIE SOUBLIÈRE & BJÖRN HESSERT, Safeguarding and beyond - The role of sports regulations, human rights and the balance between the rights of interested parties in sports investigations and the disciplinary proceedings that arise from them
- Football Legal December 2018, OLIVER JABERG, VINCENT VEN, RODRIGO ARIAS GRILLO,STEPHANIE EICHENBERGER, Protecting the Integrity of Football: A Legal Analysis of FIFA's Integrity Framework and Challenges Connected to Match Manipulation Proceedings
- Olympic Movement Code on the Prevention of the Manipulation of Competitions, International Olympic Committee
- Model Rules to Assist Sports Organisations in Implementing the Olympic Movement Code on the Prevention of the Manipulation of Competitions, International Olympic Committee
- Legal Approaches to Tackling the Manipulation of Sports Competitions, International Olympic Committee and United Nations Office on Drugs and Crime
- Handbook on Protecting Sport from Competition Manipulation, INTERPOL y International Olympic Committee
- Resource Guide on Good Practices in the Investigation of Match-Fixing, United Nations Office on Drugs and Crime
- Investigation of Cases of Competition Manipulation: A Practical Guide, United Nations Office on Drugs and Crime, INTERPOL and International Olympic Committee
- A Practical Guide to the Prosecution of Cases of Competition Manipulation, United Nations Office on Drugs and Crime, INTERPOL and International Olympic Committee
- UNODC Global Report on Corruption in Sport, United Nations Office on Drugs and Crime
- Reporting Mechanisms in Sport: A Practical Guide for Development and Implementation, United Nations Office on Drugs and Crime and International Olympic Committee



D Publicaciones sobre programas de formación en integridad

Bibliografía y lecturas recomendadas: nivel básico

- Map It: The Hands-on Guide to Strategic Training Design, Cathy Moore, Montesa Press, 2017
- Resonate: Present Visual Stories that Transform Audiences, Nancy Duarte, John Wiley and Sons, 2010
- Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations, Nancy Duarte, O'Reilly Media, 2008
- Wired for Story: The Writer's Guide to Using Brain Science to Hook Readers, Lisa Cron, Ten Speed Press, 2012
- You Talkin' to Me: Rhetoric from Aristotle to Trump and Beyond, Sam Leith, Profile Books, 2019

Bibliografía y lecturas recomendadas: nivel medio

- Mental Training for Peak Performance, Steve Ungerleider, Rodale Books, 2005
- The Speed Reading Book: Read More, Learn More, Achieve More, Tony Buzan, Pearson Education, 2010
- Use Your Brain Raise Your Game: The Professional Footballer's Guide to Peak Performance, Mark Bowden, Rethink Press, 2017
- Use Your Head: Innovative Learning and Thinking Techniques, Tony Buzan, Pearson Canada, 2006
- Use Your Perfect Memory: Dramatic New Techniques for Improving Your Memory, Tony Buzan, Plume, 1991

Bibliografía y lecturas recomendadas: nivel avanzado

- De Bono's Thinking Course, Edward De Bono, Pearson Education Canada, 2006
- Brain-Based Learning: Teaching the Way Students Really Learn, Eric Jensen, Corwin, 2020
- Dynamic Learning, Robert Brian Dilts y Todd Epstein, Dilts Strategy Group, 2017
- Persuasion Engineering, Richard Bandler y John La Valle, Independent Publication, 2022
- The Einstein Factor: A Proven New Method for Increasing Your Intelligence, Win Wenger, Harmony, 1995

¿Está su federación miembro interesada en disponer de publicaciones o laudos del TAS relacionados con la integridad, para usarlos como material de referencia, estudiarlos o analizarlos?

De ser así, póngase en contacto con integrity@fifa.org, y le facilitaremos los documentos o laudos que solicite.



