

## **PREVENIR LA CORRUPCIÓN EN LA GESTIÓN DE FEDERACIONES Y CLUBES DE FÚTBOL: LA EFICACIA DE LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO Y DEL COMPLIANCE PENAL\* \***

*Alicia García-Herrera*

*Doctora en Derecho. Abogada y experta en mediación*

### **RESUMEN**

Los frecuentes escándalos judiciales relacionados con la corrupción en la gestión de federaciones y clubes de fútbol han llevado a cuestionar la utilidad de los sistemas externos de prevención del delito y a dirigir la atención hacia las propias organizaciones. Por esta razón las entidades deportivas comienzan a apostar por un modelo ético de gestión, con la incorporación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Casos como el del Osasuna y Neymar, con la extensión de la responsabilidad penal a los clubes y no solo a directivos y jugadores, han puesto de relieve la necesidad de articular sistemas de prevención del delito. El Criminal Compliance y la incorporación de la figura del *compliance-officer* son prácticas específicas de Buen Gobierno destinadas a conjurar los riesgos penales. El objeto del presente trabajo es analizar la eficacia de estas medidas como forma de prevenir la corrupción en la gestión de federaciones y clubes de fútbol.

### **ABSTRACT**

The frequent judicial scandals related to corruption in the management of federations and football clubs have led to question the usefulness of external crime prevention system and to draw attention to the organizations themselves. For this reason sports entities are beginning to bet on an ethical management model, with the incorporation of practices of Corporate Social Responsibility and Good Governance. Cases such as Osasuna and Neymar, which have extended criminal liability to clubs and not only to managers and players, have also highlighted the need to articulate crime prevention systems. The Criminal Corporate Compliance and the figure of compliance-officer are Good Governance specific methods and seem to be necessary instruments to avoid criminal risks. The purpose of this work is to analyse the effectiveness of these practices as a way to prevent corruption in the management of federations and football clubs.

---

\* Con agradecimiento a D. Francisco Vicent Chulià, catedrático de Derecho mercantil, abogado y socio de honor Cuatrecasas Abogados, a D. Marcos de Robles, socio director de Fairplay Abogados y D. Antonio Penadés, abogado y presidente de Acción Cívica contra la corrupción.

\* Un desarrollo mayor de los temas tratados en este artículo puede verse en GARCÍA HERRERA, A., (2016) *Transparencia, Buen gobierno y Compliance: su eficacia preventiva sobre la corrupción en la gestión de federaciones y clubes de fútbol*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entrenamiento, n° 53, pp. 221-267.

## 1. INTRODUCCIÓN

El fútbol en nuestros días ha perdido su dimensión deportiva para convertirse cada vez más en un espectáculo de masas, con repercusiones en el ámbito económico, político y sociocultural. Se trata, en efecto, de la disciplina deportiva que concita un mayor interés, con millones de seguidores.

Aunque la corrupción afecta a todas las áreas del deporte, el fútbol se sitúa en la actualidad en el punto de mira, a causa de los frecuentes escándalos nacionales e internacionales en materia de gestión de entidades deportivas. A la corrupción en el ámbito de la gestión ha de sumarse la corrupción en la competición, con el dopaje y la manipulación genética<sup>1</sup>, el amaño de partidos y de resultados ligados a las apuestas<sup>2</sup>, la violencia en los estadios<sup>3</sup> o el acoso sexual<sup>4</sup>. En nuestro país el reparto inequitativo e irregular de los derechos televisivos<sup>5</sup>, las recalificaciones urbanísticas para la construcción de estadios<sup>6</sup>, las imputaciones de futbolistas de primera fila por delitos fiscales<sup>7</sup> o la ilegalidad de las ayudas públicas concedidas a los clubes<sup>8</sup>, han empañado aún más si cabe la imagen del deporte estrella<sup>9</sup>.

Una de las causas de la corrupción en el fútbol es una inadecuada filosofía en la gestión, que lleva a priorizar ante todo los resultados deportivos sobre los empresariales. Esta filosofía ha llevado a los clubes a invertir cifras muy elevadas en traspasos y compra de jugadores, lo que ha agravado su caótica situación financiera □la mayoría están en situación de concurso□. El aumento irreal de los precios de los traspasos y de los salarios de los futbolistas es el origen de la «burbuja futbolística», que afecta sobre todo a los clubes más pequeños. Esa *praxis* ha llevado a los gestores a solicitar ayudas públicas, avales o créditos bancarios, ayudas estatales encubiertas (como la inactividad del Estado para el cobro de deudas con Hacienda o la Seguridad Social) cuando no a incurrir en conductas ilícitas o delictivas. El modelo de SAD ha favorecido, por

---

<sup>1</sup> BRANDAO KULLOK, A. L. (2016): *Dopaje y manipulación genética: una perspectiva jurídico-criminal*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 53, pp. 165-175.

<sup>2</sup> AA.VV. (2013): *Match-Fixing in International Sports*, Haberfeld, M.R. & Sheehan, D., (ed.); FORREST, D., et al., (2012) *Sports betting and corruption. How to preserve the integrity of sport*, disponible en [spordiinfo.ee/est/g22s355](http://spordiinfo.ee/est/g22s355), rec. el 20/7/2017; HILL, D., (2010) *A critical mass of corruption: why some football leagues have more match-fixing than others*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 11 Iss: 3, pp.38-52.

<sup>3</sup> Sobre las causas de este fenómeno, entre otros, ADÁN, T. (2004): *Ultras. Culturas del Fútbol*, Revista de Estudios de Juventud, ejemplar dedicado a De las Tribus Urbanas a las Culturas Juveniles, pp. 87-100 y DURÁN GONZÁLEZ, L.J. (2001): *El fenómeno de las jóvenes hinchadas radicales en el fútbol, un análisis sociológico figuracional sobre una forma de conflicto social: su situación en España*, ed.: Universidad Complutense.

<sup>4</sup> No es este último un problema desconocido o menor. V. SELIGRAT GONZÁLEZ, V.M. (2016): *Acoso laboral en el deporte profesional: Delimitación de sus perfiles, naturaleza de la responsabilidad civil exigible, daños indemnizables y su reparación*, Revista Aranzadi de Derecho del Deporte y Entretenimiento, nº 53, pp. 67-107.

<sup>5</sup> Regulados a través del Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional (BOE nº 104, de 1 de mayo de 2015, pp. 37989 a 38006). Sobre el mismo, SELIGRAT GONZÁLEZ, V.M. (2015): *La comercialización conjunta de los derechos audiovisuales en el fútbol establecida por el Real Decreto Ley 5/2015: Análisis y estudio desde el derecho de la UE y el derecho comparado*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 49 (Octubre-Diciembre 2015), pp. 261-286.

