

POR UN FÚTBOL REALMENTE GLOBAL

La visión 2020-2023



Gianni Infantino
Presidente de la FIFA

A stylized white ink signature of Gianni Infantino, written in a cursive script.

Prefacio



El fútbol es ya, con diferencia, el deporte más popular del mundo, practicado y venerado por miles de millones de personas en todos los rincones del planeta. Entonces, ¿qué sentido tiene hablar aún de convertirlo en algo realmente global?

La cuestión no es tanto si puede llegar a ser más global todavía, sino que lo sea «de verdad». Es cierto que el fútbol se juega en el mundo entero, desde las calles de Kinsasa hasta las playas de Nueva Caledonia, y me siento afortunado por haberlo podido constatar en persona, ya que he visitado más de 100 países a lo largo de los últimos cuatro años. Sin embargo, tengo la sensación de que nos queda muchísimo por hacer y tenemos la gran oportunidad de hacer el fútbol realmente global, accesible e inclusivo en el sentido más amplio, en todo el mundo.

Creo que la situación es bastante clara: no es concebible que una disciplina deportiva con un inmenso poder de influencia y mundialmente conocida solo pueda practicarse al máximo nivel en unas pocas zonas del planeta. Nuestra principal misión es globalizar, popularizar y democratizar verdaderamente el

fútbol en beneficio de todo el mundo. Y esta es la visión que quiero transmitir hasta el año 2023.

Cuando asumí el cargo en 2016, lo más apremiante era estabilizar la FIFA, hacer que la organización tomase un nuevo rumbo y ayudar a que superase una crisis institucional que estaba en boca de todos. Y la respuesta fue *FIFA 2.0*.

Pero ha llegado la hora de marcarse objetivos claros y específicos para obtener más resultados concretos. El desarrollo del fútbol femenino, tras el Mundial femenino con más éxito de la historia con diferencia, es solo uno de los aspectos en los que nos centraremos.

Este documento configura un plan para modernizar el mundo del fútbol y hacerlo cada vez más inclusivo y marcar el camino hacia el día en que contemos al menos con 50 selecciones y otros tantos clubes de todos los continentes en el máximo nivel competitivo.

Esta visión persigue **lograr que el fútbol sea realmente global**.



LA ENTIDAD

- 04 La FIFA en cifras
- 05 La misión de la FIFA
- 06 Las áreas principales



EL RECORRIDO 2016-2019

- 08 La transformación de la FIFA
- 09 El recorrido



EL PANORAMA FUTBOLÍSTICO



LA VISIÓN 2020-2023

- 18 Los 11 objetivos

LA ENTIDAD





Zúrich (Suiza)

800+

empleados



proporción
por géneros

59

nacionalidades

30+

idiomas hablados

39

media de edad

211

federaciones miembro

35
Concacaf

10
CONMEBOL

55
UEFA
FIFA

54
CAF

46
AFC

10

oficinas regionales

11
OFC



30+

competiciones organizadas
en los últimos cuatro años



60+

competiciones en todo
el mundo con VAR



~4000m

de espectadores durante la Copa
Mundial de la FIFA Rusia 2018™



~1200m

de espectadores durante la Copa
Mundial Femenina de la FIFA Francia 2019™



147m

de seguidores
en redes sociales



7200m

visionados en las redes
sociales en 2019

6421m

de ingresos en el
ciclo 2015-2018

+ 16 %
con respecto al
ciclo 2011-2014

1053m

de resultado antes de
impuestos y del resultado
financiero en el ciclo 2015-2018

+ 141 %
con respecto al
ciclo 2011-2014

2745m

en reservas en el
ciclo 2015-2018

+ 80 %
con respecto al
ciclo 2011-2014

4000m

en inversión en desarrollo
y educación hasta 2022

1000m

en inversión en fútbol
femenino hasta 2022

500m

en inversión en desarrollo de
infraestructuras futbolísticas hasta 2022

Gobernar el fútbol, organizar competiciones y promover el desarrollo de este deporte constituyen la razón de ser de la FIFA

¿Qué responsabilidad concreta se tiene al ser la entidad al frente de un movimiento tan atemporal como el fútbol? La respuesta es tan amplia como el propio deporte rey.

Resulta fácil asociar el nombre de la FIFA al de competiciones internacionales futbolísticas de máximo nivel, pero eso únicamente representa la punta del iceberg de una ingente labor llevada a cabo a diario en el mundo entero.

La FIFA se encarga de organizar competiciones internacionales adecuadas a todos sus objetivos: para futbolistas profesionales, para jóvenes soñadores, para hombres, mujeres y niños.

Pero más allá de los torneos, la FIFA tiene la obligación de garantizar a todo el que quiera participar el acceso al fútbol y a sus recursos, a todos los niveles y en cualquier lugar del mundo. Y esta labor de desarrollo se ha conseguido gracias a la cooperación de las confederaciones y las 211 federaciones

miembro de la FIFA. El poder del fútbol, el atractivo mundial del deporte rey, conlleva un alto grado de responsabilidad: en primer lugar, el compromiso de salvaguardar los valores que convierten el fútbol en una práctica deportiva tan fascinante, ya que sin ellos correría el riesgo de perder su grandeza.

Solo la FIFA es capaz de aglutinar estos valores, como ente promotor de la integridad, la ética y la deportividad y garante del marco regulador del fútbol que haga realidad estos conceptos de manera inequívoca.

El balompié es mucho más que un simple juego, razón por la que su valedor mundial es mucho más que un mero gestor, más que un organizador de competiciones y mucho más que un agente de desarrollo.

Todo eso es la FIFA y su misión.



Las áreas principales

El buen funcionamiento de una entidad futbolística requiere las mismas virtudes que un buen equipo: coherencia, versatilidad y capacidad para actuar en varios frentes de manera simultánea y en diferentes condiciones, siempre como un solo equipo. La labor mundial de la FIFA gravita en torno a cuatro áreas fundamentales:

GOBERNANZA DEL FÚTBOL



Portería

Como todo buen guardameta, protegemos el fútbol

Los principios de buena gobernanza, en particular la transparencia y la integridad, son parte esencial de la misión de la FIFA de proteger en el mundo entero el balompié y a todos sus grupos de interés. Todos aquellos asuntos vinculados al estatus de los futbolistas, los traspasos, el fútbol profesional, los intermediarios y los aspectos disciplinarios y éticos conforman el núcleo central de este ámbito.

GOBERNANZA CORPORATIVA Y ADMINISTRACIÓN



Defensa

Para ganar, hay que partir siempre de unos cimientos sólidos

La FIFA solo puede ofrecer una plataforma de confianza a sus miembros y otros grupos de interés con una gobernanza interna robusta. De la sección comercial a la de finanzas, de recursos humanos a cumplimiento, este ámbito comprende todas las funciones que permiten a la FIFA cumplir los objetivos.

