

EL COMPLIANCE PARA LOS CLUBES DEPORTIVOS

**José Luis Pérez Triviño
Nefer Ruiz Crespo
(coordinadores)**

editorial hexis

Diseño de cubierta: Víctor Pérez Galiana

Primera edición en lengua castellana: 2023

© José Luis Pérez Triviño

© Nefer Ruiz Crespo

© Editorial Hexis

Marqués de Comillas 134 bis, 2

08225 Terrassa (España)

<http://www.editorialhexis.com>

ISBN: 978-84-127513-3-8

Depósito Legal: B 17013-2023

Libros impresos bajo demanda.

Ni Editorial Hexis ni sus directores de colección responden del contenido de los textos impresos, cuya originalidad garantizan sus propios autores. Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma no por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros medios, sin la autorización previa por escrito de los titulares del copyright.



PID2020-119089RB-I00/MICIN/AEI,
10.13039/501100011033. "Gobernanza global de
deporte. Lex Sportiva y autonomía normativa, del Sof
Law a los derechos". Financiado por el Ministerio de
Ciencia e Innovación y la Agencia Estatal de
Investigación.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	11
Nefer Ruiz Crespo- José Luis Pérez Triviño	
LA RELEVANCIA PENAL DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO...19	
Raquel Montaner Fernández	
I. INTRODUCCIÓN	19
II. LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN AL AMPARO DEL ART 31 BIS 5 CP Y SU INTERPRETACIÓN PARA LOS CLUBES DEPORTIVOS.....	20
III. POSIBLES SANCIONES ANTE LA INFRACCIÓN PENAL DE UN CLUB DEPORTIVO COMO ENTIDAD Y DE SUS DIRECTIVOS	35
IV. LA COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN CON LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS Y AGENTES EXTERNOS	39
EL ORIGEN Y FUNDAMENTO DEL COMPLIANCE Y SU VALOR PARA LOS CLUBES DEPORTIVOS.....	47
Christian Mesía	
I. LOS ACTOS ILEGALES E ILÍCITOS EN EL DEPORTE.....	47
II. EL ORIGEN DEL COMPLIANCE EN LA EMPRESA Y EN EL DEPORTE	58
III. EL VALOR DEL COMPLIANCE EN LOS CLUBES DEPORTIVOS.....	64
EL CONTROL DEL RIESGO: ¿MÁS ALLÁ DE LA RESPONSABILIDAD PENAL?	77
Enrique de Madrid – Dávila	
I. INTRODUCCIÓN.....	77
II. MÁS ALLÁ DE LA RESPONSABILIDAD PENAL.....	78
III. GESTIÓN DEL RIESGO EN ENTIDADES DEPORTIVAS.....	80
IV. APROVECHARSE DE LOS MODELOS DE COMPLIANCE Y DE PREVENCIÓN DE DELITOS ANTE RIESGOS PENALES	92
V. ÁREAS CONCRETAS DE SEGURIDAD ANTE LOS RIESGOS EN ENTIDADES DEPORTIVAS.....	94
VI. CONCLUSIONES.....	100

DE LOS CÓDIGOS A LA CULTURA ÉTICA: LAS APORTACIONES DE LA PSICOLOGÍA CONDUCTUAL Y NUDGES101

José Luis Pérez Triviño

I. INTRODUCCIÓN.....	101
II. LA CULTURA DE CUMPLIMIENTO Y LA ÉTICA CONDUCTUAL.....	103
III. SESGOS, EUFEMISMOS Y MECANISMOS DE RACIONALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO INFRACTOR	105
IV. EL PAPEL Y LOS LÍMITES DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS EN LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO.....	116
V. LA APORTACIÓN DE LOS NUDGES A LA CULTURA ÉTICA.....	120
VI. CONCLUSIONES.....	124

LA FASE DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO.....129

Juan Manuel Fernández Torres

I. INTRODUCCIÓN.....	129
II. BENEFICIOS DE LA INCORPORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS EN EL PROGRAMA DE COMPLIANCE DEPORTIVO	129
III. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS PENALES	130
IV. ANÁLISIS DE RIESGOS PENALES	131
V. EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CAPITAL HUMANO, EMPLEADOS, Y ÁREAS DE LA ENTIDAD	132
VI. TRATAMIENTO DE RIESGOS.....	133
VII. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS MATRICES DE MAPAS DE RIESGOS PENALES .	136
VIII. CONCLUSIONES.....	157

LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN: POLÍTICAS, PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS EN UNA ENTIDAD DEPORTIVA.....161

Ángel Chavarría Romero

I. INTRODUCCIÓN A LA NORMATIVA INTERNA EN UNA ENTIDAD DEPORTIVA	161
II. ESTRUCTURA PARA LA NORMATIVA INTERNA.....	163
III. OBJETIVOS Y REQUISITOS QUE DEBE TENER LA NORMATIVA INTERNA.....	169
IV. NORMATIVA INTERNA DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA.....	172
V. ACCESIBILIDAD DE LAS POLÍTICAS, PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS	202

EL CÓDIGO ÉTICO EN LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS.....207

Alberto Hernández Martínez

I. INTRODUCCIÓN.....	207
II. CONCEPTO Y UTILIDAD.....	208

III. NATURALEZA JURÍDICA Y LÍMITES	209
IV. CONTENIDO DEL CÓDIGO ÉTICO	211
V. PROCESO DE ELABORACIÓN	217
VI. FUTURO Y CONCLUSIONES.....	219
EL RÉGIMEN DISCIPLINARIO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS	221
Alberto Hernández Martínez	
I.INTRODUCCIÓN.....	221
II. NECESIDAD DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO EN EL PROGRAMA DE COMPLIANCE	222
III. FUNDAMENTO DE LA POTESTAD DISCIPLINARIA.....	223
IV. CONDUCTAS SANCIONABLES.....	224
V. EL RÉGIMEN SANCIONADOR	227
VI. APLICACIÓN DEL RÉGIMEN SANCIONADOR.....	229
VII. EL RÉGIMEN DISCIPLINARIO EN LOS ÁMBITOS ASOCIATIVO Y MERCANTIL	233
VIII. CONCLUSIÓN.....	237
LA FASE DE CONTROL: EL COMPLIANCE OFFICER	239
Ángel Chavarría Romero	
I. INTRODUCCIÓN.....	239
II.FUNCIONES DEL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO PENAL.....	242
III. FUNCIONES DEL COMPLIANCE OFFICER.....	243
IV.NECESIDAD DE UN ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO INDIVIDUAL O COLECTIVO	248
V. PERFIL PROFESIONAL DEL ÓRGANO DE CUMPLIMIENTO.....	252
VI. ¿A QUIÉN DEBE REPORTAR EL RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO?.....	255
EL CANAL DE DENUNCIAS.....	261
Gonzalo Jiménez Illana	
I. INTRODUCCIÓN.....	261
II. NORMATIVA APLICABLE	265
III. REQUISITOS DEL CANAL DE DENUNCIAS.....	268
IV. LOS CANALES DE DENUNCIAS EN EL DEPORTE Y SU EXPANSIÓN A OTROS ÁMBITOS.....	270
V. CONCLUSIONES	273
LA FIGURA DEL DELEGADO DE PROTECCIÓN DE DATOS.....	275
Luis Rojas Jiménez	
I.INTRODUCCIÓN.....	275
II.LA NECESIDAD DE UNA FIGURA ESPECÍFICA DE DELEGADO DE PROTECCIÓN DE DATOS	277

III. FUNCIONES DEL DELEGADO DE PROTECCIÓN DE DATOS.	282
IV. RECURSOS NECESARIOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL DELEGADO DE PROTECCIÓN DE DATOS	285
V. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA.....	286
VI. ¿A QUIÉN REPORTA EL DELEGADO DE PROTECCIÓN DE DATOS?	288

LA FASE DE EVALUACIÓN Y MEJORA293

Jorge Alexandre González Hurtado

I. LA EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD COMO MÉTODO DE SUPERVISIÓN. IDEAS GENERALES	293
II. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LAS AUDITORÍAS DE SISTEMAS DE COMPLIANCE .	295
III. PRINCIPALES TRABAJOS DE AUDITORÍA EN COMPLIANCE	299
IV. AUDITORÍA DE LALIGA EXIGIDA A LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL. DILIGENCIA DEBIDA ENTRE PARTES	313
V. ALGUNA REFLEXIÓN FINAL: ESTÁNDARES UNE/ISO DE COMPLIANCE COMO MECANISMO DE CONFIANZA EN EL ECOSISTEMA DEPORTIVO	314

