

## **ARTÍCULO N.º 2 – DISEÑO Y EJECUCIÓN DE SISTEMAS DE COMPLIANCE EN CLUBES DE FÚTBOL Y SADS**

### **I. Introducción: de la obligación normativa a la implementación efectiva**

El primer artículo de esta serie analizó la evolución del *compliance* en el fútbol profesional español, desde sus orígenes en los convenios internacionales de la OCDE y el Consejo de Europa hasta su consolidación normativa mediante el artículo 31bis del Código Penal y su validación jurisprudencial en la reciente STS 280/2026 (caso Neymar), que calificó expresamente los modelos implantados obligatoriamente por la LNFP desde la temporada 2018-2019 como “*un modelo eficaz que evita la comisión de todo tipo de irregularidades, penales o no, ad intra y ad extra*”. Esta consolidación normativa y jurisprudencial plantea ahora la cuestión práctica decisiva: cómo debe diseñarse, implantarse y ejecutarse un sistema de cumplimiento en un club de fútbol o SAD de manera que sea realmente eficaz y no constituya mera burocracia defensiva.

La premisa fundamental es que no existe un modelo único de *compliance* aplicable a todos los clubes y SADs, sino que este debe diseñarse de forma proporcional al nivel competitivo, la estructura organizativa y los riesgos concretos de cada entidad. Un club de Primera División con plantilla profesional amplia, cantera internacional, estructura comercial compleja y múltiples patrocinadores internacionales requiere un modelo de cumplimiento cualitativamente distinto al de un club de categorías inferiores con estructura reducida y ámbito de actuación predominantemente local. Sin embargo, ambos deben articularse sobre una arquitectura básica común que garantice el cumplimiento de los estándares mínimos exigidos por el artículo 31bis CP, los Estatutos de la LNFP (art. 55.19) y la jurisprudencia consolidada del Tribunal Supremo.

El presente artículo aborda esta dimensión práctica, desarrollando los elementos estructurales que debe contener cualquier sistema de *compliance* deportivo eficaz: manual de cumplimiento, mapa de riesgos, políticas clave (integridad, conflictos de interés, canal de denuncias y protección de datos), registros que garanticen trazabilidad y generación de evidencias, y criterios de diferenciación según el nivel competitivo que permitan escalar progresivamente el modelo manteniendo siempre los estándares mínimos de eficacia.

## II. Marco normativo de referencia: el estándar UNE 19601:2025

La norma UNE 19601:2017, sustituida por la UNE 19601:2025, publicada en abril de 2025 por la Asociación Española de Normalización (UNE), se ha consolidado como el estándar técnico de referencia en España para la implantación, mantenimiento y mejora continua de Sistemas de Gestión de *Compliance* Penal. Aunque su certificación no constituye un requisito legal imperativo –el artículo 31bis CP no establece la obligatoriedad de certificación conforme a estándar técnico alguno–, esta norma ha adquirido un valor jurídico creciente como prueba objetiva de debida diligencia en la implantación de modelos de organización y gestión conformes a las exigencias del Código Penal.

La actualización de 2025 incorpora modificaciones significativas derivadas de la evolución normativa –particularmente la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción– y de la consolidación jurisprudencial operada por las sentencias del Tribunal Supremo dictadas a lo largo de los últimos diez años –referidas en el primer artículo de la serie– que han perfilado los estándares de eficacia exigibles a los modelos de prevención. Entre las novedades más relevantes destaca el refuerzo del proceso de evaluación de riesgos penales desde la fase inicial de diseño del sistema, mediante la incorporación del apartado 4.5.2 sobre “*Identificación de los riesgos penales*”, que establece la obligación de considerar en este proceso todos los delitos susceptibles de generar responsabilidad penal a la persona jurídica, indicando el grado de exposición a cada uno de ellos y motivando, en su caso, aquellos frente a los que la entidad no se encuentre expuesta.

## III. Arquitectura básica del sistema de *compliance* deportivo

### A. El manual de cumplimiento normativo: naturaleza jurídica, función estructural y contenido esencial

El manual de cumplimiento normativo constituye el documento rector del sistema de *compliance*, estableciendo los principios, valores y estándares de conducta exigibles a todos los miembros de la organización deportiva. Su naturaleza jurídica presenta una

doble dimensión: por un lado, actúa como instrumento de autorregulación corporativa que desarrolla los deberes de diligencia y lealtad de los administradores reconocidos en los artículos 225 a 232 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital; por otro, se configura como elemento esencial del modelo de organización y gestión que exige el artículo 31bis CP para acreditar la implantación de medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos.