COMPETICIONES Y EVENTOS



Centro del campo

Lo damos todo para que se exhiban los mejores del mundo

Las competencias y los eventos de la FIFA son el escaparate perfecto para mostrar al mundo la belleza del deporte rey y ayudarnos a desarrollarlo. Al ofrecer más competencias a nuestros miembros —al margen de su tamaño o ubicación geográfica—, podemos mejorar los niveles generales de rendimiento y, por tanto, el atractivo del fútbol en el mundo entero.

DESARROLLO DEL FÚTBOL, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FORMACIÓN



Ataque

Nuestro mejor gol es contribuir a la evolución del fútbol y de la sociedad

En esta área se incluyen todas aquellas actividades realizadas a diario destinadas a dejar huella no solo en el mundo del fútbol, sino también fuera de su ámbito. En este sentido, es primordial desarrollar el balompié en todos los aspectos posibles, desde las infraestructuras hasta la tecnología, pasando por la formación de futbolistas, entrenadores y árbitros, la promoción de programas formativos y sociales y la protección de los derechos humanos.

EL RECORRIDO 2016-2019

La transformación de la FIFA

En los últimos cuatro años, la FIFA ha recorrido un largo camino para restablecer la transparencia y la confianza, y ha experimentado una profunda transformación en materia de gobernanza y rendimiento económico y corporativo. Tras el cambio de directiva, las reformas estatutarias y la adopción de mejores prácticas económicas, comerciales y de buena gobernanza, la FIFA ya no es una marca tóxica con unas finanzas precarias, sino una organización moderna y estable.



EL OBJETIVO DE INGRESOS SE SUPERA CON CRECES

Pese a haber sufrido la mayor crisis de su historia en 2016, con una caída masiva de la actividad comercial, la FIFA registró un récord de resultados en todas las áreas a cierre del ciclo 2015-2018.

6421m

en ingresos en el ciclo 2015-2018

+28 %

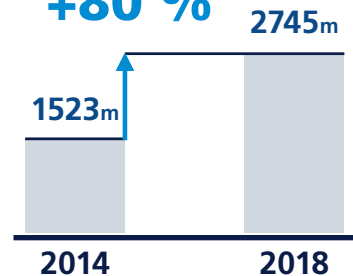
con respecto al presupuesto inicial de 5000 millones que el Congreso de la FIFA aprobó en 2014



LAS RESERVAS ALCANZAN SU MÁXIMO HISTÓRICO

Al término del ciclo 2015-2018, las reservas de la FIFA llegaron a sus cotas más altas, 2745 millones de USD o, lo que es lo mismo, un 80 % más que en el ciclo 2011-2014. De esa cifra, 1250 millones de USD se reinvertirán en desarrollo del fútbol, y una parte sustancial se destinará a desarrollar el fútbol femenino.

+80 %



CONTROL MÁS ESTRICTO DE LOS FLUJOS MONETARIOS

La gobernanza financiera se reforzó en todos los ámbitos, en beneficio de un mayor grado de transparencia en las entradas y salidas de flujos de efectivo. En 2016, se adoptó la norma contable NIIF 15, y se reformularon las cifras de 2015 para ajustar las cuentas de todo el ciclo a los mismos estándares y facilitar los análisis comparativos. También se incorporó un planteamiento presupuestario en línea con los principios contables de las NIIF, lo que permitió cotejar de forma íntegra y directa el presupuesto con las cifras reales. Por último, se optimizaron los procesos y el control en los ámbitos de adquisición y compras, contabilidad de cobros y pagos y tramitación de nóminas.

m = millones de USD

x4

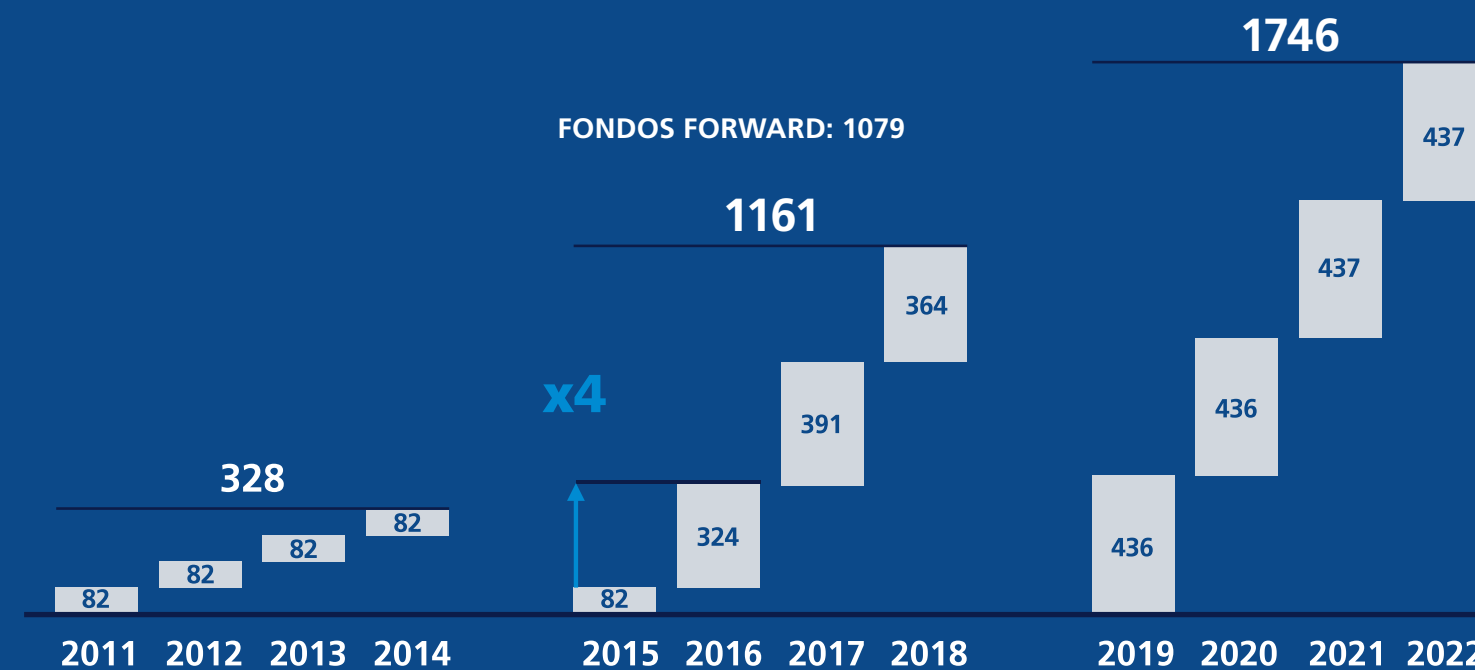
LOS FONDOS DE DESARROLLO DEL FÚTBOL SE CUADRUPLICARON

La FIFA invirtió 1079 millones de USD en el nuevo Programa Forward. Esta cifra supuso multiplicar por cuatro las ayudas al desarrollo. Todo ello dio comienzo en 2016. La FIFA no solo ha llevado su inversión en desarrollo del fútbol a nuevas cotas, sino que también ha implementado un mecanismo de supervisión integral que incluye la auditoría íntegra de los fondos Forward. Así, se garantiza que los recursos se usen de manera transparente, cabal y efectiva.