LA FORMACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO EN UN CLUB DEPORTIVO319

Miguel Mateo

I. NECESIDAD DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN E INFORMACIÓN CONTINUADA ...	319
II. RESPONSABLE DE LA INTEGRACIÓN OPERATIVA DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO.....	324
III. FORMACIÓN POR PARTE DEL CLUB	326
IV. LA FORMACIÓN POR PARTE DE LALIGA.....	331
V. FORMACIÓN POR PARTE DE LA FIFA.....	333

LOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE EN EL DEPORTE BASE337

David A. Gutiérrez González

I. EL MARCO JURÍDICO DE PROTECCIÓN DEL MENOR Y SU APLICACIÓN EN EL MUNDO DEL DEPORTE	337
II. LA IMPORTANCIA DE LA ADAPTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMPLIANCE EN LOS MENORES	339
III. COMPLIANCE Y DEPORTISTAS MENORES: LA FIGURA DEL DELEGADO DE PROTECCIÓN	342
IV. LOS ASPECTOS PRÁCTICOS PARA LA ADAPTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE COMPLIANCE	345
V. CONCLUSIONES	347

LA APLICACIÓN DE LA LEY DE TRANSPARENCIA A LOS CLUBES DE FÚTBOL.....351

Andrés Hernández

- I. LA IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA EN LA BUENA GOBERNANZA351
- II. LA IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA EN EL DEPORTE.....354
- III. AFECTACIÓN DE LA LEY DE TRANSPARENCIA A LAS ENTIDADES DEPORTIVAS ...360
- IV. LA TRANSPARENCIA INFORMATIVA DE LOS CLUBES CON LOS SOCIOS, AFICIONADOS Y RELACIONES CON TERCEROS. EL ÍNDICE DE TRANSPARENCIA DE LOS CLUBES DE FÚTBOL (INFUT), DE TRANSPARENCIA INTERNACIONAL ESPAÑA..... 368

ANEXO A: CIRCULARES FISCALIA GENERAL DE ESTADO EN MATERIA DE COMPLIANCE (1/2011; 1/2016).....381

Anna Nuñez Miró

- I.CIRCULAR 1/2011, DE 1 DE JUNIO, RELATIVA A LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS CONFORME A LA REFORMA DEL CÓDIGO PENAL EFECTUADA POR LA LEY ORGÁNICA NÚMERO 5/2010.....381
- II.CIRCULAR 1/2016, DE 22 DE ENERO, SOBRE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS CONFORME A LA REFORMA DEL CÓDIGO PENAL EFECTUADA POR LA LEY ORGÁNICA 1/2015.....385

ANEXO B: COMPENDIO DE JURISPRUDENCIA EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD PENAL DE PERSONAS JURÍDICAS: SENTENCIAS CLAVE EN MATERIA DE COMPLIANCE Y ENTIDADES DEPORTIVAS .399

Beatriz Goena Vives

- I.SÍNTESIS DE LA JURISPRUDENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO EN MATERIA DE PERSONAS JURÍDICAS Y COMPLIANCE.....402
- II. LOS FUNDAMENTOS SUSTANTIVOS Y PROCESALES DE LA RESPONSABILIDAD PENAL CORPORATIVA EN LA JURISPRUDENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO403
- III. LOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE EN LA JURISPRUDENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO411
- IV. TENDENCIAS JURISPRUDENCIALES EN TORNO A LA RELEVANCIA DE LOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.....415
- V.CONCLUSIÓN428

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES BÁSICAS DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO EN CLUBES DEPORTIVOS431

David Martínez García

PRESENTACIÓN

Nefer Ruiz Crespo¹- José Luis Pérez Triviño²

Finalidad y propósitos de este Manual

Los programas de cumplimiento se han convertido en un elemento ineludible en el marco de las obligaciones que deben cumplir las distintas entidades jurídicas. La necesidad de prevenir los riesgos internamente y de tener las herramientas precisas para mitigarlos y reaccionar contra las amenazas que cercan a las organizaciones, aportan valor a las entidades y mejoran la Gobernanza de las mismas.