<sup>6</sup> V. Informe de TI-España sobre la ingente especulación urbanística en el fútbol español: <http://transparencia.org.es/igc-2015/>.

<sup>7</sup> Los últimos investigados, Cristiano Ronaldo, Falcao y Coentrão, con los antecedentes de Leo Messi y Neymar.

<sup>8</sup> MOYA IZQUIERDO, S. & TRONCOSO FERRER, M. (2016): *Ayudas de Estado al fútbol español: ¿tarjeta roja a la mala gestión en la financiación del fútbol profesional?*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 53, pp. 109-131.

<sup>9</sup> MORENO CARRASCO, F. (2016): *Panorama de la corrupción en el mundo del deporte: realidad global y elementos a considerar*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 53, pp. 25-65. Sobre la dificultad de combatir la corrupción deportiva a causa del incentivo económico que supone mantener un comportamiento corrupto, BOUDREAUX, C. et al. (2016): *Bend it like FIFA: Corruption on and off the Pitch*, Managerial Finance, vol. 42, Issue: 9, pp.866-878.

otro lado, el control de los clubes por personas ajenas al mundo del fútbol, muchas de ellas poco sensibles con la defensa de los valores deportivos.

La corrupción en la gestión de federaciones y clubes de fútbol ha intentado ser atajada desde dos perspectivas: desde la perspectiva de la represión penal y desde la perspectiva de la prevención. Desde la perspectiva de la represión penal resulta de especial interés la aplicación de la responsabilidad penal de la persona jurídica a los clubes, con casos como el Osasuna y el caso Neymar. En cuanto a la prevención han destacado medidas de control externo para combatir la corrupción, como el acuerdo FIFA/Interpol <sup>10</sup> o la actuación de organizaciones no gubernamentales, como Transparencia Internacional <sup>11</sup>. A ello se suma la reforma de sistema de gestión de FIFA, que ha llevado a introducir prácticas de transparencia contable, de control financiero y de Buen Gobierno Corporativo (BGC) <sup>12</sup>.

Un modelo de gestión de entidades deportivas basado en el compromiso real con el Buen Gobierno Corporativo o alineado con la Responsabilidad Social va por lo tanto mucho más allá de consideraciones morales o éticas. La corrupción en la gestión tiene elevados costes reputacionales, legales y financieros que, al proyectarse sobre un fenómeno de dimensión planetaria como es el deporte, menoscaba todos los valores que representa (solidaridad, justicia, competencia, honestidad y esfuerzo), desincentiva la excelencia y, sobre todo, abre la puerta a las mafias dedicadas al blanqueo de dinero.

## **2. LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y SU EFICACIA PREVENTIVA DE CORRUPCIÓN EN LA GESTIÓN: DEL FIFA-GATE Y AL CASO FEDERACIÓN**

El Buen Gobierno Corporativo ha cobrado en los últimos tiempos una gran relevancia en el mundo de la empresa, de la que no ha escapado el mundo del deporte ni del fútbol en particular. Casos como el FIFA-Gate 2015, con la imputación de catorce personas por delitos de cohecho, fraude y lavado de dinero, o el reciente caso Federación, con la caída de la cúpula directiva de la Real Federación Española de Fútbol, han deteriorado sin lugar a dudas la confianza en el sistema federativo y han reforzado aún más si cabe el penoso binomio fútbol/corrupción.

No puede negarse que la organización internacional del fútbol lleva años bajo sospecha a causa de la opacidad de sus actuaciones, como ha puesto de relieve TI<sup>13</sup>. En 2012 FIFA ya había sido salpicada por el caso ISL, sobre sobornos por asignar a una empresa de *marketing* los derechos para varios mundiales de fútbol. La compra de votos para la designación de Salt Lake City 2002 como sede de los Juegos Olímpicos de invierno se saldó también con la expulsión de trece miembros del organismo, a lo que se suma asimismo la denuncia por France Football sobre el voto de la FIFA en 2010 a favor de que se celebre el Mundial de 2022 en Qatar <sup>14</sup>. En el

<sup>10</sup> Disponible en <http://es.fifa.com/governance/news/y=2011/m=5/news=contribucion-historica-fifa-interpol-lucha-largo-plazo-contra-amano-part-1431894.html>.

<sup>11</sup> Transparencia Internacional España, presidida por el Dr. Jesús Lizcano, ha denunciado a menudo la falta de transparencia en el ámbito de la gestión de federaciones y clubes de fútbol. Entre sus actuaciones destaca la elaboración de un Índice de Transparencia de los Clubs de Fútbol (NFUT), el último en 2016: <http://transparencia.org.es/infut-2016-2/> y la creación de la Comisión de integridad y prevención de la corrupción en el deporte: <http://transparencia.org.es/comision-de-integridad-y-prevencion-de-la-corrupcion-en-el-deporte/>, además de otras medidas.

<sup>12</sup> GARCÍA CABA, M.M. (2017): *El buen gobierno deportivo y el derecho de la Unión Europea situación actual y perspectivas de futuro*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 55, 2017, pp. 395-426.

<sup>13</sup> V. las denuncias de TI a la FIFA sobre su falta de transparencia y responsabilidades por corrupción, en <http://transparencia.org.es/transparencia-internacional-insta-a-la-fifa-a-ser-mas-transparente-y-asumir-responsabilidades-por-corrupcion/>.

<sup>14</sup> V. artículo firmado por John Carlin en <http://elpaissemanal.elpais.com/documentos/el-negocio-del-futbol/>, 14-2-2016.

informe publicado por Europol en 2013, sobre una investigación referida al período 2009-2011, se destacó asimismo la mayor red de corrupción internacional en el fútbol profesional, que se extendía a más de 15 países de todo el mundo y afectaba a 425 personas<sup>15</sup>.

Estos y otros escándalos han llevado a FIFA a adoptar medidas orientadas a prevenir la corrupción en la gestión, como la creación de una Comisión de Ética independiente y bicameral (2011/2013) cuya función se rige por el Código ético de la FIFA o la introducción de nuevas normas de control financiero y de otras medidas □ como el fomento de la presencia de mujeres en el Comité ejecutivo de FIFA o las normas electorales para la presidencia □<sup>16</sup>. A ello se añade en la actualidad la incorporación de prácticas de Buen Gobierno<sup>17</sup>.

El Buen Gobierno Corporativo (en adelante BGC) puede definirse en un sentido amplio como aquel gobierno que promueve la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las empresas. Desde una perspectiva estricta podríamos decir que se trata del conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para mejorar la dirección y gestión de las sociedades, especialmente de las cotizadas, con la finalidad de satisfacer los intereses de los accionistas<sup>18</sup>. En el ámbito del deporte los Principles of good governance in sport se han decantado por una definición amplia de BG. Desde esta perspectiva el Buen Gobierno Deportivo sería «el marco y la cultura dentro del cual una entidad deportiva establece las políticas, desarrolla sus objetivos estratégicos, se implica con las partes interesadas, controla el rendimiento, evalúa y maneja los riesgos e informa a sus miembros de sus actividades y progreso, incluyendo la entrega de políticas y regulaciones deportivas eficaces, sostenibles y equilibradas»<sup>19</sup>.

