

ARTÍCULO N.º 5 – GOBERNANZA, CULTURA DE CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

I. Introducción: de la arquitectura del sistema a la cultura de cumplimiento

Los cuatro artículos precedentes de esta serie han trazado el mapa completo del *compliance* en el fútbol profesional y semiprofesional español, desde la evolución del marco normativo y jurisprudencial de la responsabilidad penal de las personas jurídicas –del Convenio de la OCDE y la Decisión Marco 2003/568/JAI a la configuración del artículo 31bis CP por las LO 5/2010 y 1/2015 y su validación definitiva en la STS 280/2026, de 16 de abril (caso Neymar)– hasta la descripción detallada de la arquitectura básica del sistema (manual de cumplimiento, mapa global de riesgos, políticas clave y órgano de cumplimiento autónomo) y su anclaje en el estándar UNE 19601 y en las exigencias específicas de la LNFP. Sobre esta base, se han analizado dos ámbitos de riesgo estructural: de un lado, la integridad deportiva y la prevención del amaño de partidos, en el marco multinivel configurado por los códigos disciplinarios de la FIFA (2026) y de la UEFA (2024), el artículo 286 bis.4 CP, la Ley 13/2011 –con el Servicio SIGMA introducido por la Ley 23/2022– y el Convenio de Macolín; de otro, la protección de datos personales, con especial atención a los datos de salud, los datos biométricos, los datos de menores en cantera y la explotación audiovisual y digital, integrando las exigencias del RGPD y de la LOPDGDD en el sistema descrito.

El presente trabajo, quinto y último de la serie, aborda el que constituye simultáneamente el eslabón final y el verdadero punto de partida de cualquier programa de *compliance* eficaz: la gobernanza, la cultura de cumplimiento y la responsabilidad de los órganos de dirección. Ningún sistema puede resultar efectivo si no descansa sobre una auténtica cultura de respeto al derecho, entendida en el sentido que la jurisprudencia del Tribunal Supremo ha perfilado desde la STS 154/2016, de 29 de febrero –que vinculó por primera vez la condena de una persona jurídica con la ausencia de una “*verdadera cultura de respeto al Derecho*”– hasta la STS 280/2026 –que validó expresamente los modelos implantados obligatoriamente por la LNFP desde la temporada 2018-2019 como sistemas que incorporan “*la filosofía de la ética y el cumplimiento del derecho para operar en las competiciones deportivas*” y constituyen un modelo eficaz que evita la comisión de irregularidades *ad intra* y *ad extra*–. Esta cultura se concreta en un reparto claro de responsabilidades entre el

Consejo de Administración o la Junta Directiva, como responsables últimos del sistema en su función de supervisión, y la dirección ejecutiva, encargada de su implementación efectiva y de la asignación de recursos, articulado todo ello mediante mecanismos de control, revisión continua y rendición de cuentas estructurada que permitan detectar y corregir deficiencias antes de que se traduzcan en responsabilidad penal, administrativa o disciplinaria para la entidad.

II. El órgano de administración como responsable último del sistema

El punto de partida del modelo reside en la asunción por parte del Consejo de Administración o de la Junta Directiva de la responsabilidad última del sistema de cumplimiento. Esta responsabilidad tiene un fundamento normativo preciso: el artículo 31bis.2 CP establece, como requisito para la exención de responsabilidad penal, que *“la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado haya sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control”*, y el apartado 5 del mismo precepto exige que el modelo prevea *“la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención”*. En términos de gobierno corporativo, los artículos 225 a 232 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC) configuran los deberes de diligencia y lealtad de los administradores, que se proyectan directamente sobre la supervisión del sistema de cumplimiento. La norma UNE 19601 –referencia técnica de los modelos de gestión de *compliance* penal en España, descrita en el segundo artículo de esta serie– exige, en coherencia con estos parámetros, el liderazgo visible y activo del órgano de gobierno como condición de eficacia del sistema.