El manual debe concebirse fundamentalmente como un instrumento de gestión integrado en la actividad ordinaria de la entidad, orientado a consolidar una auténtica cultura de cumplimiento en todos los niveles organizativos. Esta función estructural exige que sea conocido, aceptado y efectivamente aplicado por sus destinatarios, generando evidencias documentales de difusión, formación y supervisión que permitan acreditar que el sistema opera de forma efectiva y no meramente nominal.

El ámbito de aplicación debe abarcar a todas las personas físicas y jurídicas vinculadas a la entidad con independencia de la naturaleza o duración del vínculo: órganos de administración, alta dirección, personal empleado, deportistas profesionales y en formación, cuerpo técnico, servicios médicos, proveedores, patrocinadores, agentes e intermediarios, etc. Esta extensión subjetiva responde a la necesidad de prevenir tanto los delitos cometidos por representantes legales y administradores de hecho o de derecho –artículo 31bis.1.a) CP– como aquellos realizados por subordinados cuando se hayan incumplido gravemente los deberes de supervisión, vigilancia y control –artículo 31bis.1.b) CP–.

Los principios y valores corporativos que debe consagrar el manual constituyen el fundamento ético del sistema y deben alinearse tanto con las exigencias del artículo 31bis CP como con los valores propios del deporte profesional reconocidos por el ordenamiento deportivo. Entre estos principios destacan la integridad (rechazo de prácticas irregulares o fraudulentas), la transparencia (trazabilidad de decisiones y operaciones económicas), el respeto a la legalidad en sus diferentes capas normativas (penal, administrativa, laboral, fiscal, deportiva y de protección de datos), la igualdad y no discriminación, la protección especial de menores en categorías formativas conforme a la Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, la prevención del dopaje según el Código Mundial Antidopaje y el rechazo absoluto de la corrupción deportiva y el amaño de competiciones conforme al artículo 286bis.4 CP y al Convenio de Macolín ratificado por España.

Las normas de conducta deben incluir la prohibición expresa de conductas constitutivas de los delitos identificados en el mapa de riesgos –corrupción deportiva, dopaje, administración desleal, blanqueo de capitales, delitos fiscales, contra los trabajadores y contra la protección de datos– así como reglas específicas en materia de gestión de conflictos de interés (declaración anual, autorización previa para operaciones vinculadas y prohibición de intervenir en decisiones donde exista conflicto), aceptación de regalos y atenciones (límites cuantitativos, prohibición de efectivo y registro de atenciones), relaciones con autoridades públicas, uso de información privilegiada, protección de datos personales conforme al Reglamento General de Protección de Datos y respeto a los derechos de imagen.

La integración de una referencia expresa al canal de denuncias constituye un elemento esencial del modelo, al proporcionar un mecanismo confidencial, accesible y protegido frente a represalias para comunicar incumplimientos del sistema, sospechas de conductas irregulares o indicios de comisión de delitos. El manual debe garantizar la protección del denunciante de buena fe frente a cualquier forma de represalia, la confidencialidad de su identidad salvo consentimiento expreso o deber legal de revelación, y la diligencia en la gestión de las denuncias (acuse de recibo en siete días e investigación en plazo máximo de tres meses), alineándose así con las exigencias de la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, que incorpora al Derecho español la Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019 (Directiva *Whistleblowing*).

Por su parte, el régimen disciplinario debe establecer las consecuencias del incumplimiento de las normas del sistema de cumplimiento, proporcionales a la gravedad de la infracción y respetuosas con los derechos laborales, contractuales y procedimentales.

Finalmente, el manual debe ser aprobado formalmente por el órgano de administración con constancia expresa en acta, comunicado a todos los destinatarios con acuse de recibo que genere trazabilidad, publicado en la web corporativa del club y revisado periódicamente (al menos cada dos años o cuando cambios normativos, organizativos o de riesgos lo aconsejen), en cumplimiento de la exigencia del artículo 31bis.5.6ª CP de

que el modelo sea revisado y, en su caso, modificado cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes o cambios en la organización que lo hagan necesario.

