

FIFA®

**GUÍA DE
LA FIFA
PARA LA CONCESIÓN
DE LICENCIAS
DE CLUBES EN EL
FÚTBOL FEMENINO**



PREFACIO

Acelerar el crecimiento del fútbol femenino es una cuestión de máxima prioridad para la FIFA y forma parte de nuestra hoja de ruta para hacer que el fútbol sea verdaderamente global. Para ello, hemos establecido cuatro pilares que apuntan a reformar las competiciones, aumentar el valor comercial, modernizar los programas de desarrollo y fomentar la profesionalización.

De cara a la primera Copa Mundial Femenina de la FIFA™ con 32 selecciones que se celebrará en Australia y Nueva Zelanda en 2023, a través de nuestra División de Fútbol Femenino y gracias al récord de inversiones realizadas, la FIFA ha puesto en marcha recientemente varios proyectos destinados a reforzar las competiciones actuales, aumentar la participación, generar conciencia e impacto, implementar nuevos y específicos programas de desarrollo e impulsar la profesionalización del fútbol femenino dentro y fuera del campo. Esto ha posibilitado avanzar de manera constante y, gracias a los esfuerzos realizados en todos los niveles –por parte de las confederaciones, las federaciones miembro, las ligas, los clubes, las jugadoras y todos los grupos de interés del fútbol–, se vislumbra un futuro brillante y sólido para el fútbol femenino, y todos tenemos un rol para contribuir a que siga creciendo.

Es en este sentido que hemos creado una guía práctica y exhaustiva cuyo propósito es contribuir al desarrollo y la profesionalización de los clubes de fútbol femenino. Incorporar el sistema de licencias de clubes como una herramienta de desarrollo ha significado un paso importante en el proceso de elevar los estándares de clubes y ligas, fomentando el desarrollo del fútbol femenino. Los clubes son la base del deporte rey y, como tal, concebimos la elaboración de programas y documentos de apoyo al fútbol femenino como un medio para impulsar las estructuras competitivas para las niñas y mujeres de todo el mundo. Esta guía es una herramienta práctica que ofrece un marco para establecer unas bases sólidas adaptadas a la situación particular de los clubes con el fin de obtener estabilidad y crecimiento a largo plazo.

Espero y confío que esta guía será de inspiración y contribuirá a orientar sus esfuerzos para consolidar el fútbol femenino de su país y, al mismo tiempo, fortalecer el rol de la mujer en el fútbol y multiplicar sus beneficios en la sociedad.



Saludos deportivos,

A handwritten signature in black ink, likely of Gianni Infantino, written in a cursive style.

Gianni Infantino
Presidente de la FIFA



Bienvenidos

Aquí comienza el camino para crear un sistema de concesión de licencias para clubes.

CAPÍTULO 1

Introducción

El sistema de licencias es un instrumento que las federaciones miembro (FM) de todo el mundo tienen a su disposición para fortalecer a los clubes de una forma continua.



CAPÍTULO 2

Fases

1.ª PARTE.
Establecimiento
del sistema



2.ª PARTE.
Implementación
del sistema



CAPÍTULO 3

Conclusión y anexos

Una vez finalizadas todas las etapas, su sistema de licencias de clubes estará listo. En este capítulo figuran otros recursos de apoyo.

 CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

- Introducción
- ¿Qué es la concesión de licencias de clubes?
- ¿Cuál es el objetivo de la concesión de licencias de clubes?
- Un marco de trabajo idóneo para la concesión de licencias de clubes en el fútbol femenino

INTRODUCCIÓN

Los objetivos principales de la Estrategia de Fútbol Femenino de la FIFA son **fomentar la participación, incrementar su valor comercial y fortalecer sus estructuras.**

El sistema de concesión de licencias de clubes, o sistema de licencias, es una herramienta esencial que federaciones miembro (FM) de todo el mundo pueden utilizar para trabajar de manera continua con los clubes a fin de reforzar estos objetivos principales.

La concesión de licencias de clubes lleva más de veinte años sirviendo de **herramienta de desarrollo y control** en todo el mundo. En los últimos cinco años, con el continuo desarrollo del fútbol femenino de clubes, los organizadores de los torneos han comenzado a integrar el sistema de licencias en sus estructuras, tanto para competiciones profesionales como amateur.

Hemos elaborado esta guía con el fin de apoyar a nuestras FM, para garantizar que todas las partes interesadas del fútbol dispongan de un documento de consulta que les permita mejorar un sistema ya existente o crearlo desde cero.

La FIFA se complace en publicar hoy esta completa Guía para la concesión de licencias de clubes en el fútbol

femenino, que describe los pasos fundamentales que se deben seguir para establecer e implementar un sistema orientado al crecimiento estratégico del fútbol femenino de clubes.

El público principal al que se dirige esta guía son nuestras FM, que se beneficiarán de muchas recomendaciones para ayudarles a lo largo del proceso de establecimiento o implementación de un sistema adecuado de concesión de licencias de clubes para el fútbol femenino. Por supuesto, esta guía también permite a todas las partes interesadas del fútbol, como las confederaciones, las ligas, los clubes, las jugadoras, los entrenadores, los aficionados, los socios y los medios de comunicación, adquirir un conocimiento más detallado sobre la concesión de licencias de clubes



en el fútbol femenino y los pasos que se espera que den los organizadores de torneos para poner en práctica este importante instrumento.

Este documento orientará a los lectores a través de las etapas esenciales (divididas en dos partes) que debe contemplar una FM o un ente organizador de torneos cuando vaya a establecer o implementar un sistema de concesión de licencias de clubes en el fútbol femenino. Estas etapas van precedidas de una sugerencia de «marco de trabajo idóneo para la concesión de licencias de clubes», que incluye a todos los profesionales que deben participar en el sistema. Por último, la guía proporciona un resumen de las principales enseñanzas que se pueden extraer de ella.

¿QUÉ ES LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES?

El sistema de concesión de licencias de clubes, o sistema de licencias, es una herramienta de desarrollo y control que las FM pueden utilizar para mejorar los principales ámbitos estratégicos de los clubes.

Tradicionalmente, esto incluye, entre otros, aspectos **deportivos, de infraestructuras, administrativos, jurídicos y financieros.**

El sistema utiliza un conjunto de criterios que los clubes deben cumplir para recibir su licencia y poder participar en una competición específica, siempre que tengan derecho a ello por méritos deportivos.

Las FM actúan como cedentes de licencias, al determinar qué competiciones nacionales requerirán licencia para poder participar en ellas y fijar los criterios mínimos que deben cumplir los clubes. Asimismo, las FM incorporan a sus propios reglamentos los criterios necesarios de la confederación que deben cumplir los clubes para poder competir en los torneos regionales.

En definitiva, el sistema de licencias proporciona un marco dotado de la flexibilidad necesaria para adaptarse a la realidad nacional de cada FM, a fin de mejorar el fútbol de clubes.



¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES?

Estos son los beneficios que puede generar una correcta implementación del sistema de licencias:



proximidad entre las FM y los clubes

incremento de la cualificación de los entrenadores y entrenadoras

mayor profesionalidad en la gestión de los clubes

promoción de la transparencia financiera de los clubes

promoción y mejora de la buena gobernanza en los clubes

mayor estabilidad financiera de los clubes

aumento del número de equipos y jugadoras de la cantera

fomento de las inversiones en este deporte

aumento de la confianza e integridad de los clubes

mayor comprensión de los grupos de propietarios de los clubes

mejora de los estadios, las oficinas e instalaciones de entrenamiento de los clubes

asistencia en la gestión de riesgos y crisis

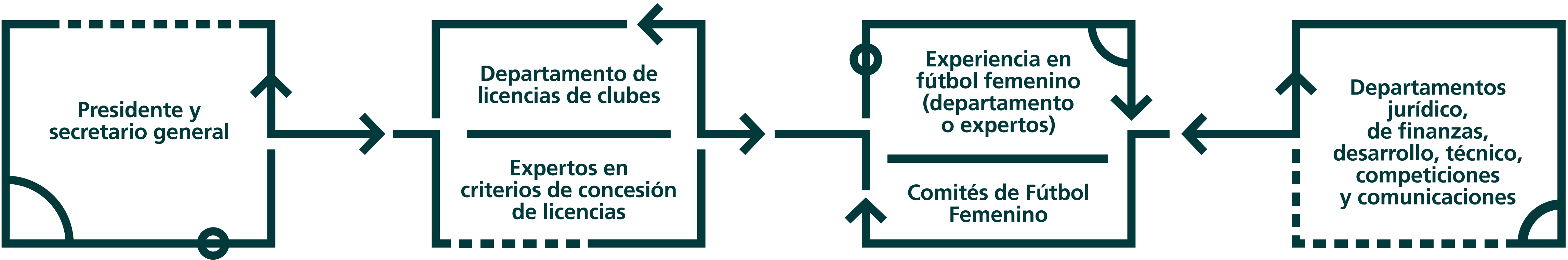
mejora en la integridad de las competiciones

proveer una herramienta práctica destinada a mejorar las condiciones de las jugadoras

UN MARCO DE TRABAJO IDÓNEO PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES EN EL FÚTBOL FEMENINO

Aunque existen diferentes estrategias para crear y poner en práctica sistemas de concesión de licencias en el fútbol femenino, es importante que los siguientes departamentos y personas colaboren para garantizar que se tengan en cuenta todos los aspectos del fútbol femenino y del sistema de licencias de clubes.