El deber del órgano de administración exige integrar el *compliance* en la agenda regular de sus reuniones, dedicando tiempo efectivo a analizar riesgos, controles, incidentes significativos y evolución del perfil de riesgo de la entidad. Tal y como se expone en el primer artículo de la serie, la jurisprudencia del Tribunal Supremo ha ido desarrollando, en distintas resoluciones, los estándares de eficacia exigibles a los órganos de cumplimiento y ha subrayado que los sistemas de *compliance* no solo previenen la responsabilidad penal corporativa, sino que protegen a las entidades de ser víctimas de fraudes internos y externos, advirtiendo sobre la *“autopuesta en peligro”* de las organizaciones que carecen de controles adecuados. El Consejo de

Administración o la Junta Directiva que relega el *compliance* a un punto de agenda residual, o que se limita a aprobar documentos sin examinar su funcionamiento real, incurre precisamente en ese déficit de supervisión que el artículo 31bis.1.b CP describe como presupuesto de la responsabilidad penal por omisión del deber de control.

La responsabilidad del órgano de administración se traduce, en primer lugar, en la definición del nivel de tolerancia al riesgo de la entidad: qué riesgos está dispuesta a asumir y cuáles considera inaceptables en ámbitos como la integridad deportiva –con los tipos penales del artículo 286bis.4 CP y los regímenes disciplinarios de la FIFA, la UEFA y la RFEF como límites infranqueables–, la protección de datos –con el régimen sancionador del RGPD y la responsabilidad proactiva de su artículo 5.2–, la protección de menores en cantera –con las exigencias de la LO 1/1996, de Protección Jurídica del Menor– o la gestión económico-financiera –con los delitos de administración desleal del artículo 252 CP, los delitos fiscales de los artículos 305 y ss. CP y el blanqueo de capitales del artículo 301 CP en el horizonte de las operaciones de fichaje y de la relación con intermediarios–. Sobre la base de este nivel de tolerancia, el Consejo de Administración o la Junta Directiva debe aprobar el mapa global de riesgos –articulado en los bloques temáticos descritos en el segundo artículo de esta serie: riesgos penales e integridad, sistema interno de información, riesgos laborales, protección de datos, gobierno corporativo, relaciones con terceros, formación y auditorías–, los planes anuales de actuación y la asignación de responsables para cada bloque –servicios médicos, dirección deportiva, dirección financiera, área de TI, cantera–, asegurando que cada riesgo relevante cuenta con un responsable identificado y con controles concretos.

En segundo lugar, corresponde al órgano de administración designar el órgano de cumplimiento previsto en el artículo 31 bis.2 CP –ya sea un *compliance officer* individual o un comité de cumplimiento colegiado, en las configuraciones descritas en el antes referido segundo artículo de esta serie– con poderes autónomos de iniciativa y de control, dotándolo de recursos suficientes y de acceso directo al máximo órgano de gobierno. La autonomía funcional implica que este órgano no puede quedar subordinado jerárquicamente a la dirección general o a la dirección deportiva, cuyas decisiones y operaciones constituyen precisamente el objeto principal de supervisión. En el caso específico del Delegado de Protección de Datos (DPD) –cuya designación resulta obligatoria en los clubes que realizan tratamientos a gran escala de categorías especiales de datos, conforme al artículo 37 RGPD y a los artículos 34 a 37 LOPD–, su integración en el órgano de cumplimiento resulta especialmente recomendable, por las razones desarrolladas en el cuarto artículo de esta serie: permite que las decisiones

estratégicas de mayor impacto en protección de datos

–incorporación de sistemas de *tracking*, implantación de reconocimiento facial, lanzamiento de plataformas digitales dirigidas a menores– se analicen de forma conjunta desde la óptica penal, disciplinaria y de protección de datos, evitando soluciones deportivamente viables pero normativamente inasumibles.