## **B. El mapa de riesgos de cumplimiento: metodología, estructura y función estratégica**

El mapa global de riesgos de cumplimiento constituye el instrumento técnico que identifica, analiza, evalúa y prioriza de forma sistemática los principales riesgos de incumplimiento normativo a los que se expone la entidad deportiva para la que se elabora, vinculando dichos riesgos con los controles existentes, las necesidades de mejora y el plan anual de actuaciones. Su elaboración responde a una metodología dual que combina un enfoque “*top-down*” –partiendo del análisis del contexto normativo, jurisprudencial y de las exigencias de organismos reguladores como FIFA, RFEF, LaLiga, CSD, AEPD y Comisión Estatal contra la Violencia– con un enfoque “*bottom-up*” basado en los procesos reales del club (fichajes, cesiones, contratación, *ticketing*, gestión de cantera, operación del estadio, explotación digital y gestión económico-financiera).

El proceso de análisis se articula habitualmente en cuatro fases: (1) identificación de riesgos a partir del catálogo de obligaciones legales y reglamentarias; (2) clasificación por categorías (penal, administrativa, laboral, protección de datos, integridad deportiva, disciplina deportiva) y procesos; (3) evaluación de riesgos inherentes y residuales mediante escalas de probabilidad e impacto; y (4) definición de respuesta mediante controles existentes, nuevas políticas o procedimientos y priorización de acciones en el plan anual. Esta metodología, alineada con los estándares UNE 19601 e ISO 37301 y con el artículo 31bis CP, se configura como elemento troncal del sistema que da soporte al manual de cumplimiento, al código ético, a las políticas específicas y a las evaluaciones periódicas de eficacia del modelo.

El mapa debe contar con una estructura modular organizada en bloques temáticos que abarcan los principales ámbitos de riesgo: riesgos penales y de integridad; sistema interno de información y canal de denuncias; riesgos laborales, de igualdad y acoso; protección de datos, privacidad y entorno digital; integridad en el estadio y violencia en el deporte; gobierno corporativo, societario y transparencia económico-financiera; relaciones con terceros; formación, cultura de cumplimiento y evidencias; y certificaciones, auditorías y relaciones con autoridades. Cada bloque debería describir los riesgos tipo, las áreas y procesos afectados, la normativa de referencia, los controles

existentes, las debilidades detectadas y las líneas de tratamiento que deberán concretarse en el plan anual.

Cada riesgo identificado debe asignarse a unidades organizativas específicas, determinando el responsable de su gestión. Así, el riesgo de corrupción deportiva podría corresponder al director deportivo y al área de integridad; el dopaje, a servicios médicos; los riesgos fiscales, a la dirección financiera; la protección de datos, al DPD y al área IT; y los riesgos laborales, a recursos humanos y al área legal. Esta asignación garantizaría que cada riesgo cuente con un responsable que asume su gestión, seguimiento y comunicación de incidencias al órgano de cumplimiento.

Por otro lado, se debe incluir una valoración de los riesgos analizados, que frecuentemente mide dos variables: la probabilidad de ocurrencia (p. ej.: poco probable, probable, muy probable, altamente probable; o escalas cuantitativas: 0-25%, 25-50%, 50-75%, 75-100%) y el impacto potencial (bajo, medio, alto, crítico) en función del daño reputacional, económico, penal y regulatorio. La fórmula aplicada es:  $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$ . Sobre esta base, el riesgo inherente es el nivel de riesgo antes de considerar controles o medidas de mitigación, mientras que el riesgo residual es el riesgo que permanece una vez aplicados dichos controles, normalmente calculado aplicando la misma fórmula tras valorar la eficacia de las medidas existentes.

Posteriormente, los riesgos se representan en una matriz (eje vertical: probabilidad; eje horizontal: impacto), clasificándose en cuatro categorías y con códigos de colores: riesgos bajos (verde) con controles básicos y revisión anual; riesgos medios (amarillo) con controles reforzados y revisión semestral; riesgos altos (naranja) con controles intensivos y revisión trimestral; y riesgos críticos (rojo) con controles máximos y monitorización continua, constituyendo las prioridades absolutas del plan anual y del sistema de rendición de cuentas al Consejo de Administración o a la Junta Directiva.