FAP

Forward 1.0

Forward 2.0



Cifras expresadas en USD



Elección de Gianni Infantino como presidente de la FIFA

El 26 de febrero, Gianni Infantino fue elegido como el noveno presidente de la FIFA. La transformación de este organismo se ha llevado a cabo en un tiempo inferior a un mandato completo.

Reestructuración de la administración de la FIFA

La FIFA dividió su administración en dos ramas: una dedicada a la propia institución, que incluye la recientemente creada sección de cumplimiento, y la otra centrada en el fútbol, que cuenta con una división dedicada al fútbol femenino.

Creación de las cumbres ejecutivas de fútbol

Las cumbres ejecutivas de fútbol se introdujeron para fomentar los vínculos y el compromiso entre la FIFA y sus miembros; constituyen un foro democrático de debate para compartir conocimientos con espíritu constructivo, al servicio de todas las federaciones miembro del mundo.



Ampliación de la Copa Mundial de la FIFA™

El Consejo de la FIFA decidió de forma unánime ampliar su torneo más emblemático a 48 selecciones a partir de 2026, lo cual dará la oportunidad a más federaciones de hacer realidad su sueño de participar en una Copa Mundial de la FIFA™.

Adopción de la Política de Derechos Humanos de la FIFA

El compromiso de la FIFA con los derechos humanos está reflejado en sus estatutos; además, se define en su Política de Derechos Humanos, y es su consejo asesor —un grupo de expertos independientes y representantes de sindicatos y de la sociedad civil— el encargado de reforzarla.

Mejora del proceso de selección del organizador de la Copa Mundial de la FIFA™

El procedimiento de elección de los organizadores del primer Mundial de la FIFA con 48 selecciones fue objetivo y transparente, desde la publicación de los expedientes de candidatura y los informes de evaluación hasta el voto público en el marco del Congreso de la FIFA.

2016

Implementación de las reformas de gobernanza

Entre las reformas llevadas a cabo, se incluyeron la separación de las funciones estratégicas y ejecutivas, la introducción de límites de mandato, la reestructuración de las comisiones y la puesta en marcha de mecanismos de intensificación de los controles de los flujos de capital.

Creación del Programa de Desarrollo Forward de la FIFA

Con el Programa Forward de la FIFA, se cuadruplicaron los fondos destinados a las federaciones miembro ya desde 2016. Al mismo tiempo, se adoptaron medidas de cumplimiento más estrictas para garantizar la gestión responsable y sostenible de los fondos.

Adhesión a la iniciativa de la ONU sobre cambio climático

La FIFA se comprometió a reducir a cero sus emisiones de gases de efecto invernadero para 2050. Para ello, medirá, reducirá y compensará todas las emisiones derivadas de sus mundiales.

2017



Primera edición de los premios The Best FIFA Football Awards™

La primera ceremonia tuvo lugar en enero de 2017, y en ella fueron galardonados los mejores futbolistas y entrenadores de fútbol masculino y femenino de 2016.

Mejora del mecanismo antidiscriminación

Con la introducción del procedimiento en tres niveles en todos los torneos, la FIFA otorgó a los colegiados la facultad de interrumpir los partidos y suspenderlos de manera temporal o definitiva en caso de producirse incidentes de carácter discriminatorio dentro del estadio.

2018

Reconocimiento formal del estatus profesional en el fútbol femenino

La categoría profesional de las futbolistas se integró en el sistema de transferencias de la FIFA, y se hizo obligatorio el uso del sistema de correlación de transferencias internacionales para todos los traspasos internacionales de jugadoras profesionales.



Creación de la Fundación FIFA

La Fundación FIFA es una entidad independiente que se vale de la popularidad del fútbol para promover el cambio social, ya sea mediante proyectos educativos o reconstruyendo infraestructuras deportivas damnificadas o destruidas.

Publicación de la primera estrategia mundial de fútbol femenino

La Estrategia de Fútbol Femenino de la FIFA es una guía sistemática no solo para hacer crecer el fútbol femenino en todas sus facetas, sino también para empoderar a las mujeres e incrementar su presencia, tanto dentro como fuera de los terrenos de juego.

Aprobación del primer paquete de reformas del sistema de traspasos

Esta primera fase de reformas del sistema de traspasos para todos los grupos de interés sirvió para mejorar la transparencia del sistema, proteger su integridad y reforzar los mecanismos de solidaridad a favor de los clubes formadores.

Éxito económico sin precedentes

Tras una turbulenta crisis que casi provocó el colapso de la entidad en 2015, el ciclo 2015-2018 terminó registrando cifras récord en ingresos, resultado neto y reservas. De este modo, la FIFA pudo cumplir su función primordial: invertir en el desarrollo del fútbol.



Introducción de los árbitros asistentes de vídeo (VAR)

Tras un periodo de pruebas de dos años, se incluyó en las Reglas de Juego el protocolo de uso del VAR y, posteriormente, se implementó con éxito en la Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™.



Rusia 2018: el mejor Mundial hasta la fecha

Es innegable que el Mundial de Rusia fue un éxito rotundo: se ocupó el 98 % de las localidades, un millón de aficionados se desplazó hasta Rusia y más de 3500 millones de telespectadores de todo el mundo disfrutaron del torneo.

Aprobación del primer calendario internacional femenino cuatrienal

Por primera vez en la historia, se elaboró el calendario internacional femenino para todo un cuatrienio (2020-2023) con el fin de reflejar el panorama actual del fútbol femenino.

Creación de FIFA Forward 2.0

La segunda fase del programa de desarrollo de la FIFA incrementó las inversiones del cuatrienio hasta los 1760 millones de USD —lo que equivale a decir cinco veces más de lo que las federaciones miembro percibieron en 2015—. Esta cifra incluye un máximo de 6 millones de USD por federación miembro, y 12 millones de USD para cada una de las confederaciones.



Un Mundial femenino histórico

La Copa Mundial Femenina de la FIFA Francia 2019™ supuso un hito sin precedentes para el fútbol femenino, con un total de 1120 millones de telespectadores y una audiencia en directo por partido que dobló a la registrada en la edición de 2015.

Implantación de un programa de protección infantil

La FIFA puso en marcha un nuevo programa y una guía de prevención —denominados FIFA Guardians™—, concebidos para ayudar a las federaciones miembro y las confederaciones a adoptar medidas más estrictas para proteger a los niños en el fútbol.

Aprobación del segundo paquete de reformas del régimen de traspasos

La aprobación del segundo paquete de reformas del sistema de traspasos garantiza la correcta regulación de los agentes, la cesión de futbolistas, el régimen de compensación por formación y los mecanismos de solidaridad.

Puesta en marcha del portal legal de la FIFA

El nuevo portal legal de la FIFA aporta más transparencia al garantizar, por primera vez, el acceso público a las decisiones de los órganos judiciales de la FIFA, así como a otros documentos de relevancia de carácter legal y de cumplimiento.