Finalmente, el Consejo o la Junta debe asumir que un déficit grave de supervisión, vigilancia y control puede traducirse en responsabilidad penal de la persona jurídica, con independencia de que el delito lo haya cometido materialmente un directivo, un jugador, un empleado o un colaborador. La experiencia del denominado caso Osasuna –en el que la Audiencia Provincial de Navarra acordó el archivo de las actuaciones respecto del club como persona jurídica al constatar la existencia de mecanismos de control que los directivos individuales eludieron fraudulentamente– ilustra con precisión la relevancia práctica de esta responsabilidad activa del órgano de administración: la entidad quedó protegida por sus controles, no por la ausencia de delitos. Más recientemente, la jurisprudencia ha abordado aspectos esenciales sobre la carga de la prueba en la eficacia de los modelos de *compliance*, confirmando que corresponde a la entidad acreditar la existencia, efectividad y supervisión del modelo. Por ello, resulta esencial documentar adecuadamente todas las decisiones adoptadas en materia de cumplimiento –aprobación de políticas, instrucciones a la dirección ejecutiva, análisis de informes del órgano de cumplimiento, decisiones sobre incidentes y medidas correctoras– mediante actas detalladas que constituyan evidencia de que el órgano de administración ha ejercido efectivamente su función de supervisión, conforme a las exigencias de trazabilidad del artículo 31bis CP y del principio de responsabilidad proactiva del artículo 5.2 RGPD.

III. La dirección ejecutiva: implementación, recursos y ejemplo

Mientras el órgano de administración define el marco y supervisa su aplicación, la dirección ejecutiva

–dirección general, dirección deportiva, responsables de cantera, de servicios médicos, de TI y de áreas económico-administrativas– asume la responsabilidad de llevar a la práctica el sistema en el día a día. La experiencia en la implantación de modelos de *compliance* en clubes de fútbol y SADs demuestra que muchos sistemas fracasan no por defectos de diseño –manuales, políticas y mapas de riesgos técnicamente elaborados–, sino porque la dirección operativa los percibe como una carga

burocrática ajena a la “gestión real” del club y los relega al departamento jurídico, reproduciendo así el “déficit de organización” que la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado identificó como núcleo de la responsabilidad penal corporativa.

Un sistema eficaz exige que la dirección ejecutiva integre los controles de cumplimiento en los procesos ordinarios del club, de modo que ninguna operación relevante se formalice al margen de los circuitos de aprobación y supervisión previstos en el modelo. En el ámbito de los fichajes y de las relaciones con intermediarios, ello implica aplicar los procedimientos de diligencia debida y homologación descritos en el segundo artículo –verificación de registro FIFA/RFEF, comprobación de antecedentes, análisis de posibles conflictos de interés, contratos por escrito con cláusulas de cumplimiento normativo, transparencia en comisiones y prohibición de pagos en efectivo o a terceros no identificados– antes de que el área deportiva formalice ningún acuerdo. En el ámbito de los contratos de patrocinio y acuerdos comerciales, corresponde a la dirección ejecutiva verificar el origen y la reputación de la contraparte, aplicando los criterios del mapa de riesgos en materia de blanqueo de capitales y conflictos de interés. En los proyectos tecnológicos de *tracking*, reconocimiento facial o plataformas digitales –especialmente cuando involucran datos de menores– la dirección ejecutiva debe exigir la realización de la Evaluación de Impacto en Protección de Datos (EIPD) prevista en el artículo 35 RGPD como condición previa a la firma de cualquier contrato con proveedores, conforme al enfoque de “*protección de datos desde el diseño y por defecto*” del artículo 25 RGPD descrito en el cuarto artículo de esta serie.

Este enfoque *ex ante* –en el que el *compliance* actúa como criterio estructural de decisión y no como mecanismo reactivo que interviene solo cuando surge un problema– es el que distingue los modelos que el artículo 31bis CP contempla como causas de exención de aquellos que los tribunales califican como mera burocracia defensiva. La STS 316/2018, de 28 de junio, subraya que el juicio sobre la eficacia del modelo de *compliance* debe realizarse caso por caso, atendiendo a las circunstancias concretas de la entidad y valorando la idoneidad de las medidas en relación con los riesgos específicos de la actividad desarrollada.