La alta dirección debe establecer formalmente el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir (apetito de riesgo) y los umbrales de tolerancia, determinando qué riesgos requieren planes de acción inmediatos y cuáles pueden gestionarse mediante controles estándar; dado que la gobernanza corresponde al Consejo de Administración o a la Junta Directiva, que lo aprueba a propuesta del órgano de cumplimiento integrándolo en el sistema normativo y en la planificación anual. El órgano de cumplimiento coordina su elaboración y actualización, facilita la participación de las áreas operativas, hace

seguimiento de los controles y medidas de mitigación e informa periódicamente sobre la evolución del perfil de riesgo de cumplimiento.

### C. Políticas clave de cumplimiento normativo

Además del manual general y del mapa de riesgos, el sistema de *compliance* debe incluir políticas específicas que desarrollen procedimientos, controles y responsabilidades en áreas de riesgo crítico.

- La política de integridad deportiva y prevención del amaño de competiciones desarrolla controles específicos para prevenir la manipulación de resultados: prohibición expresa de que jugadores, cuerpo técnico, directivos y empleados apuesten en competiciones en las que participe el club o sobre las que tengan información privilegiada; deber de comunicar inmediatamente cualquier oferta, solicitud o sospecha de amaño; formación obligatoria anual sobre integridad deportiva para toda la plantilla; protocolos de supervisión de patrones de apuestas sospechosos en colaboración con operadores y autoridades; y consecuencias disciplinarias y penales del incumplimiento.
- La política de conflictos de interés regula situaciones en las que intereses personales, familiares o económicos de administradores, directivos, empleados o deportistas puedan colisionar con los intereses del club, estableciendo obligación de declarar anualmente situaciones de conflicto (relaciones familiares con proveedores, intermediarios u otros clubes; participaciones en empresas relacionadas; y cargos en entidades vinculadas), procedimiento de autorización previa para operaciones con partes vinculadas, prohibición de intervenir en decisiones donde exista conflicto y registro de conflictos de interés y operaciones vinculadas.
- La política de canal de denuncias y protección del denunciante desarrolla el mecanismo confidencial y seguro para que cualquier persona (interna o externa) comunique incumplimientos del sistema, irregularidades o sospechas de conductas delictivas, garantizando confidencialidad de la identidad del denunciante, accesibilidad mediante múltiples vías (web, correo electrónico, teléfono o presencial ante el *compliance officer*), prohibición expresa de represalias, procedimiento documentado de gestión (recepción, registro, análisis, investigación, resolución y archivo) y plazos específicos (acuse de recibo en siete días, investigación en 30 días prorrogables y comunicación de resultado al denunciante), en cumplimiento de la

Ley 2/2023 reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.

- Dado que los clubes gestionan categorías especiales de datos (salud de deportistas, datos de menores en cantera, datos biométricos y videovigilancia), la política de protección de datos personales garantiza el cumplimiento del Reglamento (UE) 2016/679, General de Protección de Datos (RGPD), y de la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD) mediante aplicación de los principios de tratamiento (licitud, transparencia, minimización, limitación de finalidad y plazo), identificación de bases legitimadoras para cada tratamiento, garantía de derechos de los interesados (acceso, rectificación, supresión, portabilidad, oposición), Evaluaciones de Impacto (EIPD) para tratamientos de riesgo elevado, medidas de seguridad técnicas y organizativas (cifrado, seudonimización y control de accesos), notificación de brechas a la AEPD en 72 horas y designación obligatoria de Delegado de Protección de Datos (DPD) cuando se realice tratamiento a gran escala de categorías especiales (en particular, datos de salud de deportistas, datos de menores en cantera, datos biométricos utilizados para identificación y datos de videovigilancia).
- Asimismo, la política de gestión de intermediarios y terceros regula la relación con agentes, intermediarios, proveedores y terceros que actúen en nombre del club o accedan a información sensible mediante procedimiento de homologación (verificación de registro FIFA/RFEF, antecedentes penales, reputación y ausencia de conflictos), contratos por escrito con cláusulas de cumplimiento normativo, transparencia en comisiones y pagos con documentación completa y canales trazables, prohibición de pagos en efectivo, paraísos fiscales o a terceros no identificados y registro de operaciones con auditoría periódica.