6.8 PLANTILLA PARA SOLICITAR LA AMPLIACIÓN DE SANCIONES AL ÁMBITO MUNDIAL

CORREO ELECTRÓNICO

Secretaría de la Comisión Disciplinaria de la FIFA

(Correo electrónico: disciplinary@fifa.org)

[Lugar, fecha]

N.º de ref. [inserte el n.º de referencia del caso]

[Cargo y nombre y apellido(s) de la persona sancionada]

Señoras y señores:

Con fecha del [fecha de la decisión], el/la [nombre del órgano judicial] de la [nombre de su federación] adoptó la decisión de [inhabilitar] a [nombre y otros datos de la persona sancionada] durante [periodo de inhabilitación] para participar en todo tipo de actividades relacionadas con el fútbol.

De conformidad con el art. 66 del Código Disciplinario de la FIFA, por la presente la [nombre de la federación] desea remitir a la Comisión Disciplinaria de la FIFA la documentación necesaria para solicitar a la FIFA la ampliación de la sanción al ámbito mundial.

Con este fin, se presentan la siguiente documentación e información a la Comisión Disciplinaria de la FIFA:

- copia certificada de la decisión⁵⁰ del/de la [nombre del órgano judicial] con fecha del [fecha de la decisión] (v. anexo XX)⁵¹
- prueba documental de que se ha citado como procede a [nombre de la persona sancionada] (v. anexo XX);
- prueba documental de que [nombre de la persona sancionada] ha podido ejercer su derecho de defensa (v. anexo XX);
- prueba documental de que se ha comunicado la decisión a [nombre de la persona sancionada] como procede (v. anexo XX)⁵²

Agradecemos a la Comisión Disciplinaria de la FIFA su inestimable colaboración en esta cuestión y seguimos estando a su disposición para responder a comentarios o preguntas en relación con este caso.

Atentamente,

[NOMBRE CARGO FIRMA]

() Tenga presente que esta plantilla no es un documento oficial de la FIFA, sino que tiene por objeto orientar a las federaciones miembro acerca de cómo redactar un mensaje dirigido a la Comisión Disciplinaria de la FIFA y especificar el contenido obligatorio de dicha solicitud de conformidad con el Código Disciplinario de la FIFA.*

50 En la decisión deberá figurar el nombre y la dirección de la persona sancionada, así como el club y la federación a la que pertenece. Cuando corresponda, el documento se traducirá al español, francés o inglés, tres de los idiomas oficiales de la FIFA.

51 Especifique si la persona sancionada ha presentado un recurso. De ser así, indique si el recurso tiene efecto suspensivo.

52 Adjunte las pruebas pertinentes, como copias de mensajes de correo electrónico, confirmaciones de envío de fax, albaranes de DHL, cartas selladas, etc.



6.9 PÓSTERES Y FOLLETOS DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE INTEGRIDAD DE LA FIFA

La FIFA pone a disposición de las federaciones miembro y las confederaciones el material y la documentación sobre integridad que figuran a continuación:



BE ALERT OF ANY APPROACH

RECOGNISE

MATCH MANIPULATION

What is match manipulation?

- The unlawful influencing or alteration of the course, result or any other aspect of a football match or competition.
- Match manipulation can be committed for financial gain, sporting advantage or other purposes.

What are match manipulation tactics?

- Attempting to lose or draw a football match.
- Performing below your abilities on the football pitch or purpose.
- A referee and/or match official deliberately making 'wrong' decisions.
- Accepting, offering, receiving or requesting money or other resources for the manipulation of football matches.

How can match manipulation affect you?

- Being involved in match manipulation can lead to a lifetime ban from any football activity.
- If you do not comply with your duty to report any match manipulation, approach or incident, you can be sanctioned.
- Match manipulation may have direct links with organised crime.
- One wrong decision can put your life, the safety of your loved ones and your career in danger.