2019



Lanzamiento del Programa Football For Schools

El Programa Football for Schools de la FIFA —desplegado con la colaboración de Gobiernos y varias agencias de la ONU— acerca el fútbol a los más pequeños y contribuye a su educación y al desarrollo de aptitudes para la vida.

Presentación del nuevo torneo mundial de clubes

El nuevo torneo mundial de clubes de la FIFA se disputará por primera vez en los meses de junio/julio de 2021. Esta nueva competición será el pináculo del fútbol de clubes a escala global e introducirá nuevas formas de competir y conectarse para clubes y aficionados de todo el planeta.

Entrada en vigor de las nuevas ediciones del Código de Ética y del Código Disciplinario de la FIFA

Estos dos nuevos códigos refuerzan el sistema, aumentan la transparencia y optimizan los procedimientos éticos y disciplinarios, a la vez que introducen el derecho a audiencia pública y la asistencia jurídica pro bono y contemplan un marco legal más estricto en el caso de incidentes racistas.



Ampliación de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™

El éxito del torneo celebrado en Francia constató la necesidad de seguir desarrollando el fútbol femenino a escala global. Con este fin, el Consejo de la FIFA aprobó por unanimidad ampliar esta competición a 32 selecciones participantes a partir de la edición de 2023.

EL PANORAMA FUTBOLÍSTICO



Un ecosistema global

El atractivo global del fútbol va mucho más allá de captar el interés de la afición de todos los rincones del mundo, ya que abarca desde los patrocinios a las retransmisiones de TV, pasando por la propiedad de los clubes o el origen de sus principales estrellas. El fútbol tiene un alcance universal.

- Hay 5000 millones de futboleros en todo el planeta, y la mayoría de ellos se concentran en Latinoamérica, Oriente Medio y África.¹
- Estos hinchas a menudo siguen:
 - a su selección nacional;
 - a su club nacional;
 - a un club «mundial»; y
 - en ocasiones, a un jugador en particular.



Disparidad económica creciente en el fútbol de clubes

Los clubes desempeñan un papel primordial en el fútbol global, pero las diferencias —evidentes— entre los de unas regiones y otras no cesan de crecer.

- En nueve de las últimas diez ediciones de la Copa Mundial de Clubes de la FIFA™, los campeones proceden de la misma confederación.
- En la temporada 2018-2019, los mejores 20 clubes del mundo, que proceden únicamente de las cinco grandes ligas europeas, generaron unos ingresos combinados de 9300 millones de EUR: un aumento del 11 % respecto a la temporada anterior.²
- Entre los 30 clubes que más ingresos generan en el fútbol mundial, no hay ninguno de fuera de Europa.³
- En lo que respecta al fútbol femenino, solo dos de las seis confederaciones organizan campeonatos continentales de clubes.

¹ Global Web Index

^{2, 3} Deloitte



El desequilibrio competitivo aumenta en el fútbol de selecciones

La clasificación de selecciones nacionales sénior y los resultados de las últimas Copas Mundiales de la FIFA muestran una tendencia clara hacia el desequilibrio creciente en el fútbol de selecciones. Se trata de una consecuencia directa del hecho de que en Europa se invierta comparativamente mucho más que en cualquier otro lugar del mundo (a excepción, en parte, de Sudamérica). Los torneos juveniles están relativamente más equilibrados, puesto que en las últimas rondas suelen estar representados varios continentes. Sin embargo, en las competiciones absolutas, las selecciones que se imponen provienen normalmente de unas pocas regiones.

- El 62 % de las selecciones que llegaron a cuartos de final en las tres últimas ediciones de la Copa Mundial Sub-17 de la FIFA™ no eran europeas.
- El 92 % de las selecciones que llegaron a cuartos de final en las tres últimas ediciones de la Copa Mundial de la FIFA™ eran europeas y sudamericanas.
- El 71 % de las selecciones que llegaron a cuartos de final en las tres últimas ediciones de la Copa Mundial Femenina Sub-17 de la FIFA™ no eran europeas.
- El 58 % de las selecciones que llegaron a cuartos de final en las tres últimas ediciones de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ eran europeas.

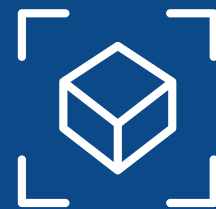


Crecimiento del fútbol femenino

En los últimos años, el fútbol femenino ha gozado de un crecimiento impresionante en todos los continentes, sobre todo en Europa y Norteamérica. Han aumentado tanto la participación como el interés por la disciplina, lo cual asienta las bases para generar más ingresos comerciales que beneficien a largo plazo al fútbol en su conjunto.

- En 2019, más de 13 millones de mujeres de todas las edades practicaban el fútbol organizado en todo el mundo.⁴
- La audiencia media en directo de la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ aumentó un 106 %, de los 8.4 millones de 2015 a los 17.27 millones de 2019.⁵

^{4, 5} FIFA



Transformación tecnológica

Las nuevas tecnologías afectan de forma significativa al mundo del fútbol, tanto dentro como fuera del terreno de juego. En los últimos años, los árbitros asistentes de vídeo (VAR) y la aceptación del uso de dispositivos de seguimiento electrónico del rendimiento han beneficiado a nuestro deporte, porque aportan seguridad y mejoran el rendimiento de jugadores y árbitros. Desde la perspectiva de los aficionados, está mejorando su experiencia gracias al aumento del uso de la inteligencia artificial, la realidad aumentada y las tecnologías *cloud* y *blockchain*.



Cambio de los hábitos de la afición

En un mundo de tecnología digital omnipresente, los aficionados al fútbol están cambiando. Las generaciones jóvenes son multitarea, utilizan el teléfono móvil para todo y siempre están conectadas. No solo se interesan por los 90 minutos del partido, sino también por lo que rodea al encuentro; no solo quieren ver los torneos más consolidados, sino también competiciones de eSports. Los hábitos de los hinchas evolucionan, como también lo hace la manera en que viven el fútbol.

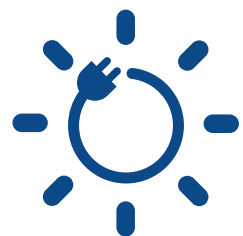
- El 40 % de la población mundial es menor de 24 años.⁶
- El 83 % de los aficionados al fútbol están usando el *smartphone* mientras ven la televisión.⁷
- El consumo de contenidos de la Copa Mundial Femenina de la FIFA Francia 2019™ en plataformas digitales aumentó un 460 % respecto a la edición de 2015.⁸
- En 2019, las audiencias de los eSports casi se duplicaron en comparación con 2015, ya que llegaron a más de 443 millones de aficionados del mundo entero, y se espera que la cifra alcance los 645 millones en 2020.⁹

⁶ Naciones Unidas

⁷ Global Web Index

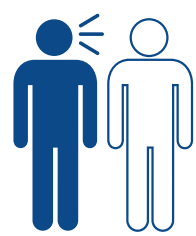
⁸ FIFA

⁹ Forbes



Promoción de la labor en materia de sustentabilidad y responsabilidad social

Los grupos de interés del fútbol de todo el mundo están cada vez más concienciados y comprometidos con la sustentabilidad y la responsabilidad social. Las federaciones y confederaciones, ligas y clubes estudian cómo incorporar estos valores a sus actividades para minimizar el impacto medioambiental de los acontecimientos deportivos, promover los deportes seguros y sacar el máximo provecho de la influencia positiva que ejerce el fútbol en las personas y comunidades del planeta.