Las nuevas normas de Buen Gobierno FIFA separan entre funciones «políticas» y de gestión; también introducen limitaciones en el mandato del presidente, de los miembros del consejo, de la comisión de auditoría y conformidad y de las instancias judiciales<sup>20</sup>. Su objetivo es transformar la cultura y los valores de la organización a los efectos de poder satisfacer la finalidad de FIFA: contribuir a la difusión mundial del fútbol<sup>21</sup>.

En nuestro entorno, la preocupación por el Buen Gobierno Deportivo ha tenido su reflejo en la redacción del Código de Buen Gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas, norma de carácter blando □ *soft law* □ que redacta en 2004 el Consejo Superior de Deportes y que deja

---

<sup>15</sup> En la actualidad Europol tiene abierto un Proyecto de Análisis de la Corrupción en Deportes, en el que participan 14 Estados miembros, 2 países no comunitarios, y la INTERPOL. Sobre las actividades de Europol en materia de corrupción deportiva véase <https://www.europol.europa.eu/crime-areas-and-trends/crime-areas/corruption/sports-corruption>.

<sup>16</sup> La presencia de mujeres en la cúpula directiva podría disminuir los comportamientos corruptos. Sobre la relación género y corrupción BOUDREAUX, C. et al. (2016): *Bend it like FIFA: Corruption on and off the Pitch*, ob. cit., pp.866-878.

<sup>17</sup> Sobre el proceso de reforma de las normas FIFA <http://www.fifa.com/governance/how-fifa-works/the-reform-process.html> (rec. 4/8/2017).

<sup>18</sup> Estos intereses no se entienden satisfechos únicamente con la obtención de beneficios sino que habría que añadir también el cumplimiento de fines de interés social.

<sup>19</sup> V. definición en [http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf) (rec. 4/8/2017).

<sup>20</sup> Un análisis de la reforma se puede ver en GARCÍA CABA, M.M., (2016) *Las nuevas normas de buen gobierno de la FIFA: un ejemplo extrapolable al resto del fútbol (y del deporte)*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y entretenimiento, nº 51, pp. 485-517

<sup>21</sup> La Comisión de reformas recogió propuestas que partían de grupos de expertos y de organismos como PlaytheGame (<http://www.playthegame.org/>) o Transparency International (<https://www.transparency.org/>). TI-España, a través de su Comisión de integridad y prevención de la corrupción en el deporte, ha adoptado un conjunto de setenta y cinco medidas (disponibles en <http://transparencia.org.es/comision-de-integridad-y-prevencion-de-la-corrupcion-en-el-deporte/>), entre las que se incluye la incorporación de prácticas de Buen Gobierno en la gestión deportiva.

libertad a las federaciones para su adopción<sup>22</sup>. Respecto de los directivos de los clubes, la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte<sup>23</sup> en su artículo 24 y el artículo 21.2 del Real Decreto 1251/1991, de 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas<sup>24</sup>, incorpora un *test* de idoneidad, si bien parcial.

El caso de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), que saltó a la prensa hace tan solo unas semanas, ha evidenciado la insuficiencia de estas normas para combatir la corrupción en la gestión. En la actualidad tanto el Presidente como el Vicepresidente de la Federación están siendo investigados por administración desleal, apropiación indebida, corrupción entre particulares, falsedad documental y alzamiento de bienes, todo ello en relación con la organización de partidos internacionales<sup>25</sup>. Este hecho ha revelado la ineficacia de los actuales controles, tanto internos como externos<sup>26</sup>. Una de las situaciones que favorece la comisión de estos actos con una cierta impunidad es la duración excesiva en los mandatos de los órganos directivos □el presidente Ángel Villar llevaba veintinueve años en el cargo a causa de renovaciones sucesivas□, lo que permite la creación de redes clientelares y de intercambio de favores. A imagen de FIFA se impone una profunda reforma de las estructuras de gestión de la RFEF, con rotación de los cargos y limitación de los mandatos y con exigencia de mayor transparencia financiera y contable<sup>27</sup>. La incorporación de normas de BGC en la gestión empresarial y por extensión en los clubes de fútbol (Buen Gobierno Deportivo), puede incidir en la reducción de la corrupción, como establecen los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE<sup>28</sup>. El BGC, además, fomenta la transparencia y la alineación de la empresa con las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), lo que repercute en la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés (*stakeholders*) y en la recuperación de la deteriorada imagen del fútbol, un valor añadido para los clubes<sup>29</sup>.

Advertir que, aunque se trata de dos conceptos próximos, la RSC ha de ser diferenciada del BGC. En el Libro Verde que la Comisión presentó en 2001 se define genéricamente la RSC como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores»<sup>30</sup>. Este compromiso suele instrumentarse a través de la publicación de una Memoria anual acerca del impacto social de las actividades de la empresa, práctica que la Directiva 2014/95/UE, de 22 de octubre de 2014, sobre divulgación de información no financiera, exige a las grandes

---

<sup>22</sup> Puede consultarse la norma en BOE de 24 de noviembre de 2004, pp. 38860, que prohíbe los contratos blindados y establece la necesidad de redactar un manual de procedimiento y de gestión ordinaria, obligaciones de transparencia en las relaciones con terceros, la elaboración anual de una planificación técnico-deportiva acordada con el C.S.D y el cumplimiento del código de ética deportiva aprobado por el Consejo de Europa el 24/09/1992.

<sup>23</sup> BOE nº 249, de 17/10/1990.

<sup>24</sup> BOE nº 168, de 15 de julio de 1991, pp. 23468 a 23472.

<sup>25</sup> <http://www.elmundo.es/deportes/futbol/2017/07/18/596dbe7f22601dbb748b4610.html>, rec., el 26/7/2017.

<sup>26</sup> V. sobre la falta de transparencia en la gestión de la RFEF, Informe de TI-España, disponible en [http://transparencia.org.es/wpcontent/uploads/2017/07/informe\\_tie\\_cumplimiento\\_ley\\_transparencia\\_por\\_rfef.pdf](http://transparencia.org.es/wpcontent/uploads/2017/07/informe_tie_cumplimiento_ley_transparencia_por_rfef.pdf), con remisión de carta del Dr. Lizcano a Villar, sobre el incumplimiento por la Federación Española de Fútbol de la Ley de Transparencia.

<sup>27</sup> Sobre la reforma FIFA y su extensión a otras entidades de gestión deportiva, GARCÍA CABA, M.M., (2016) *Las nuevas normas de buen gobierno de la FIFA...*, ob. cit., pp. 492 y ss, en particular p. 507.