WATCH OUT FOR THESE WARNING SIGNS

"Follow these instructions?"	"We need you to cooperate"
"Need a priority / fast lane?"	"Let's do this, don't give a f---"

BE FIDEL TO MATCH MANIPULATION

RESIST

BE YOUR DUTY

REPORT

BETTING AND SIMILAR ACTIVITIES

You are bound by the FIFA Code of Ethics and therefore, you **CANNOT**:

- Be in football matches – **ANY MATCH – ANYWHERE – AT ANYTIME**
- Place ANY bets or interest related to betting contracts or wagers.
- Fail to make to play bet with you or at your club?
- Share insider / sensitive information with someone placing a bet.

betting on football can lead to a ban from any football activity for up to 8 years.

FIFA REPORTING PORTAL

Use the QR code to submit an anonymous report or email FIFA integrity direct at: info@fifa.org

Si su federación miembro desea recibir los anteriores pósteres sobre integridad personalizados con su propio logotipo y en el idioma de la FIFA pertinente, póngase en contacto con el grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA para obtener el diseño final en el formato y la resolución correspondientes.

FIFA[®]
 —●—
 INTEGRITY

FIFA[®]
 —●—
 INTEGRITY

Si su federación miembro está interesada en incorporar el logotipo del grupo de trabajo sobre integridad de la FIFA a su propio material o documentación, póngase en contacto con el grupo de trabajo para recibir la aprobación previa y obtener el logotipo en el formato y la resolución correspondientes.



6.10 LISTA DE CONTROL DE UNA INICIATIVA NACIONAL DE INTEGRIDAD

La siguiente lista de control contiene acciones recomendadas que pueden servir de guía a las federaciones miembro al objeto de crear una iniciativa nacional de integridad.

A Adopción de una política de integridad

¿Ha adoptado su federación miembro una política de integridad?

¿Fomenta su federación miembro la integridad internamente y entre el público en general de forma sostenible?

¿Protege su federación miembro sus partidos y competiciones de fútbol frente a la manipulación?

B Nombramiento de un responsable de integridad

¿Ha nombrado su federación miembro a un responsable de integridad?

¿Es su responsable de integridad el destinatario y la persona de contacto para la información relacionada con la integridad? ¿Administra y gestiona su responsable de integridad los mecanismos de denuncia de su federación miembro?

¿Diseña y pone en marcha su responsable de integridad campañas de formación, concienciación y prevención en materia de integridad con los grupos de interés pertinentes?

¿Contribuye su responsable de integridad a la adopción de buenas prácticas y al intercambio de información?

¿Trata su responsable de integridad de determinar los hechos en la fase preliminar de una investigación (p. ej., mediante entrevistas con testigos y sospechosos)?

¿Crea su responsable de integridad informes y los envía a los órganos judiciales independientes? ¿Ha compartido su federación miembro los datos del responsable de integridad con la FIFA?

C Existencia de un marco regulatorio adecuado

¿Existe suficiente normativa para investigar y sancionar casos de manipulación de partidos? Encontrará ejemplos de normas aplicables en el Código Disciplinario de la FIFA.

¿Existe un órgano judicial independiente que esté autorizado para incoar procedimientos relativos a casos de manipulación de partidos y sancionar infracciones de reglamentos relacionados con la integridad?

D Creación de mecanismos de denuncia

¿Ha implantado su federación miembro mecanismos de denuncia precisos, seguros y confidenciales?

- En el sitio web de la federación
- Por correo electrónico
- Por correo postal
- Mediante una aplicación específica



E Adopción de medidas para proteger la integridad de partidos y competiciones de fútbol

¿Ha adoptado su federación miembro medidas para proteger la integridad de competiciones de fútbol? Si es así, asegúrese de que sean:

- concretas;
- cuantificables; y
- sostenibles.

¿Ha adoptado su federación miembro medidas en los siguientes ámbitos?