El apoyo de la directiva de la FM es esencial para que el sistema logre sus objetivos, pero la colaboración interdepartamental es igual de importante para que dicho sistema refleje la realidad de los clubes de fútbol femenino y respete las normativas y reglamentos de la FM y el país.



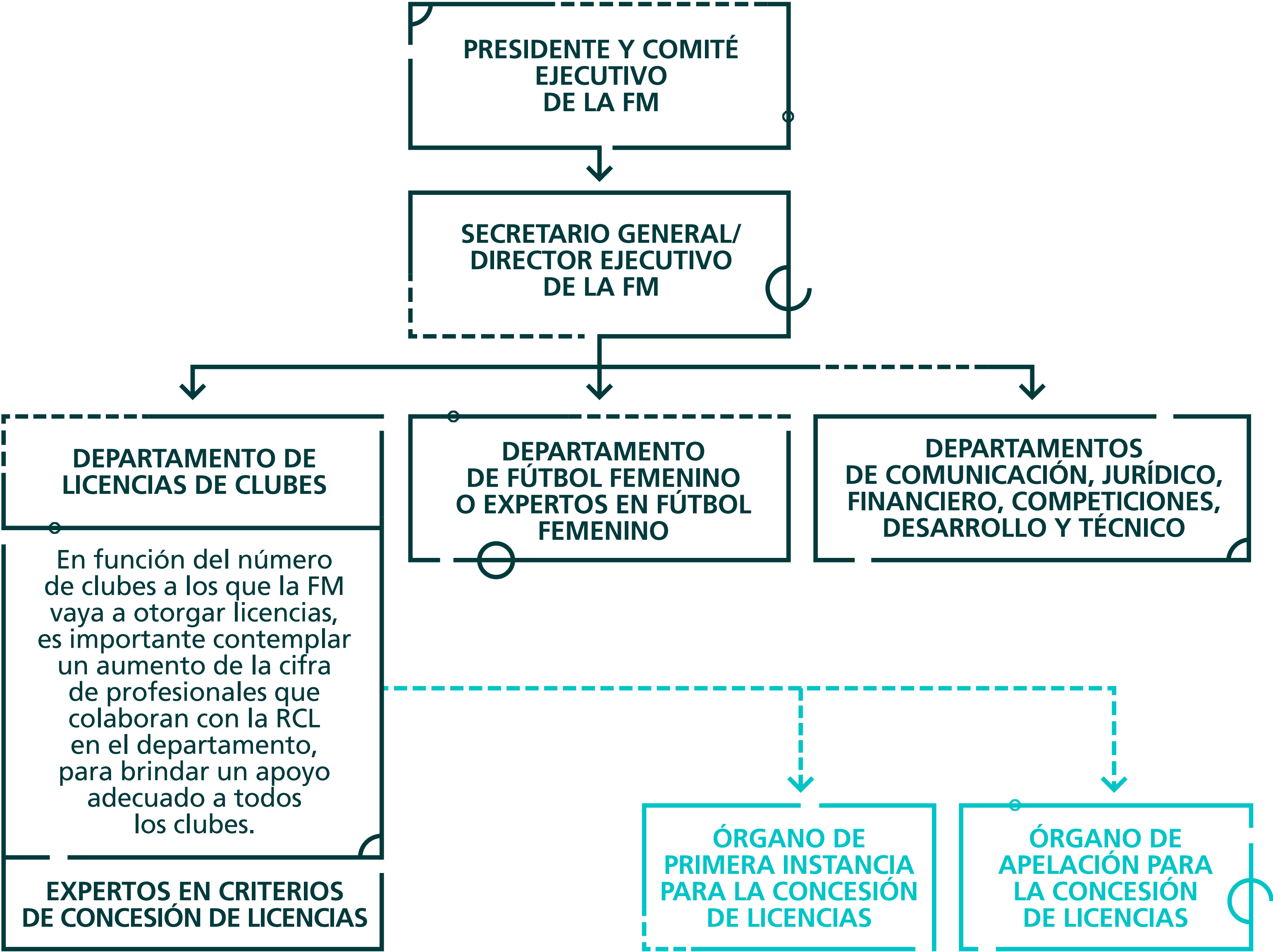
UN MARCO DE TRABAJO IDÓNEO PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES EN EL FÚTBOL FEMENINO

La siguiente ilustración muestra una estructura administrativa óptima para el funcionamiento del sistema en el seno de una FM*, en la que el departamento de licencias de clubes coordina toda la labor de concesión de licencias a fin de garantizar que los clubes tengan toda la información que necesitan para cumplir las normas y beneficiarse del sistema.

Las cuestiones relacionadas con las licencias de clubes deberían ser responsabilidad de un representante de la directiva.

CLUBES DE FÚTBOL

**Las federaciones miembro podrán delegar las operaciones relativas al sistema de concesión de licencias de clubes a una liga afiliada.*



//

La UEFA considera que el sistema de licencias de clubes es un elemento estratégico para promover y seguir mejorando el fútbol europeo en todos los ámbitos. El sistema de concesión de licencias seguirá fomentando la profesionalización de los clubes participantes en la Liga de Campeones Femenina de la UEFA y su sostenibilidad a largo plazo, además de pasar a ser una pieza clave del plan estratégico para el desarrollo de la competición”.

Aleš Zavrl

Responsable de las Licencias de Clubes, Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (UEFA)





CAPÍTULO 2

LAS PRINCIPALES ETAPAS

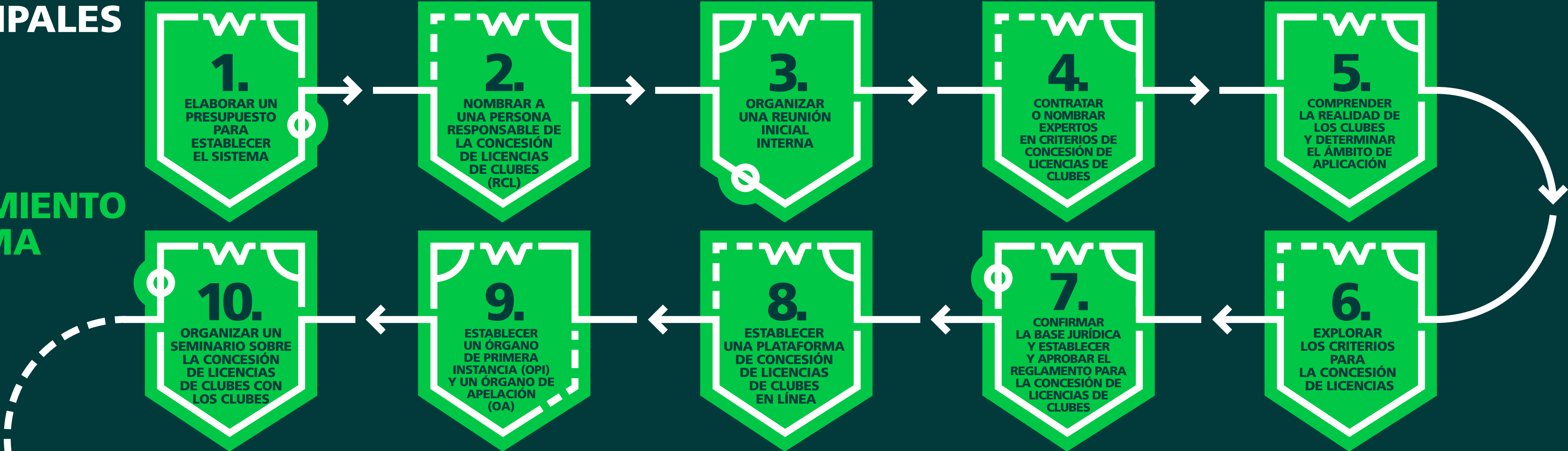
En esta sección, las FM podrán encontrar información sobre las etapas claves para establecer o implementar un sistema de concesión de licencias de clubes en el fútbol femenino.