En este sentido, resulta imprescindible que el sistema genere evidencias documentales que acrediten su implantación efectiva, operatividad continua y capacidad preventiva, entre los que habitualmente se incluyen registros: sobre formaciones (contenido, fecha, asistentes y evaluaciones); sobre conflictos de interés (declaraciones, autorizaciones y operaciones vinculadas); de denuncias (recepción, investigación, resolución y medidas adoptadas); de auditorías internas (alcance, hallazgos y acciones correctivas); de incidentes y brechas de seguridad (impacto, medidas y comunicación a autoridades); de revisiones del sistema (actualizaciones del manual, mapa de riesgos y políticas); y actas del órgano de cumplimiento (reuniones, decisiones, seguimiento de KPIs e informes a la alta dirección). Estos registros deben conservarse durante al menos cinco años (plazo de

prescripción penal) en formato seguro y accesible para auditorías o inspecciones de autoridades.

#### IV. Principios estructurales del *compliance* deportivo eficaz

El sistema de *compliance* debe funcionar como una estructura preventiva, dinámica y orientada a la gestión real de riesgos. Su utilidad no se mide únicamente por la capacidad de reaccionar ante un incidente, sino por su aptitud para anticiparlo, detectarlo tempranamente y reducir su probabilidad de materialización. Para ello, resulta necesario incorporar controles adecuados a la actividad del club, seguimiento de indicadores de riesgo –operaciones inusuales, patrones sospechosos, alertas internas o externas y comunicaciones de terceros–, auditorías internas periódicas, al menos anuales, informes del órgano de cumplimiento dirigidos a la alta dirección y al órgano de administración, y una revisión anual del sistema que permita actualizar el mapa de riesgos, las políticas internas y los procedimientos aplicables.

La documentación y trazabilidad de las actuaciones constituye un elemento esencial del modelo. Los procesos, decisiones, controles y medidas adoptadas deben poder reconstruirse con claridad, de forma que, **ante una inspección, auditoría, investigación interna o procedimiento judicial, la entidad pueda acreditar que adoptó e implementó efectivamente un modelo de organización y gestión; que dicho modelo incluía medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos o reducir significativamente su riesgo; que el órgano de cumplimiento supervisó su funcionamiento; y, en su caso, que los autores individuales eludieron fraudulentamente los controles establecidos, a efectos de la exención prevista en el artículo 31 bis.2 CP. Esta exigencia requiere conservar registros, actas, comunicaciones, evidencias de formación, evaluaciones de riesgos, informes de seguimiento, auditorías y revisiones de controles.**

El *compliance* debe formar parte de la cultura corporativa y de la gestión ordinaria del club. Para ello, resulta imprescindible el compromiso visible de la alta dirección, la asignación suficiente de recursos, el respaldo efectivo al órgano de cumplimiento, la formación continua y obligatoria de los distintos colectivos –directivos, empleados, deportistas, cuerpo técnico y colaboradores– y la incorporación de controles en procesos especialmente sensibles, como fichajes, contratación de

proveedores, gestión económica, protección de datos, comunicación externa, integridad deportiva o relación con menores. La credibilidad del sistema exige, además, que los incumplimientos tengan consecuencias reales y proporcionadas y, más importante aún, que sean aplicadas sin excepciones por razón de jerarquía, relevancia deportiva o posición económica.

El diseño del modelo debe ajustarse a la realidad de cada entidad. No puede exigirse la misma estructura a un club profesional con actividad económica compleja que a una entidad de base con recursos limitados. Como se ha indicado previamente, la proporcionalidad debe atender al nivel competitivo, dimensión económica, estructura organizativa, grado de profesionalización y riesgos específicos del club.