- Representantes
- Fútbol masculino
- Fútbol femenino
- Árbitros
- Fútbol juvenil y base
- *Esports* (si corresponde)

F Creación de una estrategia para los medios de comunicación

¿Ha creado su federación miembro una estrategia para los medios de comunicación?

- Conozca la función y las necesidades específicas de los periodistas y las plataformas de medios.
- Desarrolle una estrategia específica e integral de comunicación y medios.
- Informe periódicamente a medios de comunicación principales sobre programas de integridad.
- Garantice el cumplimiento de los principios de debido proceso y de confidencialidad.



G Cooperación con diferentes grupos de interés

¿Coopera su federación miembro con diferentes grupos de interés?

- FIFA
- Confederación
- Sector de las apuestas
- Cuerpos y fuerzas de seguridad y autoridades judiciales

H Investigaciones en materia de integridad

¿Tiene su federación miembro capacidad para detectar situaciones que puedan estar sujetas a investigaciones en materia de integridad (p. ej., acciones sobre el terreno de juego y fuera de este, omisiones, apuestas relacionadas con el fútbol, etc.)?

¿Ha estipulado su federación miembro el estándar de satisfacción suficiente con respecto a casos de manipulación de partidos en su reglamento?

¿Utiliza su federación miembro informes de apuestas relacionados con la posible manipulación de partidos como prueba en investigaciones y procedimientos éticos y disciplinarios?

Durante investigaciones preliminares, ¿tiene presentes su federación miembro los siguientes aspectos?

- Confidencialidad de la investigación
- Uso de fuentes públicas
- Combinación de pruebas indirectas para hacer avanzar el caso (si no se disponen de pruebas directas)

¿Es capaz de redactar un informe preliminar exhaustivo a la atención del órgano judicial competente de su federación miembro?

- Cronología clara de los acontecimientos
- Fuente de la información
- Identificación clara de las personas o entidades
- Registro detallado de todas las acciones
- Presentación de los hechos
- Análisis de los elementos probatorios
- Valoración preliminar de las posibles disposiciones aplicables
- Recomendación final

¿Sabe su federación miembro solicitar a la FIFA la ampliación de sanciones al ámbito mundial?

Esta lista de control contiene acciones recomendadas que pueden servir de guía a las federaciones miembro al objeto de crear una iniciativa nacional de integridad.



6.11 MEDIDAS PARA PROTEGER LA INTEGRIDAD DE PARTIDOS Y COMPETICIONES DE FÚTBOL

REPRESENTANTES

Representantes de las federaciones miembro
Representantes de las ligas
Representantes de los clubes

Actividades:

Red de integridad en el ámbito de ligas y clubes
Introducción a la integridad
Seminario sobre integridad
Otras medidas

FÚTBOL MASCULINO

Jugadores profesionales
Jugadores no profesionales
Cuerpo técnico

Actividades:

Seminarios sobre integridad
Declaraciones de integridad
Cláusula sobre integridad (contractual)
Campaña sobre integridad
Otras medidas

FÚTBOL FEMENINO

Jugadoras profesionales
Jugadoras no profesionales
Cuerpo técnico

Actividades:

Seminarios sobre integridad
Declaraciones de integridad
Cláusula sobre integridad (contractual)
Campaña sobre integridad
Otras medidas

ARBITRAJE

Árbitros profesionales
Árbitros no profesionales
Asistentes de vídeo

Actividades:

Seminarios sobre integridad
Declaraciones de integridad
Exámenes de integridad
Otras medidas

FÚTBOL BASE Y JUVENIL

Futbolistas
Cuerpo técnico
Otros responsables

Actividades:

Reuniones informativas en materia de integridad
Valores deportivos
Campaña sobre integridad
Modelos de conducta y leyendas

Esports

Representantes
Futbolistas
Cuerpo técnico

Actividades:

Seminarios sobre integridad
Declaraciones de integridad
Cláusula sobre integridad (contractual)
Exámenes de integridad



FIFA[®]
—●—
INTEGRITY