<sup>28</sup> Disponibles en <http://www.oecd.org/publications/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo-9789264259171-es.htm> (rec. 4/7/2017).

<sup>29</sup> En el mundo de la empresa hoy día esto resulta prioritario ya que el empeoramiento de la imagen corporativa se traduce sin duda alguna en pérdidas. Sobre el concepto de *stakeholders*, FREEMAN, R. E. (2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, que acuña el término en 1984.

<sup>30</sup> Bruselas, de 18 de enero de 2001, COM (2001) 366 y Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Bruselas, 2.7.2002 COM(2002) 347 final. En el marco internacional el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) de 1999, suscrito por empresas pertenecientes a más de 130 países, aspira a convertirse en un referente en materia de responsabilidad social, <http://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>.

corporaciones incluidas en su ámbito de aplicación<sup>31</sup>. Además de la publicación de una Memoria anual existen otras fórmulas para acreditar que una empresa cumple con los requerimientos de la RSC, como la incorporación de la norma de la International Standardization Organization (ISO) 9000, especialmente la 26000<sup>32</sup> y la creación de Códigos de éticos o de conducta sobre derechos de los trabajadores, derechos humanos, protección del medio ambiente o medidas contra la corrupción<sup>33</sup>.

La combinación conjunta de prácticas de BGC y de RSC mejora la calidad de la gestión, crea un clima de mayor confianza con respecto de los *stakeholders* y ayuda a restaurar la reputación dañada de federaciones y clubes por actos ilícitos. Ambas medidas introducen elementos clave para impulsar la transparencia, prevenir la corrupción en la gestión y en la competición y fomentar la confianza en los mercados. De ahí que en el ámbito deportivo tanto el Consejo Superior de Deportes como la Real Federación Española de Fútbol hayan expresado su compromiso con la RSC<sup>34</sup>, al igual que los clubes españoles con mayor reputación<sup>35</sup>, a imagen de los europeos.<sup>36</sup>

Estas medidas deberían ser acompañadas no obstante de estructuras de cumplimiento, Compliance, para la prevención del riesgo penal tanto en los clubes como en las organizaciones que rigen el fútbol profesional.

### **3. CORPORATE COMPLIANCE Y SU EFICACIA COMO MEDIA DE PREVENCIÓN EN LA GESTIÓN: ESPECIAL REFERENCIA A LOS CASOS OSASUNA Y NEYMAR**

En el mundo empresarial los riesgos penales son una parte de los que afronta toda organización. Los órganos de gobierno de la sociedad, y en particular el órgano de administración, deben procurar una adecuada atención sobre ellos<sup>37</sup>.

La incorporación de sistemas de prevención del delito en la empresa adquiere en nuestro sistema mayor relevancia tras la reforma del Código Penal operada por la Ley 5/2010<sup>38</sup>. A

---

<sup>31</sup> DOUE núm. 330, de 15 de noviembre de 2014, pp. 1 a 9.

<sup>32</sup> V. norma en <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>, rec. el 27 de julio de 2017.

<sup>33</sup> El mayor desafío que presentan los códigos de conducta es su aplicación efectiva. Vid. punto 5.1. *Comunicación 2002 en materia de responsabilidad social*, Bruselas, 2.7.2002, COM(2002) 347 final, disponible en [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347\\_ES.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_ES.pdf), rec. 4/7/2017).

<sup>34</sup> A pesar de que en ambos casos se han abstenido de elaborar una Memoria anual informativa acerca de sus actividades. El Consejo Superior de Deportes -adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-, y las Federaciones Deportivas, entre las que se cuenta la de fútbol (RFEF), han llevado acciones relacionadas con el medioambiente (*Carta Verde del Deporte*) y campañas dirigidas a prevenir la violencia o la xenofobia. La Real Federación Española de Fútbol (RFEF) se ha alineado con los valores de juego limpio, responsabilidad social y medioambiental y cuenta con un código ético. (<http://www.rfef.es/normativas-sanciones/normativa-internacional>, rec. 4/7/2017).

<sup>35</sup> En su Memoria anual el Real Madrid incluye un informe de RSC y el Barça mantiene acuerdos con agencias de las Naciones Unidas (Unicef, ACNUR, Unesco) respecto de programas destinados a la infancia vulnerable o en riesgo de exclusión social (vid. informe responsabilidad social corporativa del Real Madrid C.F. 2014-2015 ([http://www.realmadrid.com/pdf/informe\\_resp\\_corporativa\\_2014\\_15\\_ley\\_de\\_transparencia.pdf](http://www.realmadrid.com/pdf/informe_resp_corporativa_2014_15_ley_de_transparencia.pdf)), rec. 4/7/2017).

<sup>36</sup> Sobre la cuestión GONZÁLEZ-ESPEJO, P., (2009) *El informe sobre el fútbol inglés y su gobierno: algunas reflexiones y lecciones para nuestro fútbol*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 27, pp. 227-233, que reflexiona en este trabajo sobre el informe elaborado por el *All Party Parliamentary Group* sobre el fútbol inglés y su gobierno (<http://www.allpartyfootball.com/inquiry8.htm>).

<sup>37</sup> Sorprende por ello que la Ley 31/2014, de modificación de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, BOE nº 293, de 4 de diciembre de 2014, páginas 99793 a 99826, no mencione explícitamente la necesidad de disponer de políticas empresariales de control y gestión de riesgos penales (que incluyen los de corrupción). Es una omisión en la que no incurre respecto de otros riesgos empresariales, por ejemplo los de naturaleza fiscal. V. artículo 52 de la Ley, que incluye un nuevo artículo 529 quaterdecies en la Sección 2.ª del Capítulo VII del Título XIV de la Ley de Sociedades de Capital.

partir de este momento el viejo aforismo *societas delinquere non potest* pierde su vigencia, tal y como ha sucedido en países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, Alemania o Austria<sup>39</sup>. Casos mundialmente mediáticos, como el de Volkswagen, así lo acreditan<sup>40</sup>.