La dirección ejecutiva debe garantizar asimismo la asignación de recursos suficientes al sistema: presupuesto, personal y tiempo. Esto incluye dotar al órgano de cumplimiento y al DPD de medios adecuados para desarrollar sus funciones con la autonomía exigida por el artículo 31bis CP y por el artículo 37 RGPD, respectivamente;

financiar auditorías internas anuales y, cuando proceda, auditorías externas periódicas; implantar plataformas tecnológicas para el sistema interno de información conformes a 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 incorporó al ordenamiento español la Directiva (UE) 2019/1937; asegurar la suscripción de acuerdos de colaboración con sistemas de detección de fraude en apuestas para la monitorización de mercados –en línea con la adhesión de la LNFP al Servicio SIGMA de la Dirección General de Ordenación del Juego mediante convenio publicado por Resolución de 23 de febrero de 2024–; y garantizar que las áreas de mayor exposición –integridad deportiva, servicios médicos, cantera, marketing, TI y relaciones con terceros– disponen de procedimientos específicos y formación adecuada, con evidencias documentales de asistencia y aprovechamiento. Un programa sin recursos difícilmente puede acreditar, ante tribunales o autoridades, la eficacia exigida por el artículo 31bis CP.

Por último, la dirección ejecutiva tiene un papel decisivo en la construcción de la cultura de cumplimiento a través de la comunicación y del ejemplo. La ética de la dirección se concreta en decisiones verificables: renunciar a operaciones que, aunque puedan resultar ventajosas a corto plazo, resultan incompatibles con las políticas de integridad –como acuerdos de patrocinio vinculados a un origen cuestionable en términos de reputación u operaciones de fichaje con comisiones a intermediarios no registrados–; utilizar de forma ejemplar el canal interno de consultas y denuncias; participar activamente en las formaciones obligatorias; y someterse a los mismos controles que se exigen al resto de la organización. Cuando la plantilla percibe que la dirección respeta y aplica las reglas, el sistema gana credibilidad institucional y se consolida como parte de la gestión ordinaria; cuando percibe lo contrario, ningún manual ni ninguna política pueden suplir ese déficit cultural.

IV. Cultura corporativa y ética de la dirección

Más allá de la estructura formal, el elemento decisivo para la eficacia del sistema es la cultura de cumplimiento, entendida como el conjunto de valores, hábitos y expectativas que orientan la conducta de quienes integran el club. Esta cultura se construye sobre tres ejes: comunicación clara de las expectativas; formación periódica; y coherencia entre el discurso y la práctica de los órganos de dirección.

En el contexto del fútbol, la cultura de cumplimiento debe integrar de forma coherente y unitaria los distintos ámbitos analizados en los artículos anteriores de esta serie. En materia de integridad deportiva, el mensaje ha de ser inequívoco: prohibición absoluta de apuestas sobre partidos del club o de la competición –extendida a familiares, representantes y terceros interpuestos–, deber de comunicar inmediatamente cualquier aproximación, oferta o presión relacionada con la alteración de resultados y la asunción expresa de que cualquier vulneración de estas reglas comportará la aplicación de las consecuencias penales previstas en el artículo 286 bis.4 CP y de las sanciones disciplinarias previstas en los códigos de FIFA, UEFA y RFEF. En materia de protección de datos, el principio de que los datos de salud de los deportistas, los datos biométricos y los datos de menores en cantera constituyen categorías especiales que exigen bases jurídicas específicas y controles reforzados debe formar parte del conocimiento común de todos los colectivos que los tratan, desde los servicios médicos hasta los responsables de marketing digital. En materia de integridad económica, la política de conflictos de interés –con declaración periódica, autorización previa para operaciones vinculadas y abstención en decisiones afectadas– y la transparencia en la relación con intermediarios deben aplicarse con la misma intensidad a directivos y a empleados, eliminando cualquier percepción de privilegio jerárquico.