La preocupación por los riesgos empresariales fue introducida en España por primera vez en la Ley de Mercado de Valores de 1988, con un desarrollo paulatino en los diferentes entornos económicos hasta la incorporación de la responsabilidad de las personas jurídicas en el Código Penal en el año 2010. A partir de este momento, la implantación de programas de compliance, sobre todo los elaborados para la prevención y detección de actividades que pudieran conllevar ilícitos penales, ha adquirido un progreso exponencial en la mayoría de sectores económicos y sociales, incluyendo a la actividad deportiva.

En el ámbito del deporte español, la incorporación de los programas de compliance en las entidades deportivas fue un poco más tardío que en otros sectores, aunque los problemas de corrupción y la mala gestión de las entidades deportivas, sobre todo en algunas modalidades, atrajo una rápida implantación de programas de cumplimiento normativo, no solo como solución para evitar la comisión de infracciones penales sino con la convicción de mejorar la calidad ética y las buenas prácticas, fortaleciendo la reputación de las organizaciones.

En este sentido, a día de hoy, con la excepción de alguna modalidad deportiva, la puesta en funcionamiento de programas de cumplimiento normativo no es obligatorio para el desarrollo de la práctica en el deporte. No obstante, una gran parte de estas organizaciones, en función de las necesidades y los desafíos que confronta cada una de ellas, están instaurando una respuesta consistente frente a los riesgos y peligros de su

¹ Abogada experta en Compliance penal.

² Profesor acreditado catedrático de Filosofía del Derecho. Universidad Pompeu Fabra (Barcelona).

actividad mediante la incorporación de planes o programas de cumplimiento normativo que mejoren la gobernanza de sus instituciones.

En la esfera deportiva, las diferentes modalidades y las diversas formas de funcionamiento y organización con la que se configuran los clubes, requieren la elaboración de planes de cumplimiento específicos, adaptados a su actividad, siendo aconsejable incluir políticas y protocolos que integren la prevención y detección de sanciones administrativas o infracciones de las normas internas y/o privadas deportivas que afecten a su desempeño profesional.

En este aspecto, es muy importante para la concienciación de las entidades deportivas, el trabajo que realizan las ligas profesionales y asociaciones internacionales en materia de integridad y la presión que ejercen estas a sus miembros nacionales para la mejora de las buenas prácticas y los estándares éticos en su gestión.

Entre un modelo de compliance penal y un modelo de compliance que abarque una protección más amplia y adecuada, tendente a implementar prácticas integrales de la organización, hay muchos paralelismos aunque también existen diferencias notables. Ambos están orientados a la autorregulación y mejora de la gestión de la organización, pero el segundo modelo nos permite prevenir y detectar con mayor precisión posibles sanciones que pudieran imponerse por la práctica de su actividad, y acomodar su forma de gestión a las demandas sociales en materia de ética, integridad y transparencia.

La función denominada de compliance no tiene solo una dimensión jurídica, sino que se retroalimenta con herramientas de autorregulación. Los modelos de cumplimiento son un elemento esencial de la arquitectura de la integridad institucional, que debe complementar lo dispuesto en el marco normativo.

Atendiendo a tales circunstancias, integrar en una entidad deportiva el nuevo marco regulatorio que conlleva un programa de cumplimiento es un desafío no solo de naturaleza normativa sino también práctica, ya que la concienciación y formación de las personas que constituyen la organización es básica para su correcto funcionamiento y armonización con la federación a las que pertenecen. Además, debe modificarse a su vez las relaciones de la entidad con terceros, por lo que el cambio que supone tanto a nivel regulatorio como de gestión afecta a la totalidad de la organización.

Elaborar e implantar un programa de compliance en una organización requiere, sin duda alguna, de un trabajo arduo y meticuloso. Por estos motivos, la intención de este Manual es crear una guía de consulta que

permita conocer los rasgos generales y básicos para el diseño, la implementación y la autoevaluación de programas de compliance para asociaciones y clubes deportivos, atendiendo al conjunto de amenazas, necesidades y desafíos que confrontan en el día a día de su actividad. A través de los diferentes capítulos, se pretende clarificar zonas grises y constituir estándares técnicos, a los cuales los actores pueden recurrir como material de referencia en el momento de implementar o evaluar uno de estos programas.