En efecto, el art. 31 bis del Código Penal (en adelante CP) configura primera vez en nuestro ordenamiento un verdadero estatuto penal de la persona jurídica y establece más de treinta delitos distintos por los que puede responder. Entre ellos figuran los delitos contra el mercado y los consumidores (art. 288 CP), la publicidad engañosa (art. 282 CP) o el delito de estafa (art. 251 bis CP). La Ley Orgánica 1/2015, de reforma de la Ley 5/2010<sup>41</sup>, mantiene con ligeras variaciones los dos títulos de imputación, esto es, delitos cometidos en representación de la persona jurídica (v.gr. comisión de un delito fiscal, o de un delito de blanqueo de capitales y delitos cometidos como consecuencia del descontrol culpable de sus empleados, entre otros, delito medioambiental o estafa). La reforma crea también el nuevo delito de concurso punible o bancarrota (art. 259 CP), de forma que adquieren relevancia penal aquellas conductas contrarias al deber de diligencia en la gestión de asuntos económicos en un contexto de insolvencia actual o inminente del deudor o bien si ponen en peligro los intereses de los acreedores y el orden socioeconómico, o si son causa directa de la situación de concurso. En todos estos casos las consecuencias penales para los administradores y para la empresa pueden ser durísimas, tal y como establece el art. 33.7 del Código Penal<sup>42</sup>. La única excepción a este régimen agravado de responsabilidad de la persona jurídica es la incorporación de sistemas de prevención del delito, lo que se han dado en llamar sistemas de Compliance (apdo. 2 del art. 31 bis)<sup>43</sup>, a los que se refiere la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado, de 22 de enero de 2016<sup>44</sup>.

El Compliance se configura por lo tanto como un sistema de buenas prácticas que permite clasificar los riesgos legales a los que se enfrentan las empresas y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, reducción y control de los mismos. Sería, en sustancia, una práctica de Buen Gobierno Corporativo cuyo objetivo es trasladar valores éticos a todas las áreas de la empresa para prevenir el blanqueo de capitales, asegurar la protección de datos, incorporar políticas anticorrupción (Integrity Compliance), prevenir el delito fiscal, los delitos contra los consumidores, contra la competencia, medio ambiente y otros riesgos específicos en el ámbito de la actividad.

---

<sup>38</sup> Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, BOE nº 152, de 23 de junio de 2010, pp. 54811 a 54883.

<sup>39</sup> En el ámbito europeo, art. 3 de la Acción Común 98/733/JAI, de 21 de diciembre de 1998 relativa a la tipificación penal de la participación en una organización delictiva en los Estados miembros, Diario Oficial nº L 351 de 29/12/1998 p. 0001 - 0003 y los arts. 5 y 6 de la Decisión Marco 2008/941/JAI, del Consejo de 24 de octubre relativa a la lucha contra la delincuencia organizada, DO L 300 de 11.11.2008. En relación a los delitos de tráfico de drogas debe destacarse el art. 6 de la Decisión Marco 2004/757/JAI, 25 de octubre. Estas normas no imponen necesariamente, la obligación de sancionar penalmente a las personas jurídicas sino, simplemente, la imposición de sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias que no tienen que ser necesariamente de naturaleza penal.

<sup>40</sup> GIMENO BEVIÀ, J., (2016) *Fines del proceso y persona jurídica: algunas consideraciones y propuestas a la luz del caso Volkswagen*, Revista penal, nº 37, pp. 99-109.

<sup>41</sup> BOE nº 77, de 31 de marzo de 2015, páginas 27061 a 27176.

<sup>42</sup> Entre otras consecuencias de naturaleza más leve la responsabilidad penal de las empresas puede suponer, a tenor del art. 33, la disolución de la empresa, la suspensión de sus actividades o clausura de sus establecimientos o locales.

<sup>43</sup> BOE núm. 77, de 31 de marzo de 2015, pp. 27061 a 27176. Por tratarse de un modelo de exención de responsabilidad que tiene naturaleza, a nuestro juicio, de excusa absolutoria, la prueba corre a cargo de quien la alega. Al respecto CAMACHO, A. & URÍA, Á., *El impacto de la Ley Orgánica 1/2015 por la que se modifica el Código Penal en los sistemas de corporate compliance de las personas jurídicas*, Diario La Ley, nº 8542, sección Tribuna, 19 de Mayo de 2015.

<sup>44</sup> Sobre la circular CARBAYO, F.J., (2016) *Abogados, riesgos legales y Compliance*, Diario La Ley, nº 8702, Sección Tribuna, 15 de Febrero de 2016.

Con este propósito será necesario establecer normas y protocolos que puedan actualizarse, controles internos para verificar si el sistema se cumple, desarrollar acciones formativas sobre los empleados y sistemas de auditoría y autocorrección.

Existen muchas prácticas que expresan el compromiso de la organización y sus equipos directivos con la cultura del Compliance. Muchas de ellas vienen contempladas en normas estandarizadas de prestigio internacional, como la ISO 19600-2015, sobre Compliance Management Systems (CMS)<sup>45</sup>. También en los estándares ISO 37001 sobre Anti-Bribery Management Systems, fundamentales en la lucha contra la corrupción y en la prevención de soborno<sup>46</sup> o la norma UNE 307101 sobre sistemas de gestión de Compliance penal<sup>47</sup>.

La implantación de sistemas de Compliance eficaces es de especial importancia para los clubes de fútbol, dados los riesgos penales a que quedan sujetos. Los clubes no están excluidos de responsabilidad penal como tampoco estarían excluidas en puridad las Federaciones puesto que, aunque desempeñan algunas funciones públicas, son asociaciones de asociaciones privadas<sup>48</sup>. Algunas de las conductas punibles descritas en el artículo 31 bis pueden hacerse extensibles, además, al mundo del fútbol. Nos referimos no solo a delitos de corrupción deportiva previstos en el artículo 286 bis 4 del CP<sup>49</sup>, sino a todos aquellos que las empresas pueden cometer como autores o como cooperadores (delito fiscal y contra la Seguridad Social, blanqueo de capitales, delitos contra la intimidad, revelación de secretos de nuestros trabajadores, o trata de seres humanos [jugadores inmigrantes], etc.) Se trata de tipos que pueden concurrir con el delito de estafa e integrar el listado del art. 31 bis y que pueden abocar a la desaparición del club, de acuerdo con lo previsto en el art. 33 del Código Penal.

Teniendo en cuenta la severidad de los riesgos a que se enfrentan los clubes, la Liga de Fútbol Profesional (LFP) ha aprobado la inclusión en el artículo 55 punto 20 de sus estatutos de régimen interno un nuevo requisito para la afiliación: la obligación de haber acreditado la implantación efectiva de modelos de prevención de delitos<sup>50</sup>. Así, para la

---

<sup>45</sup> Se trata de una norma idéntica a la 19600-2014 (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1>., rec. 4/7/2017). Su objetivo es proporcionar orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de Compliance eficaz y que proporcione respuesta por parte de la organización. Se basa en los principios de buen gobierno, proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad.

<sup>46</sup> La norma establece una serie de medidas para ayudar a las organizaciones a prevenir, detectar y abordar el soborno. Se trata de una herramienta flexible, que puede adaptarse en función del tamaño y la naturaleza de la organización y el riesgo de soborno a que se enfrenta. La norma ISO comprende una serie de prácticas orientadas a la adopción de una política anti-soborno, como la monitorización del cumplimiento de las normas anti-corrupción, la formación, la evaluación de riesgos y la debida diligencia en proyectos de negocios, la aplicación de los controles financieros y comerciales y el establecimiento de procedimientos de información y de investigación.