Lucha contra la discriminación

A pesar de que las máximas autoridades del fútbol en todo el mundo han adoptado medidas para luchar contra la discriminación, todavía se dan episodios de estas características en el fútbol. En distintas partes del mundo ocurren sucesos racistas y discriminatorios, además de otros casos de violaciones de derechos humanos, acoso y abuso. Ello no solo perjudica a los futbolistas, árbitros, aficionados y amantes del balompié, sino que impide que el fútbol sea realmente inclusivo.



V LA VISIÓN 2020-2023

**LA PRINCIPAL TAREA DE LA FIFA
DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS
ES LOGRAR QUE EL FÚTBOL SEA
REALMENTE GLOBAL, A TODOS
LOS NIVELES**

Gianni Infantino
Presidente de la FIFA

11

Los 11 objetivos

No es tarea fácil conseguir que el fútbol tenga un alcance realmente global. El plan para lograrlo incluye los cuatro ámbitos principales de la FIFA y se basa en 11 objetivos, que a su vez descansan en cuatro pilares concretos y están enraizados en la labor diaria que los profesionales del fútbol realizan sobre el terreno.

- Gobernanza del fútbol
- Gobernanza corporativa y administración
- Competiciones y eventos
- Desarrollo del fútbol, responsabilidad social y formación

- 1

Modernizar el marco regulador futbolístico
- 2

Acrecentar los ingresos de manera sostenible para seguir reinvertiendo en fútbol
- 3

Aumentar la eficiencia y eficacia de la organización
- 4

Garantizar el éxito de nuestras competiciones más emblemáticas
- 5

Globalizar nuestras competiciones
- 6

Incrementar la competitividad a escala global
- 7

Maximizar nuestra influencia en el desarrollo global del fútbol
- 8

Acelerar el crecimiento del fútbol femenino
- 9

Aprovechar la tecnología en el fútbol
- 10

Salvaguardar los valores positivos del fútbol
- 11

Influir en la sociedad gracias al poder del fútbol

MODERNIZAR EL MARCO REGULADOR FUTBOLÍSTICO

La normativa rectora del fútbol tiene por objeto protegerlo en su integridad. Con el fin de conseguir este propósito, es fundamental actualizar de manera constante el marco regulador para garantizar la transparencia a escala global y para tener en consideración en todo momento los intereses de todos los actores del fútbol del mundo entero.

REVISAR EL CALENDARIO INTERNACIONAL CON PERSPECTIVA GLOBAL

El calendario internacional resulta central para el crecimiento sostenible del fútbol en todas las regiones del mundo y en todas las categorías. Por este motivo, ha llegado el momento de revisar el sistema actual con detenimiento, junto con los grupos de interés, y adaptarlo a sus necesidades en un esfuerzo colectivo para que la perspectiva realmente sea global.

ANALIZAR LAS REGLAS DE JUEGO PARA SU POSIBLE OPTIMIZACIÓN

El fútbol no deja de evolucionar, y por esta razón hay que analizar continuamente las Reglas de Juego para optimizarlas de la forma más conveniente, con el máximo respeto a la tradición de este deporte. La promoción de tácticas ofensivas debe guiar este proceso al objeto de mejorar la experiencia, tanto desde el punto de vista deportivo como del entretenimiento.

REFORMAR EL SISTEMA DE TRASPASOS

Las principales finalidades del sistema de traspasos son proteger a los menores, compensar a los clubes formadores, promocionar la inversión en los futbolistas juveniles y salvaguardar la integridad de las competiciones; al mismo tiempo, debe garantizar que el dinero se reinvierta en el fútbol. La reforma del régimen de traspasos se centrará en estas metas y en dotar al sistema de una mayor transparencia.

INTRODUCIR MECANISMOS QUE PROTEJAN A LOS GRUPOS DE INTERÉS DEL FÚTBOL

La FIFA desempeña una labor esencial en la protección de todos los grupos de interés del fútbol en el mundo entero. Desde la reforma del sistema de traspasos hasta la reciente creación del Fondo de la FIFA para Futbolistas, se deben establecer mecanismos modernos para seguir protegiendo a los futbolistas, entrenadores y clubes que integran el mundo del fútbol.

ACRECENTAR LOS INGRESOS DE MANERA SOSTENIBLE PARA SEGUIR REINVIRTIENDO EN FÚTBOL

Invertir en el fútbol es la máxima prioridad de la FIFA; es el objetivo último de una serie de programas dedicados a apoyar a las federaciones miembro y a otros grupos de interés. Sobre la base sólida de la Copa Mundial de la FIFA™, deben hallarse nuevas fuentes de ingresos sostenibles para velar por el continuo flujo de dichas inversiones.

ASEGURAR UNA COMERCIALIZACIÓN EXCELENTE DE NUESTRA NUEVA COMPETICIÓN

Los torneos de la FIFA son inconfundibles, divertidos y únicos, tanto dentro como fuera del terreno de juego. Estas características suponen una oportunidad perfecta para la excelente comercialización de la innovadora competición de clubes que la FIFA estrenará en 2021.

CONSOLIDAR NUESTRA MARCA EN EL ÁMBITO GLOBAL

En un mundo globalizado e interconectado, la marca de la FIFA posee el potencial de seguir expandiéndose y alcanzar los corazones de la afición, pero también del mundo empresarial. Con el fin de seguir creciendo, se pondrán en práctica una serie de iniciativas a tal efecto para incrementar la interacción y el vínculo y, además, reforzar el papel de la FIFA como punto de referencia en el ecosistema futbolístico.

EXPLORAR OTRAS ÁREAS DE CRECIMIENTO

Reconocer las tendencias más destacadas en el fútbol y capitalizar el abanico de oportunidades que ofrecen son dos pasos necesarios para desarrollar nuevas fuentes de ingresos. En este contexto, deben explorarse nuevas áreas de crecimiento — incluidas nuevas plataformas de distribución y oportunidades para conectar directamente con la afición— que, en última instancia, benefician al movimiento del fútbol a escala mundial.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES DIGITALES

Para poder seguir el ritmo de la constante evolución del mundo digital, se deberá prestar especial atención y esfuerzos a aspectos como el de la personalización de la experiencia, la mejora de las plataformas de comercio digitales y la modernización de los modelos de relación con el cliente. Como consecuencia de todo ello, la FIFA entenderá mejor a la afición, lo cual conllevará una comunicación más efectiva y una relación más fuerte con ella.

AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

La FIFA tiene el deber de servir al movimiento futbolístico y de satisfacer las necesidades de sus miembros. Para ello, debe adoptar un enfoque de servicio y no dejar de aumentar sus capacidades organizativas para ser cada vez más eficiente y eficaz.

CONSULTAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS DE MANERA REGULAR

La presencia del fútbol en todo el mundo adopta muchas formas: desde programas de desarrollo hasta festivales de fútbol base, pasando por la final del evento deportivo más visto del planeta. Mejorar el juego implica escuchar a los protagonistas de cada una de esas áreas, motivo por el cual resulta esencial que la FIFA fomente el diálogo productivo y refuerce las consultas con las partes interesadas acerca de todas las cuestiones clave, que abarcan el desarrollo de competiciones, las Reglas de Juego o la regulación del sistema de traspasos.

CREAR ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS ADECUADAS A LOS OBJETIVOS

A fin de satisfacer las necesidades de las partes interesadas y reflejar la labor que la administración realiza en muchas áreas, la FIFA debe optimizar su marco interno e implantar estructuras adecuadas a los objetivos para respaldar determinadas tareas, como la organización de competiciones. Ese es el caso de la estructura de *joint venture* constituida para organizar la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022™.

OPTIMIZAR Y DIGITALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS

La introducción de soluciones tecnológicas avanzadas potenciará las capacidades productivas y la eficiencia de la organización, y también aumentará el nivel de servicios prestados a los miembros de la comunidad futbolística. En particular, deben optimizarse los procesos administrativos para facilitar el trabajo colaborativo.

ATRAER A LOS MEJORES TALENTOS Y DESARROLLAR RECURSOS HUMANOS

A lo largo de los años, la plantilla de la FIFA ha ido creciendo en número, pero también en diversidad y en capacidades. A fin de mantener su posición como empresa internacional en la que aspiran a trabajar profesionales de todo el mundo, la FIFA seguirá fomentando una cultura de inclusión e igualdad, ampliando la formación y el desarrollo de su personal, atrayendo así a los profesionales con más talento de todos los lugares.

GARANTIZAR EL ÉXITO DE NUESTRAS COMPETICIONES MÁS EMBLEMÁTICAS

Las competiciones de la FIFA son la mejor plataforma para mostrar el fútbol del máximo nivel de todo el mundo y hacer que cientos de millones de aficionados sueñen. El éxito sin parangón de la Copa Mundial de la FIFA™, la Copa Mundial Femenina de la FIFA™ y el nuevo torneo mundial de fútbol de clubes de la FIFA es esencial para hacer que este círculo virtuoso continúe.

PROPICIAR LAS MEJORES CONDICIONES PARA LOS EQUIPOS PARTICIPANTES Y ÁRBITROS

Los partidos de fútbol son el escenario sobre el que futbolistas, entrenadores y árbitros muestran sus habilidades ante un público mundial. Para que el éxito de una competición de élite sea aún más completo, se deben ofrecer a todos los participantes los mejores servicios. La FIFA ofrecerá condiciones de primera clase en todos los frentes, desde el estado del césped al ambiente en el estadio, pasando por la organización del viaje y el confort de las bases operativas de los equipos.

ELABORAR PROGRAMAS DE ALTO VALOR AÑADIDO PARA AFILIADOS COMERCIALES Y TELEVISIONES

La FIFA trabaja estrechamente con cadenas de televisión y afiliados comerciales para que las competiciones resulten atractivas y todo el mundo disfrute de ellas. A fin de reforzar la cooperación y alcanzar objetivos todavía más ambiciosos, la FIFA debe desarrollar y poner en marcha programas de gran valor en relación con los torneos.

CREAR EXPERIENCIAS INIGUALABLES PARA AFICIONADOS Y AUDIENCIAS GLOBALES

Los intereses de la afición son lo primero. Para la FIFA, es una prioridad cumplir con sus expectativas y diseñar sin cesar experiencias únicas para todo su público —venga de donde venga—, capitalizando las oportunidades ofrecidas no solo por el país organizador, sino por el mundo digital.

ORGANIZAR CAMPEONATOS SOSTENIBLES Y DEJAR LEGADOS IMPERECEDEROS

Los torneos de fútbol perduran más allá de la final; este tipo de competiciones deja huella en generaciones de niños y una a las personas. La FIFA se compromete a organizar torneos sostenibles desde el punto de vista social y medioambiental, y a crear un legado tangible que pueda beneficiar a la sociedad en su conjunto.

GLOBALIZAR NUESTRAS COMPETICIONES

El fútbol es un fenómeno global, y lo es cada vez más. En este sentido, la FIFA vela por que sus competiciones sean eventos realmente globales en cuanto a integración, ubicación, público y, sobre todo, impacto.

ADOPTAR FORMATOS GLOBALES E INCLUSIVOS

Las competiciones de la FIFA deben reflejar la idea de inclusión en su máxima expresión. Con este objetivo, el formato de los torneos debe garantizar que niños y niñas, hombres y mujeres —ya jueguen en clubes o selecciones— tengan la oportunidad de enfrentarse a rivales de todo el mundo con más frecuencia.

ALCANZAR AUDIENCIAS GLOBALES E INTERACTUAR CON ELLAS

En el entorno futbolístico, las tecnologías digitales facilitan interacciones rápidas y vínculos más sólidos con el público, cada vez mayor. La FIFA debe aprovechar esta situación para crear una conexión más profunda y mundial con la comunidad futbolística.

OFRECER A LOS MIEMBROS MÁS OPORTUNIDADES DE ORGANIZAR COMPETICIONES DE LA FIFA

Organizar un torneo, incluso si es juvenil, puede beneficiar enormemente al fútbol de un país, y la FIFA debe ofrecer esta oportunidad a un número creciente de federaciones mejorando siempre sus procesos de candidatura y ofreciendo apoyo a los miembros interesados.

GENERAR UN IMPACTO GLOBAL

Las competiciones verdaderamente globales generan un impacto verdaderamente global. La FIFA debe trabajar para garantizar que los avances sociales, económicos y medioambientales fruto de la organización de un torneo marquen la diferencia no solo en el país organizador, sino también más allá de sus fronteras.

INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD A ESCALA GLOBAL

Cuando se habla del nivel futbolístico, las diferencias entre unas regiones y otras no dejan de agrandarse. La FIFA debe adoptar medidas específicas para reducir esas diferencias, con el objetivo a largo plazo de que al menos 50 selecciones nacionales y 50 clubes de los cinco continentes alcancen el máximo nivel competitivo.

GENERAR MÁS OPORTUNIDADES PARA JUGAR AL FÚTBOL EN EL MUNDO ENTERO

Participar en competiciones de máximo nivel permite que jugadores, selecciones y clubes mejoren los resultados y, por extensión, el nivel global de competitividad alcanza nuevas cotas. Por ese motivo, tras un análisis minucioso, la FIFA debe esforzarse por reformar el panorama competitivo actual y generar más oportunidades de juego a selecciones y clubes de todo el mundo, velando por el bienestar de los futbolistas y por los intereses de las partes interesadas.