El papel de los responsables de la confección y gestión de un sistema de compliance es clave para lograr la eficacia y el alcance de la buena gobernanza que se pretenda con los mismos. Este Manual ofrece un plan de acción o directrices para establecer los lineamientos de un sistema de cumplimiento adecuado a un club o asociación deportiva, teniendo que configurar cada programa según las características de la estructura organizativa, la dimensión, el nivel de gobernanza, los controles existentes o la formación del personal, entre otros factores que se irán explicando en los diferentes capítulos de este libro.

El desarrollo de esta guía y de su cuestionario de corroboración o autodiagnóstico, no debe tomarse como un imperativo a la hora de aplicar un programa de compliance. El análisis de riesgos que realice cada entidad y los objetivos que se marque regirá los procedimientos y mecanismos que requiere cada una de ellas. Pero, asimismo, la dinámica propia de la actividad puede hacer necesarias ciertas soluciones en determinados momentos y otras diferentes si cambian las circunstancias. Por lo tanto, el contenido de un plan de este calibre, varía y se adapta según las características de cada organización. El objetivo de los siguientes capítulos es orientar al lector mediante la normativa de obligado cumplimiento, y de recomendable implantación, ofreciendo criterios globales que les permitan encontrar fórmulas que se adapten a su concreta y particular realidad.

Los primeros capítulos se han dedicado a introducir al lector en los orígenes y evolución del compliance en el deporte y, particularmente, su trascendencia en las instituciones deportivas españolas, para continuar explicando la relevancia y peso de los programas de cumplimiento al amparo del Derecho penal en las actividades que realizan los clubes deportivos. Más allá de la responsabilidad penal, se explican las diferentes formas de identificación, análisis y valoración del riesgo o la importancia de la ética en las organizaciones deportivas, atendiendo a la problemática de los códigos éticos y la contribución de los nudges a la cultura ética.

Una vez expuestos los rasgos generales que rodean a un programa de compliance, este Manual desarrolla una serie de fases técnicas que van

desgranando las diferentes etapas de implementación y gestión de un plan de cumplimiento normativo, con el objetivo principal de brindar soluciones asequibles a los clubes deportivos de nuestro país, ofreciendo diferentes alternativas que eviten incurrir en la adopción de estructuras costosas y sobredimensionadas innecesarias para su organización o que eviten caer en la tentación de copiar programas de cumplimiento de otras entidades.

Empezando por la evaluación de los riesgos, teniendo en cuenta las particularidades y aspectos propios y definatorios de cada organización, hasta llegar a la fase de evaluación y mejora, la cual nos permite conocer la eficacia o el estado de nuestro programa a través de los sistemas de auditorías internas y/o externas en la entidad deportiva, los autores de esta guía explican desde su conocimiento y dilatada experiencia los diferentes mecanismos y herramientas que son necesarios para crear un programa eficaz. En los diferentes capítulos podemos distinguir las pautas determinadas para una evaluación inicial que nos permite diseñar y construir un plan de cumplimiento y, a su vez, trabajar sobre el análisis periódico de riesgos que debe integrar estos sistemas una vez se encuentren operativos.

Podemos consultar la implementación de protocolos, políticas y normas internas que deben incorporarse al nuevo sistema de gestión de un club deportivo o cuestiones escasamente tratadas desde el ámbito del compliance como la difícil integración de los códigos éticos o regímenes disciplinarios. Los códigos éticos han dejado de ser declaraciones programáticas para pasar a tener carácter obligatorio con imposición de sanciones disciplinarias que, en el caso de los clubes deportivos, deben ser compatibles con las normas sancionadoras que tutelan los convenios colectivos o las normas disciplinarias de las federaciones a las que están adscritas.

Otro de los aspectos que aborda esta guía son las figuras de control que deben incorporar los clubes y asociaciones deportivas, tales como el *compliance officer*, el delegado de protección de datos o la reciente figura del delegado de protección del menor.