<sup>47</sup> Se trata de una norma que exigirá una política de Compliance penal, lo que significa tolerancia cero a las conductas que aboquen a la empresa a la comisión de delitos.

<sup>48</sup> Art. 31.1 quinquies del CP: « Las disposiciones relativas a la responsabilidad penal de las personas jurídicas no serán aplicables al Estado, a las Administraciones públicas territoriales e institucionales, a los Organismos Reguladores, las Agencias y Entidades públicas Empresariales, a las organizaciones internacionales de derecho público, ni a aquellas otras que ejerzan potestades públicas de soberanía o administrativas».

<sup>49</sup> RIVERO ORTÍZ, R. (2014) *Regresa el hombre del maletín. Corrupción en el fútbol. Tipos penales*, Diario La Ley Penal, nº 8407, Sección Tribuna, echa de menos en el Código Penal un tratamiento más detallado y específico de los delitos de corrupción en el deporte y, en especial, de las apuestas por *Internet*, un fenómeno que mueve miles de millones euros e incrementa considerablemente el riesgo de corrupción deportiva.

<sup>50</sup> De acuerdo con el artículo 55 punto 20 serán requisitos para la afiliación a la Liga: «adoptar y ejecutar con eficacia los modelos de organización y gestión que incluyan las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir la comisión de delitos o reducir significativamente el riesgo de su comisión. A tal efecto deberán presentar a la liga para su concreta acreditación de dichos extremos. I) la/s certificación/es del Acta/s levantadas en las reunión/es del Órgano de administración del Club/SAD en la/s que se hubiera acordado la adopción de estas medidas; ii) el informe de auditoría de tercero experto independiente que refrende la efectiva implantación de estos modelos y su funcionamiento eficaz». V. Estatutos disponibles en <http://files.laliga.es/201603/09182825estatutos-y-reglamento-general-lfp-diciembre-2015.pdf>



temporada 2016/2017 se ha exigido que los clubes que quisieran inscribirse en la competición tuviesen acreditado un modelo de Compliance. Complementariamente la Liga ha creado el Órgano de Cumplimiento Normativo, dirigido por Esperanza Bernal-Quirós, órgano en principio unipersonal dependiente de la Comisión Delegada de la Liga. Su objetivo es difundir la información sobre el Compliance y formar a los clubes para que puedan desarrollar estos programas.

El interés del Criminal Compliance no se agota en esta exigencia administrativa. El art. 31 bis del CP establece en su apartado quinto varios requisitos que permiten aplicar la eximente, entre ellos la incorporación de un sistema de prevención del delito. De acuerdo con el precepto, el modelo de Compliance que debería adoptar la persona jurídica □ y por extensión los clubes de fútbol y otras entidades deportivas □, se apoyaría en los siguientes puntos: análisis del riesgo penal; elaboración de protocolos y procedimientos para proceder a la toma de decisiones; elaboración de un código ético; creación de un órgano de Compliance (vg. introducción de la figura del *compliance-officer*); establecimiento de un sistema disciplinario interno; establecimiento de una partida presupuestaria para ejecutar las prácticas de Compliance; creación de un canal interno de denuncias; supervisión de los acuerdos que se suscriban con terceros; formación y sensibilización sobre el cumplimiento; monitorización periódica del código de ética o de conducta.

Para advenir que los programas de Compliance despliegan todos sus efectos y no se trata de simples operaciones de maquillaje es necesario recurrir a auditorías periódicas basadas en *stándares* de prestigio internacional <sup>51</sup>, lo que constituye una práctica responsable que permite asegurar el respeto por la organización de las políticas estatales en materia penal <sup>52</sup>.

Dadas las diferencias de tamaño y de recursos en los clubes es necesario que la implantación de sistemas de Compliance se ajuste al principio de proporcionalidad <sup>53</sup>. El Proyecto de modificación del Código Penal que se publicó en el Boletín Oficial de las Cortes el 4 de Octubre de 2013 recogía de forma expresa este principio, al establecer que el modelo contemplaría las medidas necesarias para garantizar el desarrollo de la actividad conforme a la Ley «de acuerdo con la naturaleza y el tamaño de la organización, así como el tipo de actividades que se llevan a cabo». Este texto fue suprimido, de modo que la apreciación de si el programa de Compliance es suficiente para prevenir el delito y aplicar la eximente recae exclusivamente en manos del Juez <sup>54</sup>. En el caso Osasuna el Juez exonera a la persona jurídica del delito de corrupción deportiva que se le imputa porque estima que, a pesar de que el Club no ha implantado un programa de Compliance, las medidas adoptadas son idóneas y suficientes, de modo que no aprecia dolo o culpa en la actuación de la persona jurídica <sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> La primera norma técnica para trabajos de auditoría en el Compliance fue el *standart* emitido en 2011 por el Instituto Alemán de Auditores Públicos (IDW) Ass S 980, que se inspira en la norma ISAE 3000, de la International Federation of Accountants (IFAC).

<sup>52</sup> En el Derecho comparado, los programas de Compliance se asocian al principio «*effective*», vg. los US Sentencing Commission Guidelines se refieren a los Effective Compliance and Ethics Programs.

<sup>53</sup> Norma ISO 19600 sobre Compliance Management Systems (CMS), que consagra de manera expresa el principio de proporcionalidad y que constituye el patrón de referencia para otros *standares* de Compliance, como la norma ISO 37001 sobre Anti-Bribery Management Systems (ABMS) o la futura norma UNE 307101 sobre modelos de prevención penal en España, U.S. o el capítulo 8 de la Sentencing Commission Guidelines.

<sup>54</sup> V. STS núm. 154/2016, de 29 de febrero, Rec. 10011/2015, La Ley 277401/2011, Sala de lo Penal, ponente D. José Manuel Maza Martín, que establece en un delito de estafa la responsabilidad penal de la persona jurídica ante la ausencia probada de una cultura de cumplimiento normativo y de mecanismos de prevención del delito (f.j. 8º). Esta Sentencia ha levantado cierta polémica, ya que cuenta con el voto particular de siete magistrados precisamente en cuanto al punto de la exención de responsabilidad y a la prueba de inocencia, lo que expresa la complejidad del tema abordado; STS núm. 221/2016, de 16 de marzo, Sala de lo Penal, Rec. 1535/2015, La Ley 11281/2016, ponente Manuel Marchena Gómez.

<sup>55</sup> Auto de 11/1/2016, Rec. 1112/2015, del Juzgado de Instrucción nº 2 de Pamplona-Iruña, caso Osasuna.