CREAR PROGRAMAS GLOBALES DE DESARROLLO DEL TALENTO Y DE ALTO RENDIMIENTO

A partir de 2020, la FIFA pondrá en marcha un nuevo e innovador programa de desarrollo de talento que ofrecerá un planteamiento holístico para reducir las distancias crecientes que separan a los clubes de élite. Para ello, incentivará a las federaciones miembro a reforzar sus estructuras de desarrollo nacional mediante el análisis exhaustivo de las infraestructuras existentes y unos itinerarios únicos para la formación de futbolistas.

PROMOCIONAR A DIRECTORES DE DESARROLLO TÉCNICO, FORMADORES DE ENTRENADORES Y TÉCNICOS DE TODO EL MUNDO

El papel de los cuadros técnicos es crucial en el desarrollo del fútbol. La FIFA debe abordar las licencias de entrenadores y velar por que cada una de sus 211 federaciones miembro cuente con departamentos técnicos dotados del personal suficiente, con pleno acceso a los programas innovadores de formación y a mentores especializados en prestar asistencia a directores de desarrollo técnico y formadores de entrenadores.

AUMENTAR EN TODO EL MUNDO LOS PROGRAMAS DE FÚTBOL BASE Y DE PARTICIPACIÓN

Los programas de fútbol base y de participación tienen el poder de hacer que los más jóvenes, chicos y chicas, se interesen por el balompié. La FIFA seguirá prestando su apoyo a las federaciones miembro y las animará a poner en marcha un amplio espectro de actividades de fútbol base que permitan a los más pequeños descubrir la belleza del fútbol y los beneficios que comporta en cualquiera de sus categorías, para que entre a formar parte de sus vidas.

MAXIMIZAR NUESTRA INFLUENCIA EN EL DESARROLLO GLOBAL DEL FÚTBOL

Uno de los objetivos estatutarios de la FIFA es mejorar el fútbol constantemente y promocionarlo a escala global. Con este fin, se debe enriquecer el panorama del desarrollo del fútbol para lograr una repercusión positiva en todas las disciplinas: fútbol masculino y femenino, fútbol juvenil, futsal y fútbol playa.

PROMOVER LA BUENA GOBERNANZA

La buena gestión es un requisito indispensable para desarrollar el fútbol. Tras los progresos registrados en la FIFA mediante la implementación de sus propias reformas, el órgano rector del fútbol mundial debe seguir fomentando los principios de buena gobernanza en todas sus federaciones miembro y ofrecerles apoyo para que armonicen sus estatutos y reglamentos siguiendo este ejemplo.

PROMOVER EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA DESTINADA AL FÚTBOL

La infraestructura futbolística suele ser la esencia de toda comunidad que practique este deporte. La FIFA deberá promover su desarrollo global mediante inversiones fiables y a largo plazo, a fin de garantizar que todas las federaciones miembro puedan disfrutar de al menos un estadio de primera categoría que cumpla con los estándares de la FIFA, así como de más instalaciones de entrenamiento, campos y estados de menor tamaño. Una de las prioridades de la FIFA es el respeto por el medioambiente, motivo por el cual la institución se esfuerza por garantizar que toda la infraestructura financiada a través del Programa Forward cumpla los requisitos mínimos de sostenibilidad.

AUMENTAR LA PRESENCIA GLOBAL

La FIFA debe trabajar por salvar la distancia geográfica con sus federaciones miembro reforzando su red de oficinas regionales. Para este organismo, es vital mantener el contacto directo con sus grupos de interés, por ejemplo, ofreciéndoles servicios personalizados o realizando visitas administrativas, formativas o de otro tipo.

FAVORECER LAS APTITUDES DE LOS PROFESIONALES DEL FÚTBOL EN TODO EL MUNDO

La administración del fútbol tiene un papel crucial en su desarrollo. Por este motivo, la FIFA seguirá creando condiciones que permitan profesionalizar los procesos de sus federaciones miembro y la labor de quienes trabajan en ellas a través de programas específicos de formación continua. La FIFA se centrará en formar a los profesionales del fútbol de todo el mundo, fortaleciendo su red académica y promocionando programas educativos acordes con sus necesidades.

ACELERAR EL CRECIMIENTO DEL FÚTBOL FEMENINO

En todo el mundo, muchas niñas y mujeres juegan al fútbol con gran pasión. El apoyo al fútbol femenino, así como la participación de las mujeres en todos los niveles de la gobernanza del balompié, reviste la máxima prioridad para el fútbol en el planeta. La FIFA continuará respaldando este proceso a través del fortalecimiento de las estructuras de participación de las mujeres en el fútbol y su administración.

REFORMAR LAS COMPETICIONES

Si se cuenta con suficientes competiciones y estas se disputan con la periodicidad adecuada, el fútbol femenino puede crecer de manera exponencial. Tras un exhaustivo análisis de la situación actual, la FIFA se propone reformar el sistema de competiciones introduciendo más torneos, incluidas competiciones femeninas mundiales y torneos juveniles disputados con regularidad.

MODERNIZAR LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL FÚTBOL FEMENINO

El fútbol femenino necesita programas de desarrollo que den cabida a muchas de sus particularidades. La FIFA revisará y mejorará los programas existentes e implantará nuevos modelos, diseñados para satisfacer las necesidades y las especificidades tanto del fútbol femenino como de las federaciones miembro.

POTENCIAR EL VALOR COMERCIAL DEL FÚTBOL

A fin de mantener el ritmo de crecimiento de la popularidad y el desarrollo del fútbol, la FIFA debería ampliar su programa comercial tomando en consideración las necesidades específicas del fútbol femenino, y crear su propia identidad de marca característica, junto con una innovadora estrategia digital. Estas iniciativas serán prioritarias para impulsar el valor comercial del fútbol femenino.

FOMENTAR LA PROFESIONALIZACIÓN DEL FÚTBOL FEMENINO DENTRO Y FUERA DEL CAMPO

La profesionalización es un proceso que tiene lugar tanto dentro como fuera del campo. Aprovechando los logros conseguidos en los últimos años, la FIFA implantará programas destinados a acelerar la profesionalización del fútbol femenino. A su vez, deben implantarse a escala global políticas que promuevan la inclusión de la mujer en puestos directivos.

APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN EL FÚTBOL

En los últimos años, la presencia de la tecnología en el mundo del fútbol ha aumentado considerablemente, cambiando la concepción del balompié y ofreciendo un amplio abanico de posibilidades. La FIFA tiene el deber de garantizar que se aprovecha este potencial para mejorar la calidad del deporte rey, tanto dentro como fuera del campo.

MEJORAR LA TECNOLOGÍA DEL VAR

La exitosa implantación del VAR en las competiciones de la FIFA sienta las bases para el perfeccionamiento de esta tecnología, con especial énfasis en mejorar la comunicación de los incidentes en los que interviene el VAR y poner la tecnología al alcance de todas las federaciones miembro, al margen de su tamaño o recursos económicos.