Las etapas claves están divididas en dos partes para guiar específicamente a una FM en establecer o implementar un sistema de concesión de licencias de clubes.

LAS PRINCIPALES ETAPAS

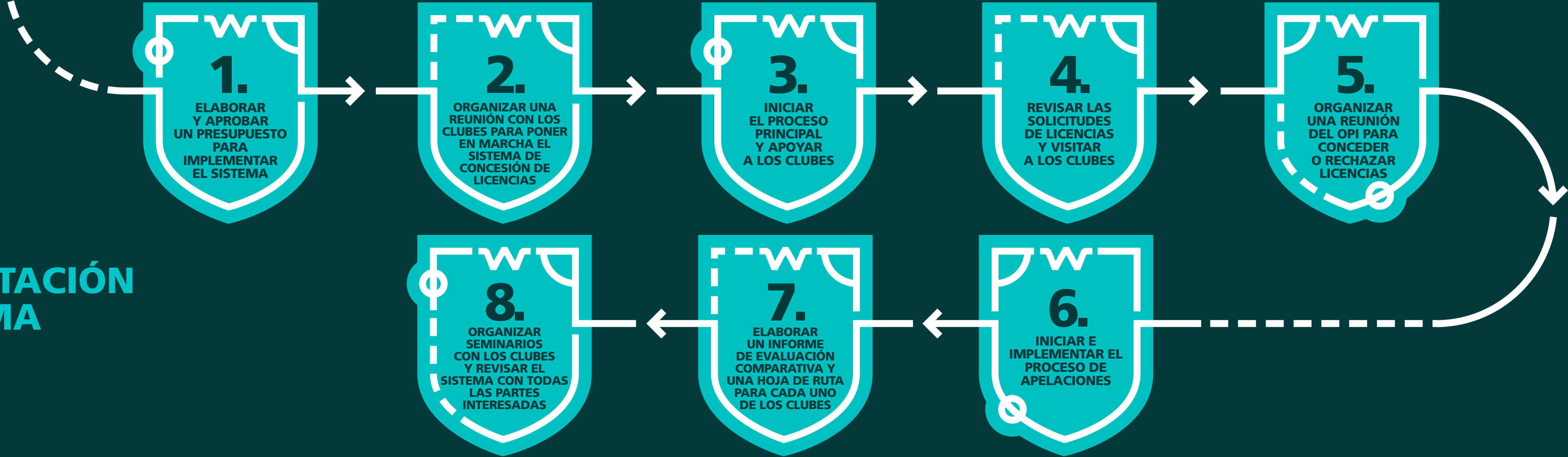
1.ª PARTE

ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA



2.ª PARTE

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

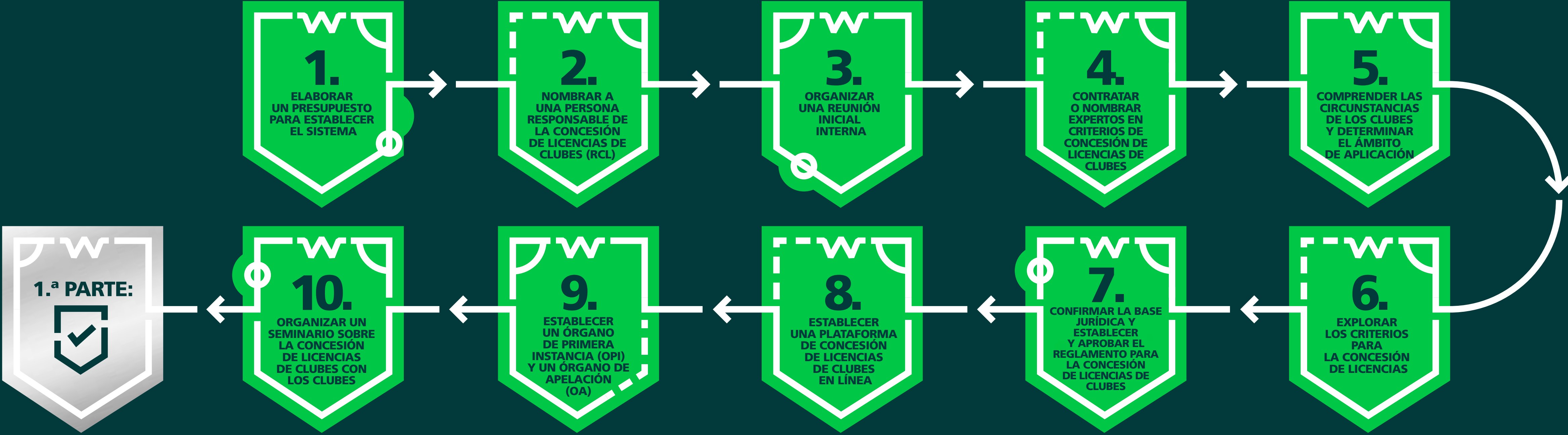


1.ª PARTE

ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA

En la primera parte de esta guía, las FM podrán encontrar las diez etapas fundamentales para establecer un sistema de concesión de licencias de clubes.

Se trata de etapas estratégicas que pueden revisarse cada dos a cinco años para que el sistema incorpore las últimas tendencias o avances en materia de concesión de licencias de clubes y de la industria del fútbol.





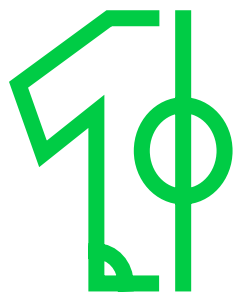
ELABORAR UN PRESUPUESTO PARA ESTABLECER EL SISTEMA

El establecimiento de un nuevo sistema exige que las FM se comprometan a asignar recursos económicos específicos a fin de crear el marco adecuado para la concesión de licencias de clubes en el fútbol femenino.

1

ELABORAR UN PRESUPUESTO PARA ESTABLECER EL SISTEMA

La elaboración de un presupuesto para establecer un sistema de concesión de licencias de clubes es un paso clave que deben dar las FM, a las que se recomienda contemplar al menos las siguientes cuestiones:



Remuneraciones de la RCL y de su equipo

La RCL constituye una pieza clave del sistema y, por tanto, es importante presupuestar su remuneración, así como la de los demás miembros del departamento.



Visitas a los clubes

Las FM deberán presupuestar los viajes y el alojamiento de su RCL o de sus expertos para visitar a todos los clubes, a fin de entender las circunstancias a las que se enfrentan y fijar el ámbito de aplicación.



Remuneración de los expertos

Las FM deberán presupuestar la remuneración de los expertos externos que contribuyan a evaluar los posibles criterios que se incorporen al reglamento.



Diseño e impresión

El reglamento y los demás instrumentos que elaboren las FM deben tener un aspecto profesional, para comunicar claramente a todos los clubes y a las partes interesadas en el fútbol en qué consiste el sistema y cómo se aplica.



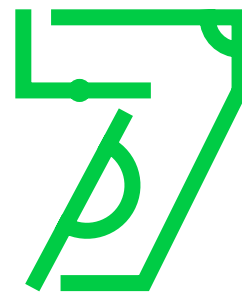
Servicios de oficina

Ordenadores, teléfonos móviles, etc.



Seminarios con los clubes

Presupuesto para las salas de reuniones y los materiales que se proporcionarán a los clubes.



Establecimiento y funcionamiento de una plataforma en línea

1

ELABORAR UN PRESUPUESTO PARA ESTABLECER EL SISTEMA

La siguiente tabla muestra un modelo de presupuesto básico para establecer el sistema.