La credibilidad del sistema exige que los incumplimientos tengan consecuencias reales y proporcionadas, aplicadas sin excepciones por razón de jerarquía, relevancia deportiva o valor económico del infractor. Cuando la sanción se aplica al jugador titular o al directivo influyente con la misma firmeza que al empleado de base, la cultura de cumplimiento se consolida como realidad organizativa. Por el contrario, cuando la jerarquía o la relevancia deportiva generan excepciones tácitas, el sistema pierde su función preventiva y queda reducido a formalismo.

Un aspecto especialmente relevante, analizado en el segundo artículo de esta serie, es la regulación y gestión de los conflictos de interés en el órgano de administración y en la dirección ejecutiva. La política específica sobre conflictos de interés solo resulta efectiva si los propios directivos declaran sus situaciones personales –vínculos con proveedores, intermediarios o entidades vinculadas; participaciones en empresas relacionadas; cargos en entidades del sector; etc.–, se abstienen de intervenir en decisiones afectadas y aceptan que el cumplimiento de los procedimientos internos forma parte de sus deberes de diligencia y lealtad en los términos de los artículos 225 y

228 LSC. El registro de conflictos de interés y de operaciones vinculadas descrito en el referido segundo artículo de esta serie constituye la evidencia documental de este cumplimiento ante eventuales investigaciones disciplinarias, administrativas o penales.

La cultura de cumplimiento se manifiesta también en la reacción de la entidad ante situaciones límite. Es especialmente revelador cómo se gestiona una denuncia de acoso o de violencia en la cantera –aplicando los protocolos de protección de menores y los deberes impuestos por la LO 1/1996–; qué criterio se aplica cuando un acuerdo comercial está vinculado a un origen reputacionalmente cuestionable desde la perspectiva de prevención del blanqueo del artículo 301 CP; cómo se responde cuando el sistema de monitorización de apuestas genera una alerta sobre un partido del club –con el protocolo de comunicación inmediata al Departamento de Integridad de LaLiga y la eventual comunicación a la RFEF, a la DGOJ o a la Fiscalía, en los términos expuestos en el tercer artículo–; o cómo se preserva la confidencialidad de las historias clínicas frente a intereses deportivos o mediáticos, respetando las bases jurídicas del artículo 9 RGPD analizadas en el cuarto artículo. La coherencia de estas respuestas con los valores declarados en el manual de cumplimiento determina, en última instancia, si la cultura de *compliance* es real o meramente formal.

V. Mecanismos de control, revisión continua y rendición de cuentas

El sistema de *compliance* debe completarse con mecanismos de control que permitan evaluar su funcionamiento, detectar deficiencias y demostrar su eficacia ante autoridades, órganos disciplinarios y tribunales. En coherencia con los estándares UNE 19601 e ISO 37301, y con las exigencias del artículo 31bis.5 CP –que impone que el modelo incluya la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al órgano encargado de vigilar su funcionamiento y observancia–, estos mecanismos se articulan en torno a tres piezas: auditorías periódicas, procesos de revisión continua y sistemas estructurados de rendición de cuentas.

Las auditorías internas coordinadas por el órgano de cumplimiento –y, en su caso, las auditorías externas independientes– deben revisar la aplicación efectiva de las políticas clave del sistema. En el ámbito de la integridad deportiva, ello implica comprobar si las sesiones formativas anuales se han impartido y documentado con la

metodología descrita en el tercer artículo de esta serie –fecha, contenido, formador, listado de asistentes con firma individual y evaluación de conocimientos–; si el protocolo de comunicación de aproximaciones sospechosas ha funcionado de forma real –verificando que las comunicaciones recibidas se han tramitado en los plazos y con las garantías del sistema interno de información regulado por la Ley 2/2023–; y si los controles de detección de patrones anómalos en apuestas han generado alertas y, en su caso, si estas se han reportado al Departamento de Integridad de LaLiga o a las autoridades competentes.