En el fundamento jurídico 5º el Juez aplica el principio de proporcionalidad tomando como referencia el Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV. Por el contrario, en la imputación del Club por delito fiscal, la Audiencia de Navarra revoca la decisión de la Juez Instructora y considera al Osasuna responsable por la defraudación de seis millones de euros entre 2011 y 2013, sobre la base de un control insuficiente sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias, que se consideran esenciales <sup>56</sup>.

Si los administradores incumplen las obligaciones de Compliance pueden llegar a responder de forma personal. El Tribunal Regional de Munich I así lo reconoció en la sentencia de 10 de diciembre de 2013, caso *Siemens c. Neubürger* <sup>57</sup>. El demandado, el señor Neubürger, ocupó el cargo de Chief Financial Officer (CFO) de 1998 a 2006 y fue declarado responsable con arreglo al artículo 93 II de la AkG (artículo que resume las obligaciones legales de un consejero dentro de una sociedad y que regula su obligación de restituir el daño causado a la sociedad en caso de incumplir sus obligaciones) <sup>58</sup>. Al probarse el incumplimiento de las obligaciones de supervisión y *Compliance* por el señor Neubürger, el Tribunal le condenó, por lo que debía compensar a la empresa demandante el daño y perjuicio causados, 15 millones de euros <sup>59</sup>. Este régimen de responsabilidades sería extrapolable al caso español, donde los consejeros están obligados a responder del daño que causen por acciones u omisiones contrarias a la ley o por incumplimiento de los deberes de su cargo, siempre que concurra dolo o culpa <sup>60</sup>.

La responsabilidad personal de los directivos por la imputación de la persona jurídica queda bien patente en el caso Neymar. La investigación comienza con la querrela que Jordi Cases, socio del FC Barcelona, interpone en diciembre de 2013 contra el presidente de la entidad, Sandro Rosell, basada en la falta información acerca del contrato de Neymar. Aunque el socio retiró su querrela en 2014, el procedimiento continuó al haberse imputado al Club por delito fiscal y a los presidentes Sandro Rosell y su sucesor, Josep Bertomeu, como personas físicas autoras del delito. En 2016 la causa terminó con un acuerdo de conformidad, la condena al Club y la absolución de los presidentes. En la actualidad hay otro proceso abierto sobre los mismos hechos pero esta vez la imputación es por un delito de

<sup>56</sup> Auto del JPI nº 2 de Pamplona de 11 de septiembre de 2015 (JUR. 2015, 213174)

<sup>57</sup> *LG München I · Urteil vom 10. Dezember 2013 · Az. 5HK O 1387/10, 5HK O 1387/10*, disponible en <http://openjur.de/u/682814.html>, rec. el 26/9/2016.

<sup>58</sup> El Tribunal considera que: i) la responsabilidad de los consejeros abarca desde la organización de la empresa hasta el control y supervisión; ii) todos los miembros que conforman el órgano de administración están obligados a comprobar el sistema implantado y si éste cumple con los requisitos necesarios para evitar incumplimientos legales; iii) el miembro (o miembros) encargado de la supervisión del programa de Compliance está obligado a informarse sobre los resultados de investigaciones internas y sobre posibles incumplimientos; iv) el órgano de administración es el responsable a la hora de determinar y regular con claridad qué miembro (o miembros) será el principal responsable del sistema, aunque la obligación de establecer un sistema de Compliance efectivo y la vigilancia de su eficacia seguirá siendo responsabilidad de todos los miembros del órgano de administración; v) la obligación organizativa en un entorno de riesgos únicamente se entenderá cumplida en tanto se establezca un sistema de Compliance eficaz, y dirigido a prevenir daños y controlar riesgos; vi) La ignorancia de determinados hechos no exime de responsabilidad a los cargos de una empresa, ni a sus empleados; vii) un sistema de Compliance ineficaz o una supervisión insuficiente suponen de facto un incumplimiento de las obligaciones de los miembros del órgano de administración; viii) los responsables del sistema de Compliance deben disponer de poderes lo suficientemente amplios para poder actuar ante posibles incumplimientos.

<sup>59</sup> La sentencia fue recurrida por el demandado. Aunque en la segunda instancia las partes llegaron a un acuerdo, el Sr. Neubürger terminó suicidándose.

<sup>60</sup> V. régimen de responsabilidad de los administradores en Capítulo V del Título VI de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, que modifica los artículos 225 a 230 y el 232 de la LSC y ha incluido el nuevo artículo 241. bis de la LSC referente a la prescripción de las acciones de responsabilidad que se pueden seguir contra los administradores. Asimismo STS de 13 de junio de 2016, Sala de lo Penal, Rec. 1765/2015, R. La Ley 61413/2016, sobre responsabilidad social del consejero delegado en un delito ecológico. El Tribunal aprecia la concurrencia de dolo pues el acusado debía conocer que el desarrollo de la actividad empresarial debe realizarse en un entorno de seguridad, con cumplimiento de las normas administrativas.

corrupción entre particulares y de estafa. En este procedimiento no solo resulta imputado el jugador y sus padres sino también la entidad, el presidente Bertomeu □ aunque no se le exige pena □, el FC Barcelona, el FC Santos y la sociedad creada por el jugador, N&N.

Los procedimientos contra la persona jurídica no solo dañan la reputación del club sino que suponen un coste social relevante, sin perjuicio de los problemas sustantivos y procesales que plantean a causa de que los representantes de la entidad suelen ser los mismos investigados <sup>61</sup>. Casos como estos evidencian la necesidad de incorporar a los clubes sistemas de prevención del delito. El escarmiento del caso Neymar ha llevado al Barcelona a «fichar» en su nómina a Sabine Paquer, *compliance-officer*. Esta figura se plantea como un órgano con autonomía de funcionamiento, que depende de manera exclusiva de la Junta directiva, cuyo cometido será velar por que la gestión del Club respete la transparencia y el cumplimiento de la legalidad <sup>62</sup>.

#### 4. CONCLUSIONES

La aplicación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en la gestión de federaciones y clubes de fútbol contribuye a reducir los costes financieros y reputacionales que acarrea la corrupción siempre y cuando se apliquen de forma estricta.

La incorporación de sistemas de prevención de riesgos penales o Criminal Compliance con arreglo a los actuales *standares* internacionales resulta de especial interés para la prevención de los delitos de corrupción asociados a la gestión de entidades deportivas. Para evitar el riesgo de que estos programas se conviertan en prácticas estéticas orientadas meramente a mantener la reputación de los clubes es necesario que sean monitorizadas no solo internamente, sino a través de organismos externos e independientes para advenir que su eficacia es real. También resulta de interés la creación de un canal de denuncias que permita a los empleados llamar la atención sobre las irregularidades sin riesgo de represalias internas.