ÍTEM	IMPORTE	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
Salarios de la RCL y su equipo	000 000 USD	1	000 000 USD
Visitas a los clubes	000 000 USD	N.º de clubes	000 000 USD
Expertos en criterios	000 000 USD	N.º de expertos individuales / N.º de expertos de empresas	000 000 USD
Establecer una plataforma de concesión de licencias de clubes en línea	000 000 USD	1	000 000 USD
Reuniones para la toma de decisiones	000 000 USD	2	000 000 USD
Seminarios con los clubes	000 000 USD	2	000 000 USD
Diseño e impresión, servicios de oficina	000 000 USD	1	000 000 USD
TOTAL			000 000 USD

Durante el proceso de elaboración del presupuesto, las FM pueden solicitar el [Programa de licencias](#) de clubes de fútbol femenino y, de aprobarse su solicitud, recibirían 25 000 USD para un proyecto de dos años de duración.

LISTA DE TAREAS





NOMBRAR A UNA PERSONA RESPONSABLE DE LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES (RCL)

La RCL supervisa la administración del sistema. Esta figura será fundamental para que la implementación se haga correctamente y también para garantizar que el diseño del sistema responda a la realidad de los clubes.

La RCL se encarga de todos los asuntos administrativos relativos al sistema de licencias. Debe recibir el apoyo interno de todos los demás departamentos de la FM.

Entre las principales responsabilidades de la RCL cabe señalar las siguientes:

- Establecer todos los elementos del sistema de licencias: reglamentos, documentos de apoyo, procesos, plazos, guías y manuales
- Servir de contacto principal entre las FM y los clubes (y entre la FIFA y la confederación) y mantener una comunicación periódica
- Ser la persona de contacto de los órganos decisorios sobre la concesión de licencias de clubes
- Recopilar, organizar y revisar los documentos presentados por los clubes
- Preparar las solicitudes para que los órganos decisorios las examinen
- Comunicar formalmente las decisiones sobre la concesión de licencias
- Supervisar a los clubes a lo largo de la temporada para velar por el continuo cumplimiento de los criterios
- Organizar seminarios, cursos y reuniones para facilitar el intercambio de conocimientos, así como visitar a los clubes
- Analizar los datos y elaborar informes
- Administrar el presupuesto del departamento
- Gestionar una plataforma de concesión de licencias de clubes en línea

Principales atributos que debe tener una RCL:

- Capacidad de gestión de proyectos avanzada
- Capacidad organizativa y analítica avanzada
- Capacidad de gestión del tiempo
- Excelentes dotes de comunicación
- Dominio de la tecnología
- Gran atención al detalle
- Grandes capacidades de presentación en público
- Grandes capacidades para relacionarse con los grupos de interés
- Espíritu de equipo
- Capacidad de gestión de eventos
- Elevado grado de integridad
- Conocimiento del fútbol de clubes
- Resiliencia/resistencia al estrés
- Capacidad para resolver problemas



Las RCL recibirán información confidencial y sensible de los clubes, por lo que deben firmar un acuerdo de confidencialidad, que las FM guardarán en sus archivos. Las FM deberán informar a la FIFA y a su confederación en cuanto contraten o nombren a una RCL.

¿Qué ocurre si una FM ya tiene una RCL a tiempo completo dedicado a las competiciones de clubes masculinas?

Cuando una FM ya tiene una RCL a tiempo completo o un departamento de licencias de clubes en el que haya varios gestores dedicados a las competiciones de clubes masculinas, estas personas pueden encargarse también de las competiciones femeninas.

Es importante contemplar la posibilidad de ampliar el tamaño del departamento de licencias de clubes en función del número total de clubes a los que la FM conceda licencias.

Es imprescindible que la RCL trabaje en estrecha colaboración con el departamento o los expertos de fútbol femenino para que se tengan en cuenta los conocimientos específicos de esta disciplina.



//

Mi día a día como responsable de la concesión de licencias de la Federación Alemana consiste en cerciorarme de que todos los clubes tengan la información que necesitan para poder obtener su licencia, así como en estar en contacto con todos los participantes del sistema de licencias para que todos estén al tanto de los últimos requisitos y plazos. También colaboramos con nuestros clubes para compartir buenas prácticas en los ámbitos fundamentales del sistema. La labor de la RCL no se limita al momento en que se lleva a cabo la auditoría, sino que abarca toda la temporada y refleja la diversidad del proceso de concesión de licencias”.

Christina Wolff

Responsable sénior de la Concesión de Licencias de Clubes, Federación Alemana de Fútbol (DFB)



LISTA DE TAREAS





ORGANIZAR UNA REUNIÓN INICIAL INTERNA

La reunión inicial interna permitirá a todos los grupos de interés de la federación miembro obtener información relativa al sistema, sus objetivos y los retos vinculados a su creación e implementación.

3

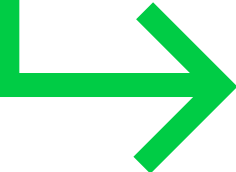
ORGANIZAR UNA REUNIÓN INICIAL INTERNA

En la **reunión inicial interna** se dará a todas las partes interesadas de la FM información sobre el sistema, sus objetivos y el calendario de establecimiento e implementación.

¿Quiénes deben participar en la reunión?

- La RCL
- Representantes o expertos del departamento de fútbol femenino
- El director de desarrollo o director técnico de la FM
- El responsable del departamento jurídico de la FM
- El responsable del departamento de competiciones de la FM
- El responsable del departamento de finanzas de la FM
- El director o los directores ejecutivos de las ligas (incluidos los responsables de los departamentos de finanzas, jurídico y de operaciones)

También se puede invitar a representantes de la FIFA y de la confederación correspondiente para aclarar cualquier duda que pueda tener la FM.



¿Qué se logrará en esta reunión?

La RCL presentará todos los pasos que debe seguir la FM para establecer e implementar adecuadamente el sistema de licencias de clubes en el fútbol femenino.

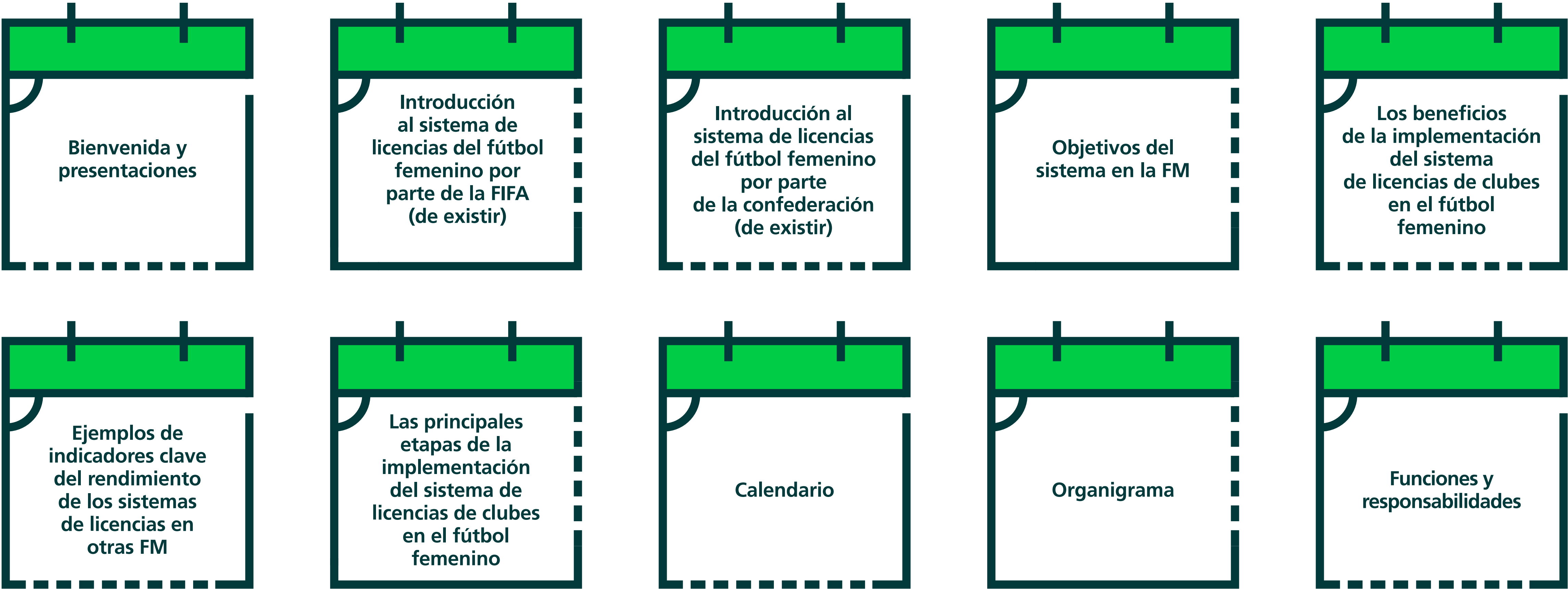
Tras esta reunión, todos los asistentes tendrán una comprensión general del sistema de licencias y cómo funciona, así como de las etapas y el calendario que se seguirá para establecer e implementar en el fútbol femenino.