En el ámbito de la protección de datos, las auditorías deben revisar: si el registro de actividades de tratamiento del artículo 30 RGPD se mantiene actualizado ante la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas; si las Evaluaciones de Impacto en Protección de Datos (EIPD) exigidas por el artículo 35 RGPD se han realizado antes de la implantación de proyectos de alto riesgo; si los plazos de conservación de datos de salud y de menores respetan los principios de minimización y limitación temporal del artículo 5 RGPD; y si las brechas de seguridad se han notificado a la AEPD en el plazo de 72 horas, en los términos analizados en el cuarto artículo. En el ámbito económico-financiero, debe verificarse: si los procedimientos de diligencia debida sobre intermediarios se han aplicado en todas las operaciones de fichaje y cesión; si los contratos de patrocinio incluyen las cláusulas de cumplimiento normativo requeridas; y si el registro de conflictos de interés y de operaciones vinculadas refleja fielmente las relaciones entre directivos y terceros. Los resultados de estas auditorías han de documentarse en informes que identifiquen hallazgos, riesgos residuales y planes de acción con plazos y responsables, elevándose de forma sistemática al Consejo de Administración o a la Junta Directiva.

El modelo debe someterse asimismo a procesos de revisión continua, al menos con periodicidad anual, que permitan actualizar el mapa de riesgos, el manual de cumplimiento y las políticas específicas cuando se produzcan cambios normativos, organizativos o tecnológicos significativos, o cuando se hayan detectado incidentes relevantes. El entorno normativo del fútbol evoluciona con rapidez: la actualización de la norma UNE 19601 en 2025, la incorporación de la Ley 2/2023 sobre protección de informantes, la adhesión de la LNFP al SIGMA en febrero de 2024, las sucesivas modificaciones del Código Disciplinario de la FIFA en 2026 o la anulación parcial del Real Decreto 958/2020 sobre comunicaciones comerciales de actividades de juego por la STS 527/2024 son ejemplos recientes de cambios que obligan a revisar políticas específicas del sistema. Un modelo estático pierde eficacia de forma acelerada en un entorno que muta con esta velocidad.

Los sistemas de rendición de cuentas estructurados desempeñan un papel esencial en la conexión entre el órgano de cumplimiento, la dirección ejecutiva y el órgano de administración. Con carácter mínimo, resulta aconsejable establecer informes semestrales al Consejo de Administración o a la Junta Directiva sobre el estado del sistema –formaciones realizadas, denuncias recibidas y gestionadas conforme a la Ley 2/2023, incidentes de integridad deportiva, alertas de monitorización de apuestas, brechas de seguridad notificadas a la AEPD, estado de ejecución de los planes de acción aprobados–, así como informes específicos inmediatos ante incidentes de particular gravedad: investigaciones internas por posible amaño de partidos; brechas de datos de salud de la plantilla; incidentes de violencia o abuso en la cantera; o comunicaciones de autoridades penales o disciplinarias. La comunicación inmediata de riesgos críticos permite al órgano de administración adoptar medidas correctoras antes de que se materialicen las consecuencias previstas en el artículo 31bis CP.

La documentación y trazabilidad de todas estas actuaciones –registros de formación, actas del órgano de cumplimiento, informes de auditoría, documentación del sistema interno de información, matrices de riesgos actualizadas, EIPD y decisiones del Consejo de Administración– constituyen un requisito central para que la entidad pueda acreditar, en caso de investigación penal o disciplinaria, que adoptó y ejecutó un modelo de organización y gestión razonablemente eficaz en los términos del artículo 31bis CP, que el órgano de cumplimiento ejerció sus funciones de supervisión de forma real y no meramente nominal y que, en su caso, los autores individuales eludieron fraudulentamente los controles establecidos. Esta carga acreditativa recae sobre la entidad, lo que convierte los registros documentales en la prueba fundamental del sistema; en consecuencia, resulta razonable considerar el plazo de prescripción penal general como horizonte mínimo de conservación de estos registros en formato seguro y accesible para auditorías o inspecciones.