Los riesgos pecuniarios que pesan sobre los administradores a causa de la responsabilidad civil por incumplimiento de los programas de Compliance exigirían realizar un exhaustivo proceso de selección previa sobre los miembros del consejo e implicarles además en las acciones formativas oportunas.

Aunque la incorporación de estas medidas es necesaria no hay que sobreestimar su eficacia. Prevenir la corrupción deportiva pasa sin duda por combatir sus incentivos económicos y las apuestas deportivas *on line*, por el establecimiento de controles externos eficaces y por una modificación profunda de la actual Ley 10/1990, del Deporte, obsoleta, y del sistema federativo actual, sumido en una profunda crisis tan profunda que quizá la única reforma posible sea la alteración completa de sus bases y no tan solo una reforma a imagen de FIFA. Un modelo que permitiera la atribución de mayor poder a las federaciones autonómicas, las que están más cerca de los jugadores, quizá sería aconsejable. Es una línea de investigación que sin duda merece la pena explorar.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. (2013): *Match-Fixing in International Sports*, Habermeld, M.R. & Sheehan, D., (ed.).

---

<sup>61</sup> V. GIMENO BEVIÀ, J. (2017): *Los clubs de fútbol ante el partido de su responsabilidad penal análisis de los casos Osasuna y Neymar*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 55, 2017, pp. 65-82, donde el autor analiza los casos con detalle.

<sup>62</sup> Sobre la figura del *compliance-officer*, VEGAS AGUILAR, J.C. et al., (2016) *La figura del «Compliance-Officer» y los «Programas de prevención de riesgos penales»*, Diario La Ley, nº 8689, Sección Tribuna, 26 de Enero de 2016.

- ADÁN, T. (2004): *Ultras. Culturas del Fútbol*, Revista de Estudios de Juventud, ejemplar dedicado a De las Tribus Urbanas a las Culturas Juveniles, pp. 87-100.
- BOUDREAUX, C. et al. (2016): *Bend it like FIFA: Corruption on and off the Pitch*, Managerial Finance, Managerial Finance, Vol. 42 Issue: 9, pp.866-878.
- BRANDAO KULLOK, A. L.: *Dopaje y manipulación genética: una perspectiva jurídico-criminal* (2016), Revista Aranzadi de Derecho del Deporte y Entretenimiento, nº 53, pp. 165-175.
- CAMACHO, A. & URÍA, Á.: *El impacto de la Ley Orgánica 1/2015 por la que se modifica el Código Penal en los sistemas de corporate compliance de las personas jurídicas*, Diario La Ley nº 8542, Sección Tribuna, 19 de Mayo de 2015.
- CARBAYO, F.J. (2016): *Abogados, riesgos legales y Compliance*, Diario La Ley, nº 8702, Sección Tribuna, 15 de Febrero de 2016.
- DURÁN GONZÁLEZ, L.J. (2001): *El fenómeno de las jóvenes hinchadas radicales en el fútbol, un análisis sociológico figuracional sobre una forma de conflicto social: su situación en España*, ed.: Universidad Complutense.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, J.L. & LUNA SOTORRÍO, L. (2007): *The Creation of Value Through Corporate Reputation*, Journal of Business Ethics, nº 76, pp. 335-346.
- FORREST, D., et al., (2012): *Sports betting and corruption How to preserve the integrity of sport*, disponible en [spordiinfo.ee/est/g22s355](http://spordiinfo.ee/est/g22s355), recuperado el 20/8/2016.
- FREEMAN, R. E. (2010): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- GARCÍA CABA, M.M. (2017): *El buen gobierno deportivo y el derecho de la Unión Europea situación actual y perspectivas de futuro*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 55, 2017, pp. 395-426; *íd.*, (2016) *Las nuevas normas de buen gobierno de la FIFA: un ejemplo extrapolable al resto del fútbol (y del deporte)*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y entretenimiento, nº 51, pp. 485-517.
- GARCÍA HERRERA, A. (2016): *Transparencia, Buen gobierno y Compliance: su eficacia preventiva sobre la corrupción en la gestión de federaciones y clubes de fútbol*, Revista Aranzadi de Derecho del Deporte y Entretenimiento, nº 53, 2016, pp. 221-267.
- GIMENO BEVIÀ, J. (2017): *Los clubs de fútbol ante el partido de su responsabilidad penal análisis de los casos Osasuna y Neymar*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 55, 2017, pp. 65-82, donde el autor analiza los casos con detalle; *íd.* (2016) *Fines del proceso y persona jurídica: algunas consideraciones y propuestas a la luz del caso Volkswagen*, Revista penal, nº 37, pp. 99-109.
- GINESTA, X. & ORDEIX, E. (2012): *El fútbol profesional y su responsabilidad social corporativa en Cataluña (2006-2010), Mucho más que Unicef*, Contratexto, vol. 20, p. 177-194.
- GONZÁLEZ-ESPEJO, P. (2009): *El informe sobre el fútbol inglés y su gobierno: algunas reflexiones y lecciones para nuestro fútbol*, Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento, nº 27, pp. 227-233.
- HILL, D. (2010): *A critical mass of corruption: why some football leagues have more match-fixing than others*", International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 11 Iss: 3, pp.38-52.
- MORENO CARRASCO, F. (2016): *Panorama de la corrupción en el mundo del deporte: Realidad global y elementos a considerar*, Revista Aranzadi de Derecho del Deporte y Entretenimiento, nº 53, pp. 25-65.
- MOYA IZQUIERDO, S. & TRONCOSO FERRER, M. (2016): *Ayudas de Estado al fútbol español: ¿tarjeta roja a la mala gestión en la financiación del fútbol profesional?*, Revista Aranzadi de Derecho del Deporte y Entretenimiento, nº 53, pp. 109-131.
- RIVERO ORTÍZ, R. (2014): *Regresa el hombre del maletín. Corrupción en el fútbol. Tipos penales*, Diario La Ley Penal, nº 8407, Sección Tribuna.
- SELIGRAT GONZÁLEZ, V.M. (2016): *Acoso laboral en el deporte profesional: Delimitación de sus perfiles, naturaleza de la responsabilidad civil exigible, daños indemnizables y su*

- reparación*, Revista Aranzadi de Derecho del Deporte y Entretenimiento, nº 53, pp. 67-107; íd. (2015) *La comercialización conjunta de los derechos audiovisuales en el fútbol establecida por el Real Decreto Ley 5/2015: Análisis y estudio desde el derecho de la UE y el derecho comparado*, Revista Aranzadi de Derecho del Deporte y Entretenimiento, nº 49 (Octubre-Diciembre 2015), pp. 261-286.
- VEGAS AGUILAR, J.C. et al., (2016): *La figura del «Compliance-Officer» y los «Programas de prevención de riesgos penales»*, Diario La Ley, Nº 8689, Sección Tribuna, 26 de Enero de 2016.