3

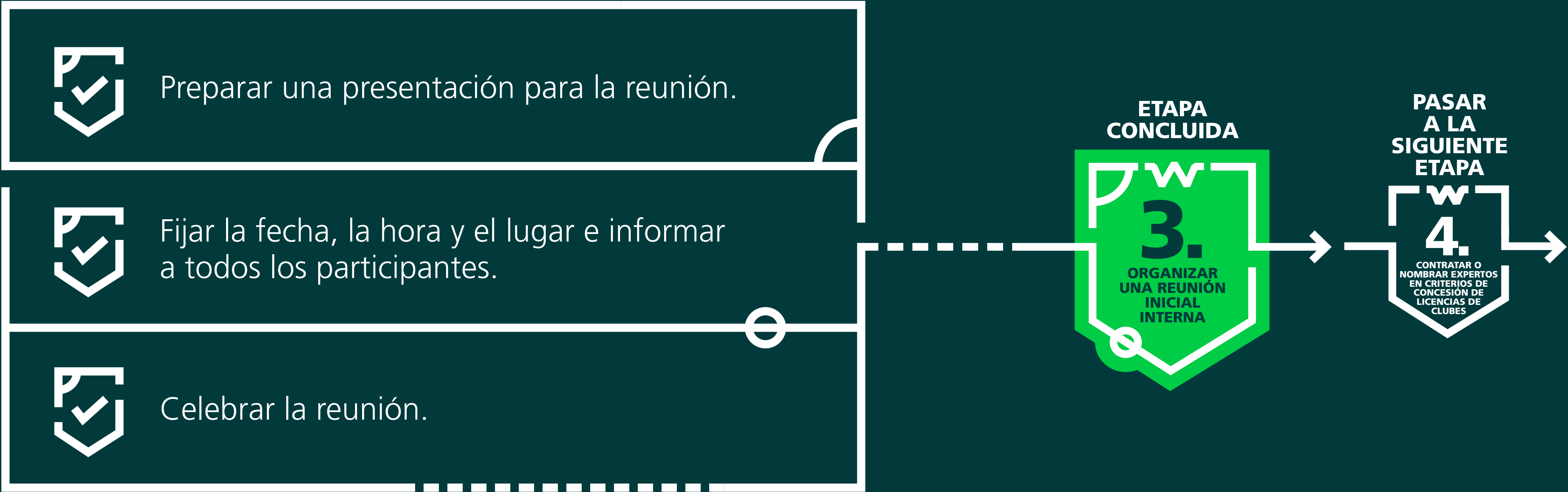
ORGANIZAR UNA REUNIÓN INICIAL INTERNA

ORDEN DEL DÍA DE LA REUNIÓN INICIAL INTERNA SOBRE EL SISTEMA DE LICENCIAS

A continuación se presenta un ejemplo de orden del día que puede seguirse para celebrar una reunión inicial eficaz y eficiente:



LISTA DE TAREAS





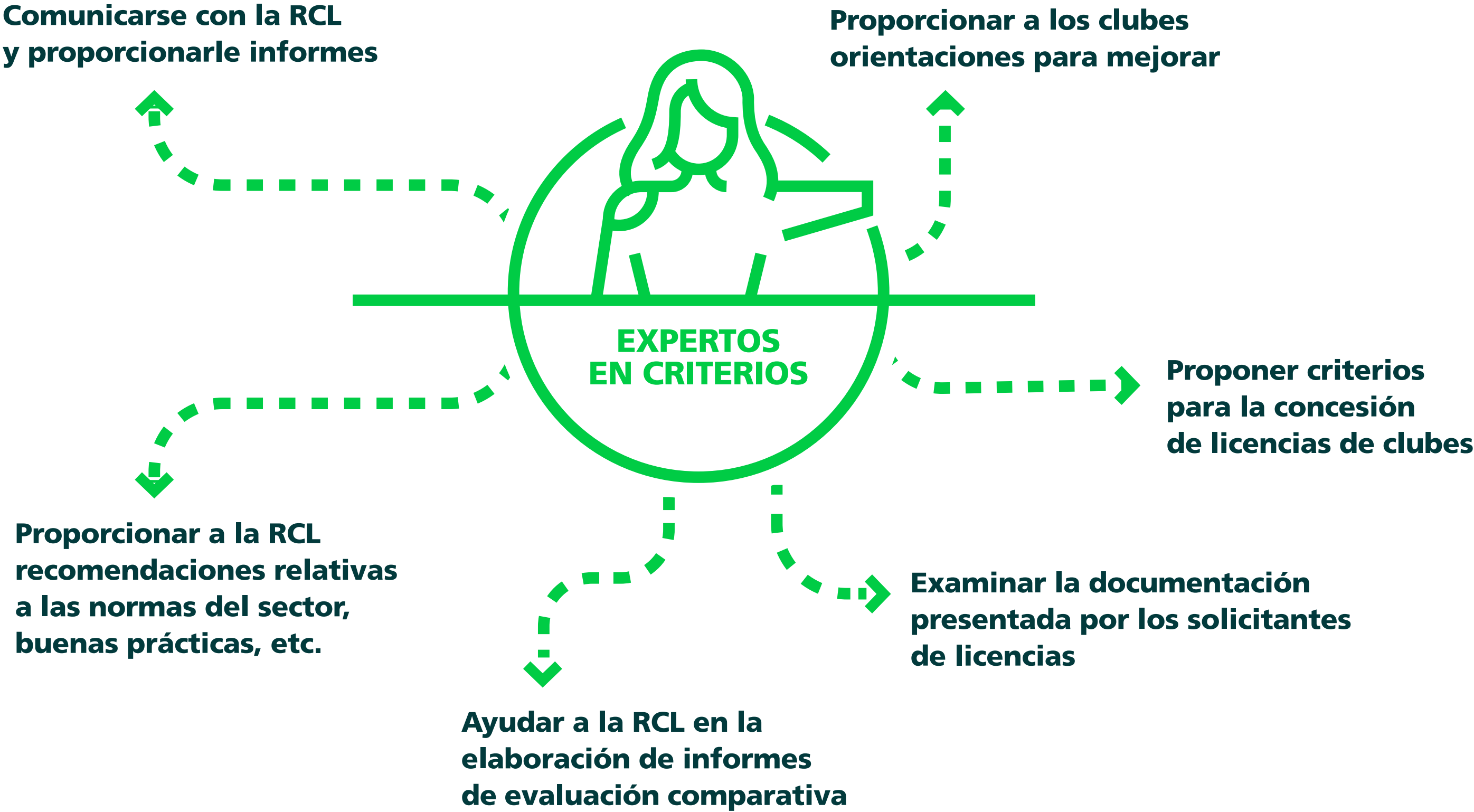
CONTRATAR O NOMBRAR EXPERTOS EN CRITERIOS EN SISTEMAS DE LICENCIAS

Será fundamental contar con personas expertas en todas las áreas del sistema de licencias a fin de establecer los criterios, analizar la documentación que aporten los clubes y proporcionarles a estos los conocimientos y el apoyo adecuados.

4

CONTRATAR O NOMBRAR EXPERTOS EN CRITERIOS EN SISTEMAS DE LICENCIAS

Las principales responsabilidades de los **expertos en criterios** se muestran en la siguiente ilustración.