V. Conclusiones y cierre de la serie

El recorrido realizado a lo largo de esta serie ha mostrado cómo el *compliance* en el fútbol ha pasado de ser una recomendación de buen gobierno a convertirse en una exigencia estructural del ordenamiento jurídico español, construida sobre cuatro capas normativas –régimen general de sociedades de capital, régimen específico de SAD, Ley

del Deporte y marco jurídico-deportivo privado de la LNFP y la RFEF—, respaldada por una jurisprudencia del Tribunal Supremo que ha recorrido el camino de la STS 154/2016 a la STS 280/2026, y articulada técnicamente mediante los estándares UNE 19601e ISO 37301. Esta arquitectura normativa, desarrollada en el primer artículo de la serie, ha servido de base para los elementos estructurales del sistema —manual, mapa de riesgos, políticas específicas y órgano de cumplimiento—, para el análisis detallado de los dos riesgos más característicos del sector —la integridad deportiva y el tratamiento de datos especialmente sensibles—, y para el análisis de gobernanza, cultura de cumplimiento y responsabilidad de los órganos de dirección que ha constituido el objeto del presente artículo quinto y último de la serie.

El hilo conductor de los cinco artículos puede formularse con precisión: la eficacia del *compliance* no depende tanto del número de documentos o políticas adoptadas cuanto de su integración en la estructura de gobierno corporativo y en la práctica diaria de clubes y SADs. Un modelo verdaderamente preventivo requiere un órgano de administración que asuma su responsabilidad última y la documente en actas detalladas; una dirección ejecutiva que implemente el sistema, asigne recursos suficientes y lidere con el ejemplo en las decisiones cotidianas; un órgano de cumplimiento —con el DPD integrado en él cuando proceda— dotado de autonomía funcional real y de acceso directo al máximo órgano de gobierno; un marco de políticas y controles calibrado a los riesgos específicos del fútbol en cada nivel competitivo; mecanismos de control y revisión continua que generen evidencias documentales del funcionamiento real del modelo; y, sobre todo, una cultura de cumplimiento que impregne la organización desde la cúspide hasta la base, haciendo de la ética deportiva y del respeto al derecho no un coste de cumplimiento sino un componente genuino del proyecto deportivo y empresarial de la entidad.

La STS 280/2026 ha afirmado que los sistemas de *compliance* implantados obligatoriamente por la LNFP desde la temporada 2018-2019 constituyen “*un modelo eficaz que evita la comisión de todo tipo de irregularidades, penales o no, ad intra y ad extra*” y que incorporan en la cultura corporativa del fútbol profesional español “*la filosofía de la ética y el cumplimiento del derecho para operar en las competiciones deportivas, poniendo trabas y limitaciones a posibles irregularidades*”. Esta valoración opera más como presupuesto de partida que como una meta: la eficacia eximente del *compliance* requiere, como ha precisado la propia doctrina del Tribunal Supremo desde la STS 316/2018, que el juicio de idoneidad del modelo atienda a los riesgos específicos de la actividad en el momento presente. En un entorno normativo que evoluciona con la velocidad del fútbol contemporáneo —nuevas tecnologías de



tracking, mercados de apuestas internacionales en expansión, Convenio de Macolín plenamente vigente, UNE 19601 actualizada en 2025 y Ley 2/2023 de protección de informantes en pleno desarrollo aplicativo—, la única forma de mantener esa eficacia es gestionar el *compliance* como lo que es: no un archivo de documentos, sino un sistema vivo de gobierno corporativo.

José C. Páez Romero

Vicente Boquera Tarín

PZCR Legal, SLP

EDITA: IUSPORT

Julio 2026