APROVECHAR LA TECNOLOGÍA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LOS AFICIONADOS

La tecnología influye en gran medida en la forma en que las personas ven, sienten y hablan de fútbol. La FIFA debe beneficiarse de los avances tecnológicos, como el análisis de datos en tiempo real y las aplicaciones móviles para mejorar la experiencia de los hinchas y, en última instancia, potenciar el valor del fútbol como espectáculo.

INVESTIGAR QUÉ NUEVAS TECNOLOGÍAS PUEDEN MEJORAR EL FÚTBOL

La tecnología avanza a pasos agigantados y no hay motivos para que el fútbol no lo aproveche. La FIFA tiene el deber de explorar las tecnologías emergentes que pueden repercutir positivamente en nuestro deporte, como la inteligencia artificial y la tecnología de sensores, y evaluar su posible implementación.

IMPLEMENTAR LAS TECNOLOGÍAS EN TODO EL MUNDO

La comunidad del fútbol al completo —todos los jugadores y en todos los niveles— debería tener acceso a las mejoras que aportan las tecnologías. En vista de ello, la FIFA tiene el cometido de apoyar a las federaciones miembro, confederaciones y otros grupos de interés en la promoción del uso de tecnologías rentables y asequibles en el ámbito local para lograr su desarrollo a escala global.

SALVAGUARDAR LOS VALORES POSITIVOS DEL FÚTBOL

Sus valores fundamentales son los que convierten al fútbol en algo más que un deporte. La FIFA tiene la obligación de proteger y potenciar estos valores, garantizando que se promuevan en todo el planeta y aprovechando al máximo su potencial para ejercer una influencia positiva en el mundo del fútbol.

LUCHAR CONTRA EL RACISMO Y CONTRA TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN

No hay espacio para la discriminación ni en el fútbol ni en la sociedad. La FIFA tiene el compromiso de erradicar cualquier forma de discriminación en el fútbol mediante la implementación de las políticas correspondientes, junto con programas educativos en el fútbol base, que ayuden a las federaciones miembro a atajar estas lacras.

PROMOVER LA DEPORTIVIDAD Y EL RESPETO MUTUO

El respeto y la deportividad son esenciales tanto dentro como fuera de los terrenos de juego. Para proteger estos valores fundamentales, la FIFA seguirá luchando contra la manipulación de partidos y el dopaje, promoviendo iniciativas de integridad y sistemas de denuncia y creando programas de formación específicos.

DEFENDER LOS DERECHOS HUMANOS

La FIFA tiene el firme compromiso de respetar los derechos humanos y se esfuerza por garantizar su protección. La FIFA continuará integrando este compromiso en todos sus estamentos y actividades, a través de la implementación de planes de protección de los derechos humanos en sus competiciones y promoviendo una colaboración más estrecha con sus confederaciones y federaciones miembro en la lucha por el respeto de estos derechos en el fútbol.

PROTEGER A LA INFANCIA

Todos los niños que juegan al fútbol o participan en él tienen derecho a hacerlo en un entorno seguro donde puedan disfrutar y no estén expuestos a abusos. Con este objetivo en mente, la FIFA expandirá e incorporará normas de salvaguardia, tanto para niños como para adultos, mediante la promoción de campañas de sensibilización y buenas prácticas a través del programa FIFA Guardians™.

INFLUIR EN LA SOCIEDAD GRACIAS AL PODER DEL FÚTBOL

La influencia del fútbol en la sociedad queda patente cada día en todo el mundo. Se trata de un deporte que une a las personas, sirve como fuente de inspiración a muchas generaciones y fomenta el espíritu de equipo. La FIFA está decidida a aprovechar este poder para promover cambios sociales positivos y atajar problemas mundiales como el cambio climático, contribuyendo así a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

EDUCAR A LOS NIÑOS CON EL PROGRAMA FOOTBALL FOR SCHOOLS

La influencia que puede llegar a ejercer el fútbol en la educación de los niños es extraordinaria. La implantación global del Programa Football for Schools a través de la Fundación FIFA contribuirá de manera decisiva a promover el potencial del balompié como elemento educativo, ofreciendo a los niños de todo el mundo la oportunidad de aprender lecciones importantes y adquirir aptitudes útiles para la vida.

EMPLEAR SISTEMAS RESPETUOSOS CON EL MEDIOAMBIENTE Y EL CLIMA

La FIFA tiene el firme compromiso de proteger el medioambiente, el clima y la biodiversidad. Con el objetivo de mitigar el impacto negativo sobre el medio ambiente, la FIFA reducirá su consumo de recursos, consolidará y seguirá mejorando la gestión de riesgos medioambientales, cumpliendo con sus obligaciones y aprovechando las oportunidades existentes.

INSPIRAR A GENERACIONES ACTUALES Y FUTURAS CON EL EJEMPLO DE LAS FIFA LEGENDS

En el fútbol, es esencial que los líderes prediquen con el ejemplo y que las grandes estrellas que en su momento inspiraron a millones de aficionados se conviertan en modelos de conducta para las generaciones futuras. En colaboración con la Fundación FIFA, el ente rector del fútbol mundial seguirá contando con las FIFA Legends en sus actos y actividades, al objeto de transmitir valores positivos a la comunidad del fútbol y, especialmente, a los más jóvenes.

PROMOVER EL DIÁLOGO, LA COLABORACIÓN Y LOS ACUERDOS CON ORGANIZACIONES INTERNA- CIONALES Y AUTORIDADES PÚBLICAS

Los cambios sociales resultan más rápidos y efectivos cuando colaboran diferentes entidades. En los últimos años, la FIFA ha entablado alianzas con las Naciones Unidas y sus organismos, como la OMS, ONU Mujeres, la UNESCO y el Programa Mundial de Alimentos, además de con organismos regionales como el Consejo de Europa, la Unión africana, ASEAN y la AFD. La FIFA seguirá trabajando estrechamente con organizaciones internacionales y autoridades públicas a fin de desarrollar un amplio conjunto de programas e iniciativas colaborativas de gran alcance a nivel mundial.



POR UN FÚTBOL REALMENTE GLOBAL



**POR UN FÚTBOL
REALMENTE GLOBAL**

La visión 2020-2023

Edición y publicación

Fédération Internationale de Football Association
FIFA-Strasse 20, Apdo. de correos, 8044 Zúrich (Suiza)
Tel.: +41 (0)43 222 7777

FIFA.com

Producido en Suiza.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de imágenes y texto salvo con la autorización previa de la FIFA, en cuyo caso deberá citarse la fuente (Por un fútbol realmente global: la visión 2020-2023 © FIFA 2020).

La FIFA y el logotipo de la FIFA son marcas registradas.

Créditos de las imágenes (en orden alfabético)

- © FIFA
- © Getty Images
- © Holly Wilmeth
- © Morten Mehli Photography
- © Sandro Schuh
- © Shutterstock

Zúrich, 26 de febrero de 2020