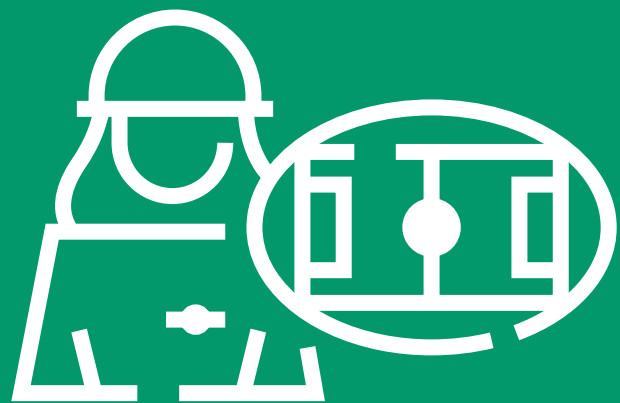
Todos los expertos en el sistema de licencias recibirán información confidencial y sensible de los clubes, por lo que deben firmar un acuerdo de confidencialidad que las FM guardarán en sus archivos.

Como se indicó en la etapa 2, la RCL de la FM es esencial para lograr que el sistema obtenga buenos resultados, pero necesitará el apoyo de personas o empresas especializadas en sus ámbitos.

Los expertos en cada una de las áreas de los criterios del sistema de licencias pueden proporcionar al organismo otorgante de licencias una valiosa información sobre cómo establecer los criterios correctos y comprobar, durante su implementación, que los clubes solicitantes hayan presentado la documentación pertinente.

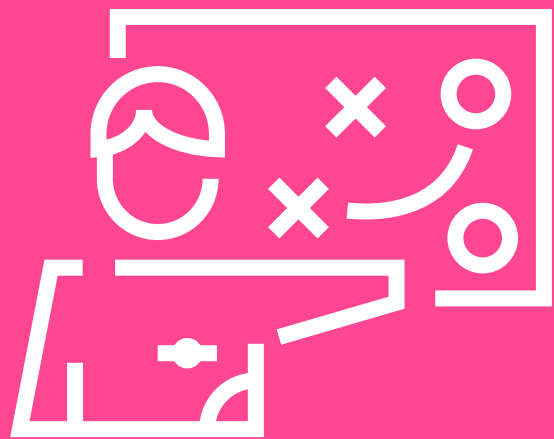
La RCL estará en contacto con los expertos en criterios para evaluar correctamente la documentación que presenten los clubes y orientarlos sobre las áreas en las que pueden mejorar.

Entre los **expertos en criterios** del sistema de licencias deben figurar, como mínimo, profesionales de las siguientes áreas:



1. Infraestructuras

Los expertos en este ámbito pueden ser arquitectos, ingenieros o especialistas en estadios, así como coordinadores generales de competiciones.



2. Aspectos deportivos

Los expertos en este ámbito pueden ser ex directores de desarrollo técnico, entrenadores y directores de canteras.

En el seno de las FM, también puede desempeñar esta función el actual departamento técnico.



3. Administración

Los expertos en este ámbito pueden ser profesionales de la gestión empresarial.

Pueden participar asimismo expertos en criterios específicos, por ejemplo, de salvaguardia, marketing, medios de comunicación, etc.



4. Aspectos económicos

Los expertos en este ámbito pueden ser empresas de auditoría o finanzas.

En el seno de las FM, también puede desempeñar esta función el actual departamento jurídico.



5. Aspectos jurídicos

Los expertos en este ámbito pueden ser abogados especializados en derecho laboral o deportivo y en el registro de empresas.

En el seno de las FM, también puede desempeñar esta función el actual departamento jurídico.

//

Además de los expertos en finanzas, administración, deportes, asuntos jurídicos e infraestructura que ya tenemos en la Federación Jordana, hemos contratado a un experto en salvaguardia, para que verifique que todos los clubes están aplicando correctamente un programa de salvaguardia y los ayude también a comprender la gran importancia que reviste este ámbito o esta área y cómo pueden optimizar sus iniciativas al respecto”.

Soleen Al-Zou’bi

Directora de Fútbol Femenino, Federación Jordana de Fútbol (JFA)



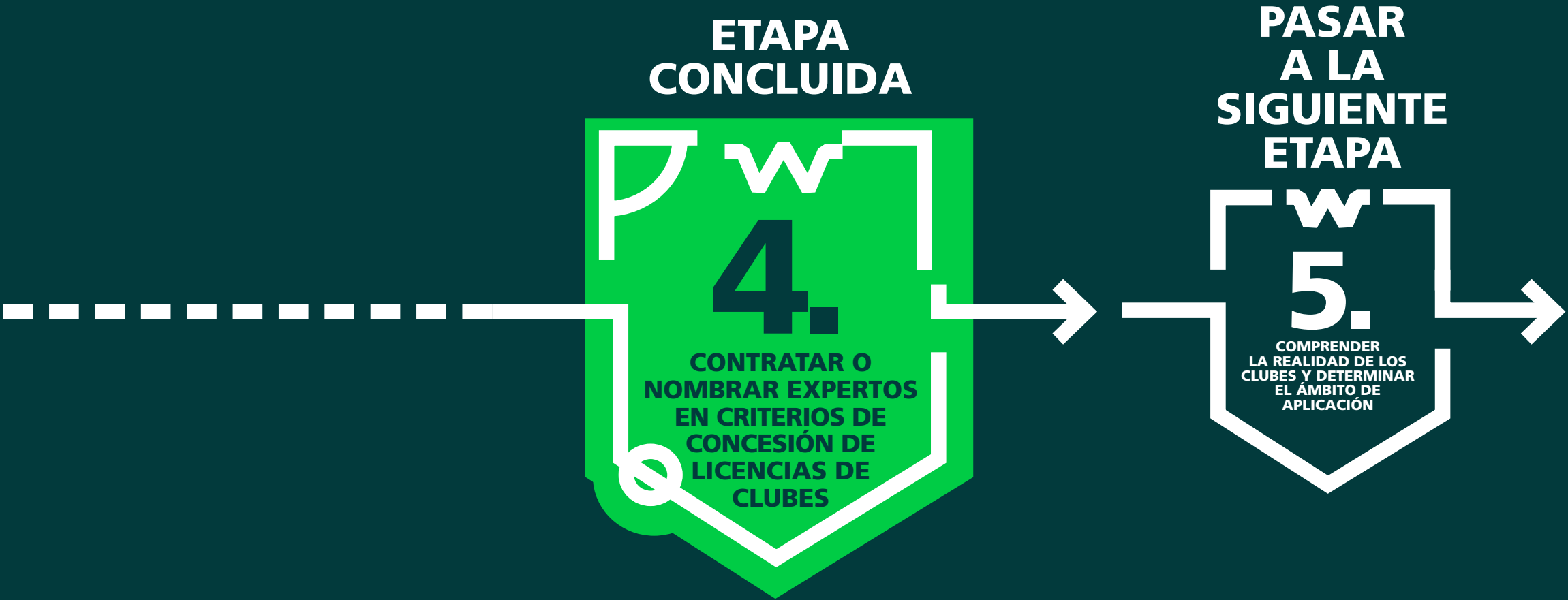
LISTA DE TAREAS



Seleccionar a los expertos.



Contratar o designar oficialmente a los expertos.





COMPRENDER LA REALIDAD DE LOS CLUBES Y DETERMINAR EL ÁMBITO DE APLICACIÓN

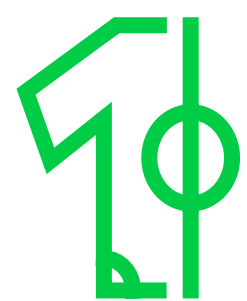
Es fundamental que las FM comprendan la realidad actual de los clubes, desde una perspectiva integral. Durante este paso, también es importante determinar el ámbito de aplicación, es decir, en qué competiciones será necesaria una licencia.

Para estar plenamente informadas de la realidad de los clubes y establecer posteriormente unos criterios razonables, las FM deberán examinar, como mínimo, las siguientes áreas para todos los clubes que participen en las competiciones femeninas.

Como parte de este ejercicio, las FM pueden aprovechar los conocimientos de los expertos en criterios para comprender mejor la realidad de los clubes, concretamente para crear el marco del estudio y analizar las respuestas de los clubes.



La FIFA anima a las FM a seguir las fases que se describen a continuación para comprender adecuadamente la realidad de los clubes.