- En clubes y SADs profesionales de Primera y Segunda División resulta recomendable contar con un Comité de Cumplimiento integrado por diversos miembros con perfiles profesionales complementarios (jurídico, financiero, operativo y deportivo), junto con un *compliance officer* profesional. El mapa de riesgos debe ser exhaustivo, con valoración cuantitativa y revisión periódica; la formación anual debe ser obligatoria, evaluable y registrada; deben aprobarse políticas específicas en las áreas de mayor exposición; deben realizarse auditorías internas anuales y auditorías externas periódicas; el canal interno de información debe operar mediante una plataforma segura y accesible; y el Delegado de Protección de Datos debe contar con medios suficientes y especialización adecuada.
- En clubes semiprofesionales, el modelo puede articularse de forma más sencilla, sin por ello perder su eficacia. Puede resultar suficiente un *compliance officer* interno – director general, secretario general o responsable administrativo con formación específica– apoyado por asesoramiento externo. El mapa de riesgos puede centrarse en las áreas prioritarias, con valoración cualitativa y revisión anual; el sistema puede componerse de un manual de cumplimiento y políticas esenciales en materia de integridad deportiva, protección de datos, canal interno de información, contratación básica y conflictos de interés; la formación puede ser anual, presencial u online, siempre con constancia documental; la auditoría interna debe realizarse anualmente y la externa puede reservarse para revisiones periódicas más espaciadas; y el canal de información puede instrumentarse mediante correo electrónico específico, formulario interno o buzón físico con garantías adecuadas.

- En clubes de categorías inferiores o estructuras no profesionales el sistema debe concentrarse en los elementos esenciales. Puede bastar con la designación formal de un responsable de cumplimiento –presidente, directivo, secretario técnico o persona con funciones claramente delimitadas–, con apoyo externo puntual. El mapa de riesgos puede ser básico y centrarse en integridad deportiva, protección de menores, protección de datos, prevención de conductas discriminatorias o violentas y gestión económica elemental. El modelo puede integrarse por un manual básico, un código de conducta deportiva, una política de protección de menores, normas mínimas de protección de datos, una sesión formativa anual, una autoevaluación mediante “*checklist*” y un canal sencillo de comunicación de irregularidades.

#### **V. El órgano de cumplimiento: funciones y autonomía**

El artículo 31bis.2.2ª CP exige que *“la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado ha[ya] sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control”*. Este órgano puede adoptar dos configuraciones principales: la figura del *compliance officer* o responsable de cumplimiento individual, o la del órgano de cumplimiento colegiado.

- El *compliance officer* es un profesional designado específicamente para supervisar el sistema de cumplimiento, que debe reunir un perfil técnico adecuado caracterizado por formación jurídica sólida, experiencia acreditada en *compliance* penal o deportivo y conocimiento profundo del sector en el que opera la entidad.
  - Su dedicación puede configurarse como exclusiva en clubes de gran dimensión o parcial en entidades medianas o pequeñas, y su vinculación con la organización puede articularse mediante relación laboral interna o prestación de servicios externa, siempre que en ambos casos se garantice su autonomía funcional. Esta autonomía se concreta en el establecimiento de una línea directa de rendición de cuentas al Consejo de Administración o Junta Directiva, evitando cualquier subordinación jerárquica a la dirección general o a la dirección deportiva, cuyas decisiones y actividades constituyen precisamente el objeto principal de supervisión.

- Sus funciones abarcan la supervisión permanente del funcionamiento efectivo del sistema de cumplimiento, la actualización periódica del mapa de riesgos mediante la identificación de nuevos riesgos emergentes y la valoración de la evolución de los existentes, la revisión y adaptación de las políticas y procedimientos internos ante cambios normativos u organizativos, la gestión integral del canal de denuncias (recepción, análisis, investigación y resolución de comunicaciones internas), la impartición de formaciones y acciones de sensibilización dirigidas a los diferentes colectivos de la entidad, la realización de auditorías internas de cumplimiento o la coordinación de auditorías externas cuando proceda, la elaboración de informes periódicos dirigidos a la alta dirección y al órgano de administración sobre el estado del sistema y los incidentes detectados, y la propuesta fundamentada de mejoras, acciones correctivas y actualizaciones del modelo.
  
- La configuración colegiada del órgano de cumplimiento se materializa en un comité o comisión integrado habitualmente por entre tres y cinco miembros que aportan perfiles complementarios –jurídico, financiero, operativo y deportivo– permitiendo así un análisis multidisciplinar de los riesgos y una toma de decisiones más robusta y contrastada. Este comité ejerce las mismas funciones que el *compliance officer* individual, pero de forma colegiada mediante reuniones periódicas documentadas en actas, adopción de acuerdos por mayoría o consenso según prevean sus normas de funcionamiento interno, y distribución interna de tareas entre sus miembros según áreas de especialización. Esta configuración resulta especialmente indicada para clubes de Primera División o entidades de gran complejidad estructural, donde la diversidad de riesgos (penales, administrativos, deportivos, reputacionales, laborales y fiscales) aconseja la confluencia de visiones expertas procedentes de distintos ámbitos profesionales, reforzando además la percepción interna y externa de independencia y solvencia técnica del órgano supervisor.