Además, el contexto temporal a permitido a los autores tener en cuenta las novedades de la nueva Ley del Deporte (Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte) en materia de compliance, Gobernanza y transparencia; las obligaciones que contiene la Ley reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción (la cual todavía no ha entrado en vigor por encontrarse en tramitación parlamentaria); la Ley de protección integral y de la infancia y la adolescencia; u otras normas de reciente aprobación que

afectan a la configuración de nuestra plan de cumplimiento y a las medidas de mejora de la Gobernanza que queremos integrar en nuestra organización.

También se ha considerado oportuno tratar con detalle las diferentes certificaciones de estándares de calidad (UNE/ISO) que se pueden incorporar con gran utilidad al ecosistema deportivo, con el fin de cumplir lo más diversos objetivos que tienen estas organizaciones, no solo en materia deportiva o penal sino también en prevención de riesgos medioambientales, laborales, de seguridad o incluso criterios de responsabilidad social corporativa.

En conclusión, la finalidad de este Manual es poder brindar soluciones asequibles a los responsables de los clubes deportivos de nuestro país, en sus diferentes formas de organización y estructura, dentro del ámbito del compliance deportivo.

Principales destinatarios

Esta guía está destinada a todas aquellas personas que quieran obtener una visión general de los programas de compliance para entidades deportivas.

El contenido del Manual permite adquirir unos conocimientos específicos, no solo dirigidos al responsable de implementar el plan de cumplimiento o el llamado “*compliance officer*”, sino para todos los miembros de la alta dirección, responsables de los departamentos de compliance, legal, transparencia, auditoría interna o cualquier otro destinatario que quiera adquirir conocimientos en esta material.

Los cuestionarios de autodiagnóstico pueden servir de auxilio igualmente a los profesionales o autoridades que deban efectuar un examen o evaluación sobre el programa implementado.

El Manual no es más que una herramienta que busca ofrecer un marco legal común en materia de compliance para las entidades deportivas, proporcionando una visión conjunta lo más amplia posible, para que sus destinatarios puedan adquirir un mayor conocimiento de los requisitos específicos y genéricos de estos programas. Los autores abordan soluciones para los diferentes tipos de organizaciones según se configuren mediante la forma de club, S.A.D. o Federaciones deportivas, atendiendo a las diferentes relaciones y abordando las diferencias de organización y gestión entre el Consejo de Administración o la Junta directiva.

El conocimiento por el encargado de la implantación y gestión de los riesgos que confronta el deporte es vital para abordar un programa de

compliance en una entidad deportiva. Cuando se trabaja con programas o modelos estanco de compliance, determinados previamente, sin tener en cuenta la normativa interna o con independencia de la estructura y necesidades de la organización, suelen generarse disfunciones en los modelos que obedecen a malos enfoques de gobernanza. Cualquier déficit de criterios básicos en el modelo puede afectar a la eficiencia conjunta, ya que debemos observar el sistema de cumplimiento como un engranaje que depende del correcto funcionamiento de todas sus piezas. Por tales motivos, a la hora de implantar estos programas, debe tenerse en cuenta las exigencias formales y materiales que demanda nuestra organización para lograr una gestión eficaz y viable de los objetivos marcados.

El responsable de cumplimiento tiene que concienciar a la alta dirección o al conjunto de la organización de que estos sistemas no son solo un agregado de buenas intenciones que se cumplen con el mero hecho de implementar un programa y crear unos protocolos genéricos para la organización. Un sistema eficaz de control interno en las entidades deportivas descansa en pilares fundamentales del derecho público y privado deportivo que requiere de procedimientos y normas de control específicas y adecuadas a la actividad de la organización, orientando la gestión hacia una cultura ética.

En definitiva, esta guía es útil para cualquier persona que quiera acceder a la visión ofrecida por diferentes especialistas, en relación al marco jurídico y práctico que rodea la implantación global del compliance en el ámbito deportivo.

Nuevos retos en materia de gobernanza para el deporte

Vivimos tiempos de importantes transformaciones en el deporte, sobre todo en materia de Gobernanza, integridad y transparencia. La gestión del deporte se ha visto superada por la realidad social y la necesidad de permitir nuevos agentes que supervisen un sector que ha permanecido hermético ante el control externo durante demasiado tiempo.