1.ª FASE

Crear una encuesta en línea y establecer una estrategia interna y externa clara para comunicar a las partes interesadas pertinentes cuáles son los objetivos y finalidades de la misma.

Las preguntas que las FM hagan en la encuesta deben reflejar el tipo de criterios por los que esperan que se guíe el sistema. Durante esta fase, es importante que las FM involucren a los expertos en el sistema de licencias y a otros departamentos internos.



2.ª FASE

Enviar la encuesta, mediante una carta oficial de la secretaría general de la FM, a los clubes que se desee estudiar.

Dar a los clubes un plazo mínimo de dos semanas para responder la encuesta. Las FM pueden recomendar a los clubes que varias personas rellenen la encuesta, según su área de especialización.

Las FM también pueden solicitar documentos esenciales, como el plan estratégico del club, su plan de marketing, presupuesto, estados financieros auditados, etc.



3.ª FASE

Visitar a los clubes para conocer a las personas que trabajan en ellos, a las jugadoras y a los entrenadores. Tomar fotos de las instalaciones y de los empleados del club durante la visita para incluirlas en el informe que se elaborará en la cuarta fase.

Enviar con antelación suficiente una lista de verificación de las dependencias del club que vayan a visitarse. Cerciorarse de que los responsables de la toma de decisiones de los clubes participen en las visitas. Los clubes también pueden presentar su plan estratégico durante la visita.



4.ª FASE

Analizar las respuestas de los clubes con los expertos en criterios. Elaborar un informe interno que permita a las FM saber cuál es la situación actual de cada uno de los clubes en cuanto a infraestructuras, administración y aspectos deportivos, económicos y jurídicos, como mínimo. Lo ideal sería proporcionar a cada club información con comentarios sobre sus circunstancias actuales.

En el caso de los equipos femeninos que formen parte de la estructura global de un club que incluya el fútbol masculino, debe procurarse describir exactamente qué ámbitos se aplican a los equipos de fútbol femenino.

Una vez que las FM comprendan la realidad actual de los clubes podrán empezar a determinar el ámbito de aplicación del sistema de concesión de licencias.

El ámbito de aplicación del sistema de licencias se refiere a las competiciones en las que los clubes deben disponer de una licencia si desean participar en ellas.

En el ámbito nacional, esto podría significar que el sistema de concesión de licencias de clubes afecte únicamente a la participación en la competición femenina de la máxima categoría o a distintas competiciones.

El sistema puede diseñarse para incluir otras competiciones, como las ligas femeninas de futsal o de fútbol playa. Como es lógico, en cada competición los criterios variarán en función de las circunstancias de los clubes participantes.

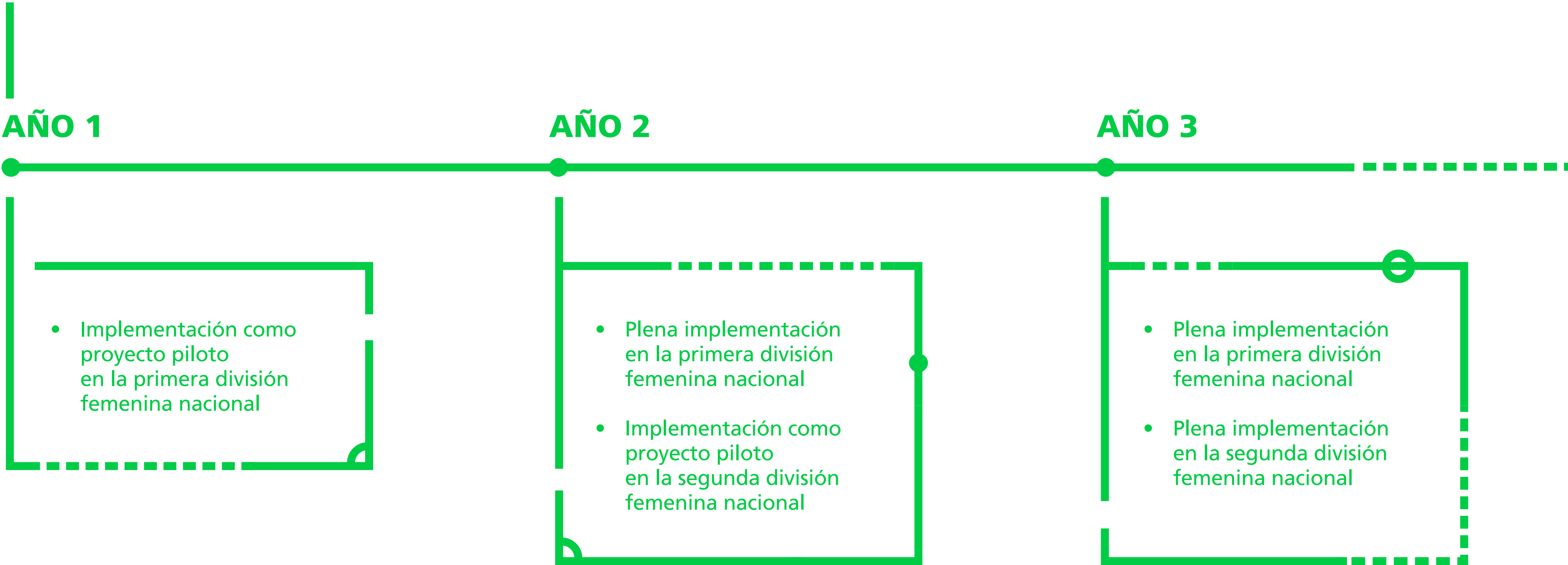
La decisión sobre las competiciones en las que debe implementarse el sistema tendrá que estar en consonancia con el plan estratégico general de fútbol femenino de la FM.

AL ESTABLECER EL ÁMBITO DE APLICACIÓN, LAS FM DEBEN PLANTEARSE A QUÉ COMPETICIONES SE APLICARÁ SU SISTEMA DE LICENCIAS.	 SÍ	 NO
Competición femenina de clubes de la confederación		
Competición femenina de primera división nacional		
Competición femenina de segunda división nacional		
Competición femenina de tercera división nacional		
Competición femenina de cuarta división nacional		
Competición femenina de futsal nacional		
Competición femenina de fútbol playa nacional		

Las FM también pueden aplicar un enfoque de introducción gradual, de manera que, por ejemplo, el sistema solo se aplique a la competición femenina de máxima categoría el primer y el segundo año, pero en el tercero los clubes que compitan en la segunda división deban tener ya una licencia para poder participar.

Por supuesto, los niveles y la cantidad de criterios para la concesión de licencias que deben cumplir los clubes pueden variar según la competición.

Por ejemplo:



//

Comprender la realidad de los clubes tailandeses era un paso vital en la creación de un sistema de licencias de clubes adecuado para nuestra primera división. Preparamos una encuesta con la FIFA y visitamos a nuestros clubes, lo cual permitió formarnos una idea completa y comprender en qué situación estaban. A continuación utilizamos toda esa información relevante para fijar unos criterios realistas y ambiciosos, que deberán cumplir los clubes para obtener la licencia y garantizar una educación y un entrenamiento de calidad para las niñas y las mujeres en el marco del programa: Tailandia, un país líder para crecer como futbolista”.

Sirima Phanichewa

Vicepresidenta, Federación Tailandesa de Fútbol (FAT)



LISTA DE TAREAS



Crear una encuesta en línea para los clubes.



Enviar la encuesta a los clubes.