Con independencia de la configuración adoptada –individual o colegiada– el requisito esencial que exige el artículo 31bis.2.2ª CP es que el órgano de cumplimiento disponga de autonomía funcional y presupuestaria real, lo que implica que no puede estar subordinado jerárquicamente a la dirección operativa del club (dirección general, dirección deportiva o dirección financiera), cuyas decisiones, operaciones y conductas constituyen precisamente el objeto de supervisión y control. Esta autonomía debe garantizarse mediante acceso directo al máximo órgano de gobierno de la entidad (Consejo de Administración en SADs y Junta Directiva en clubes), capacidad de elevar informes y propuestas sin intermediación ni filtros, dotación presupuestaria propia no

sujeta a aprobación de la dirección operativa, y protección frente a medidas de represalia derivadas del ejercicio de sus funciones de control.

## **VI. Conclusión**

El presente artículo ha desarrollado la arquitectura técnica y normativa que debe sustentar cualquier sistema de *compliance* deportivo eficaz, partiendo del marco de referencia establecido por la norma UNE 19601:2025 y el artículo 31bis CP hasta la configuración práctica de sus elementos esenciales: manual de cumplimiento, mapa de riesgos, políticas específicas, registros documentales y órgano de cumplimiento dotado de autonomía funcional. Esta estructura constituye el soporte organizativo imprescindible para prevenir, detectar y gestionar los riesgos de incumplimiento normativo a los que se enfrentan los clubes de fútbol y SADs, permitiendo además adaptar el modelo de forma proporcionada según el nivel competitivo, la dimensión económica y la complejidad organizativa de cada entidad.

Sin embargo, la implantación efectiva de este marco normativo exige analizar los riesgos específicos que caracterizan al entorno deportivo profesional, identificando las particularidades de cada categoría de amenaza, los controles concretos aplicables y las buenas prácticas consolidadas en el sector. Entre estos riesgos específicos destaca, por su relevancia penal, reputacional y deportiva, la integridad competitiva y la prevención del amaño de partidos y competiciones, amenaza que conjuga elementos de corrupción deportiva tipificados en el artículo 286bis.4 CP, en la regulación administrativa derivada de la normativa sobre apuestas, en las exigencias disciplinarias impuestas por FIFA, UEFA, RFEF y LaLiga, y presión mediática y reputacional intensificada por la exposición pública del fútbol profesional.

El siguiente artículo de esta serie abordará precisamente este riesgo fundamental en el marco del *compliance* deportivo, analizando el marco normativo multinivel aplicable (penal, administrativo, deportivo nacional e internacional), identificando las principales tipologías de conductas constitutivas de amaño (manipulación directa por jugadores o cuerpo técnico, corrupción mediante intermediarios, utilización de información privilegiada para apuestas o manipulación indirecta mediante presiones o amenazas), desarrollando las buenas prácticas preventivas y de detección que deben integrar las políticas de integridad deportiva (prohibición absoluta de apuestas, formación

obligatoria específica, controles internos de patrones sospechosos y canales de denuncia especializados) y estableciendo criterios de diferenciación según el nivel competitivo, dado que en el fútbol profesional predominan sistemas estructurados de vigilancia y seguimiento en colaboración con operadores de apuestas y autoridades, mientras que en categorías semiprofesionales el riesgo resulta especialmente elevado debido a la menor capacidad de control, la ausencia de sistemas tecnológicos de detección y la mayor vulnerabilidad económica de los actores, y en la cantera el enfoque debe ser eminentemente preventivo, educativo y cultural, orientado a la formación en valores deportivos y a la protección de menores frente a presiones externas.

José C. Páez Romero

Vicente Boquera Tarín

[PZCR Legal, SLP](#)

---

**EDITA: IUSPORT**

**Mayo 2026**