Puede ser que esta obsolescencia o retraso en modernizar la gestión de la actividad deportiva esté pagando las consecuencias de un exceso de regulación normativa y exigencias sociales en el ámbito del deporte. Seguramente, el alto nivel de corrupción, que ha llegado a convertirse en endémico en algunas instituciones, tenga también algo de culpa. Tampoco descartemos la presión social y los estándares éticos que la ciudadanía demanda a la actividad deportiva en mayor medidas de las exigencias requeridas a otros sectores económicos o sociales de nuestro entorno.

Esta posición actual tiene dos caras, que se interpretan según en el lado de la moneda en el que nos situemos. Por un lado, no podemos obviar la necesaria transformación que requería el deporte para no acabar en una espiral de corrupción descontrolada encaminada a quebrar todos los valores del deporte, su esencia y la riqueza que le diferencia de otras actividades económicas. Esto ha generado, como comentábamos, una desmesurada regulación normativa para frenar estas malas prácticas y el abuso de poder entorno al deporte. Un ejemplo, en opinión de esta autora, se refleja en la nueva Ley del Deporte, la cual requiere unos niveles de gobernanza, integridad y transparencia, definida mayoritariamente para los poderes públicos, que no debieran extenderse a otros sectores privados. Pero, en función del lado de la moneda en la que nos situemos, estas exigencias tendrán una vertiente positiva o negativa.

Algunos agentes del deporte, encabezados por los operadores jurídicos y representantes de las instituciones, viven en un estado de incertidumbre legal que les sitúa en una encrucijada entre un excelente cumplimiento de los valores éticos que exigen las nuevas normas de integridad en el deporte y una recelo de conservar la privacidad que le protege ante terceros y la no intervención en materias de índole puramente privadas de su gestión.

Otros agentes, defienden estas exigencias y consideran que debe aumentarse la regulación y rendición de cuentas de las instituciones deportivas con la sociedad en mayor medida que en otros ámbitos, acercándolos al cumplimiento exigible a las entidades públicas. En este sentido, apelan a la apertura de información y acceso a la gestión de las instituciones deportivas por su carácter de interés público o a las funciones delegadas que ejercita o, simplemente, por ser una materia que atrae más la atención de la sociedad y los operadores públicos.

No seremos nosotros personalmente los que critiquemos una mayor apertura de la actividad deportiva y una más que necesaria intervención de los poderes públicos, que deben armonizar la normativa privada y sus privilegios legislativos al cumplimiento de la normativa pública que atañe a todos los agentes que participan en la actividad económica y social de nuestro país. Pero tal posición no es válida para aceptar o aprobar que toda intromisión es lícita para lograr la Gobernanza del deporte.

Entre todos debemos buscar un equilibrio entre los abusos de poder de los gobernantes deportivos, que han utilizado su autoridad de autodeterminación para ejercer sin impunidad malas prácticas en el deporte y gestionarlo a sus anchas para sus propios beneficios e intereses, y la nueva forma de intervención o gestión del deporte que están imponiendo

los operadores públicos y privados sobre los agentes e instituciones deportivas.

No es un cuestión baladí ni tampoco sencilla de determinar, ya que es difícil encontrar o establecer una definición pacífica de las buenas prácticas en el deporte. En palabras del Profesor José Luis Pérez Triviño, debemos considerar que este concepto engloba al conjunto de responsabilidades y medidas de cualquier naturaleza (organizativas, económicas, éticas, sociales, etc) que una entidad asume, tanto frente a sus afiliados como frente a la sociedad, en general, con el objeto de imponer a sus máximos responsables y órganos de gobierno todo un conjunto de medidas o comportamientos éticos que regulen y fiscalicen la gestión que desarrollan.

En nuestra opinión, el verdadero reto de la nueva gobernanza en el deporte se encuentra en lograr el equilibrio entre lo público y lo privado, entre la gestión propia y el control externo, entre el derecho de autorregulación y el cumplimiento de las normas públicas y sociales que lo rodean o entre la jurisdicción pública y privada deportiva. En definitiva; la gobernanza debe asentarse sobre el consenso entre todos los agentes que intervienen en el ámbito del deporte, con el objetivo de lograr una cultura ética en la gestión adecuada al avance de la sociedad, que permita prevenir, detectar y sancionar las malas prácticas y gestión en el deporte sin privar a las instituciones deportivas de su carácter privado.