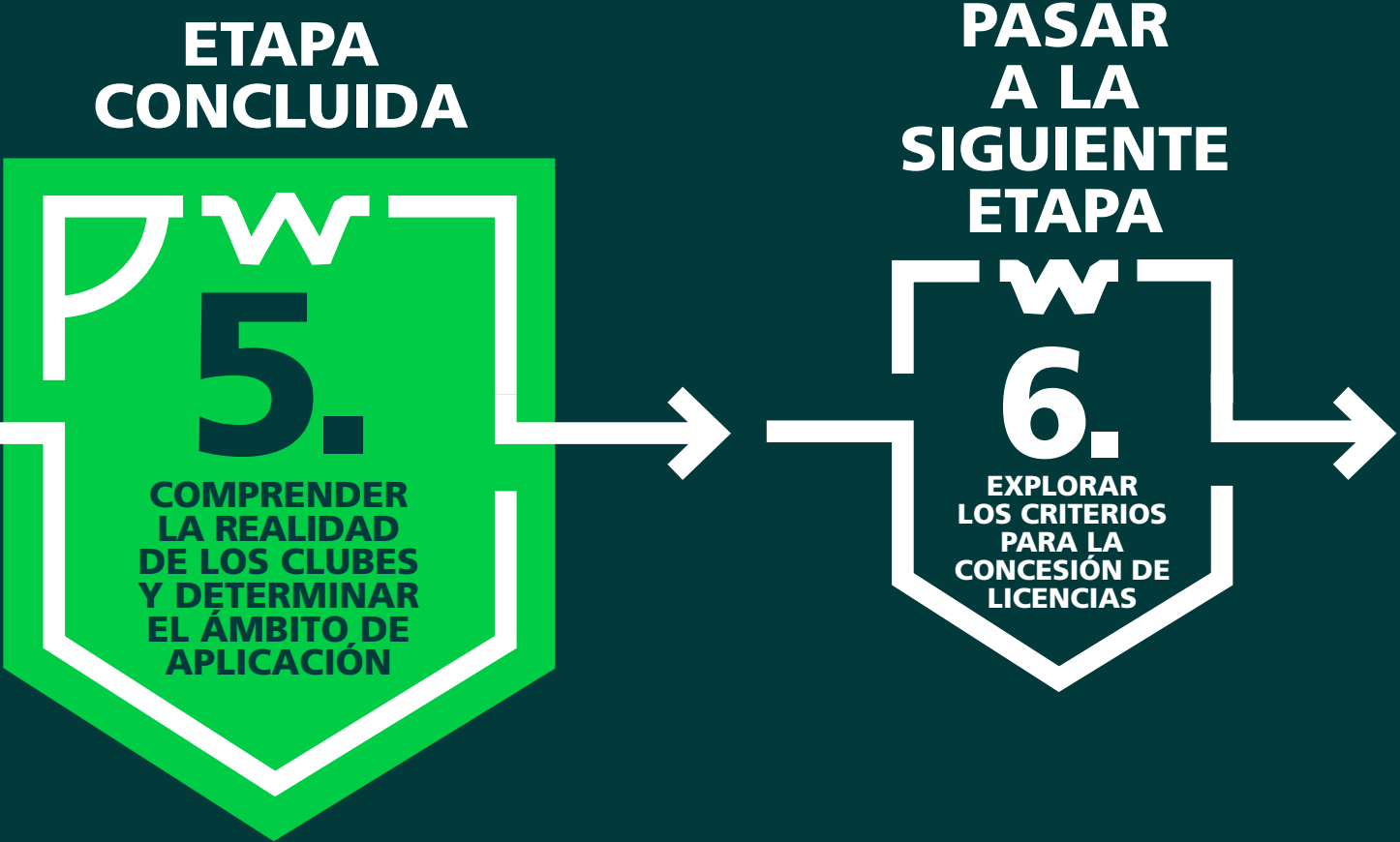
Visitar a los clubes.



Elaborar un informe interno sobre la realidad de los clubes.



Determinar el ámbito de aplicación del sistema.





EXPLORAR LOS CRITERIOS PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS

Una vez que las FM tengan una idea clara de la realidad actual de los clubes, será el momento de explorar los posibles criterios de concesión de licencias para utilizarlos en su sistema.

EXPLORAR LOS CRITERIOS PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES

Una vez que las FM tengan una idea clara de cuál es la realidad de los clubes, será el momento de explorar los posibles criterios de concesión de licencias para utilizarlos en su sistema.

Las FM tendrán que entablar debates internos y externos sobre los criterios específicos que deben emplearse en ámbitos deportivos, de infraestructuras, económicos, jurídicos y administrativos que vayan a formar parte del sistema de concesión de licencias de clubes. Para iniciar el proceso, se aconseja llevar a cabo una revisión y un análisis de los criterios existentes en otros sistemas de concesión de licencias de clubes femeninos y masculinos de todo el mundo.

En un inicio, las FM pueden explorar los criterios de concesión de licencias en vigor en las confederaciones, prestando especial atención a los de su propia región. A continuación, pueden revisarse y analizarse los criterios de otras FM de la región y del mundo. Es importante tener en cuenta los principios que sean importantes para las FM, y luego formular criterios para plasmar esos principios adaptados a las circunstancias específicas de los clubes de una competición.

No es necesario limitar el tipo y número de criterios que puede elaborar cada FM. Los criterios pueden ser tan sencillos como exigir a los clubes que tengan un logotipo o un sitio web, o también abordar nuevos retos que muchas veces se pasan por alto en el sistema de licencias. Por ejemplo, Alemania ha anunciado que incluirá la sostenibilidad entre los criterios de concesión en su próximo reglamento de licencias de clubes.

Otro aspecto que es importante explorar a la hora de establecer los criterios es el de la salvaguardia. Es posible introducir en los criterios de concesión de licencias parámetros específicos de los ámbitos de la salvaguardia que los clubes deban cumplir en el primer equipo y en las categorías inferiores, desde tener una política de salvaguardia específica hasta contar con una persona encargada de supervisar los programas de salvaguardia, protección o bienestar de los clubes.



En última instancia, los criterios deben ser realistas y viables para los clubes, así como requerir que progresen y mejoren para elevar el nivel de los clubes femeninos. Los criterios deben ayudar asimismo a la FM a alcanzar sus objetivos estratégicos en materia de fútbol femenino. Una vez finalizados, los criterios se incluirán como parte del reglamento para la concesión de licencias de clubes de la FM.

A la hora de elaborar nuevos reglamentos, las FM pueden llevar a cabo un proceso de consultas con varios grupos de trabajo cuyo objetivo sea analizar los criterios de concesión de licencias de clubes. Las FM deben definir objetivos claros y cuantificables para los grupos, que deben estar integrados por expertos en varios ámbitos vinculados con las licencias de clubes.

En las siguientes páginas, la FIFA describe ejemplos de criterios para la concesión de licencias a clubes femeninos en vigor en las confederaciones.

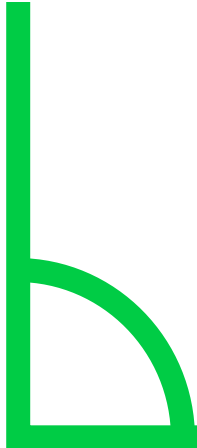
6

EXPLORAR LOS CRITERIOS PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS

Al explorar los criterios para la concesión de licencias de clubes, un buen punto de partida puede ser observar los establecidos por las confederaciones. La AFC, la CAF, la CONMEBOL y la UEFA aplican ya reglamentos para la concesión de licencias de clubes en la Liga de Campeones Femenina de la AFC, la Liga de Campeones Femenina de la CAF, la Libertadores Femenina de la CONMEBOL y la Liga de Campeones Femenina de la UEFA, respectivamente.

Los reglamentos completos se pueden consultar en los siguientes enlaces: [AFC](#), [CONMEBOL](#) y [UEFA](#).

La siguiente tabla ofrece un resumen de los criterios que está utilizando cada confederación (tabla creada en enero de 2022).



	Infraestructura	Aspectos deportivos	Administración	Aspectos económicos	Aspectos jurídicos
AFC	- Disponibilidad de un estadio - Campos de entrenamiento para el primer equipo y los de categorías inferiores	- Un mínimo de un equipo femenino de categorías inferiores (sub-15, sub-16 o sub-17) - Atención médica para las jugadoras - Inscripción de las jugadoras	- Secretaría del club - Director administrativo responsable de la gestión del fútbol femenino en el club - Médico - Fisioterapeuta - El entrenador o entrenadora del primer equipo femenino tiene la certificación técnica requerida por la competición - Al menos un entrenador o entrenadora de categorías inferiores calificada - Derechos, responsabilidades y deberes - Deber de sustitución durante la temporada	- Estados financieros anuales auditados - Presupuesto anual - Ausencia de deudas vencidas con clubes de fútbol, empleados y autoridades sociales/tributarias	- Declaración legal firmada para participar en la Liga de Campeones Femenina de la AFC - Contratos por escrito con las jugadoras profesionales - Documentos legales
CAF	- Disponibilidad de un estadio - Campos de entrenamiento para el primer equipo y los de categorías inferiores - Espacio de oficinas	- Reconocimiento médico de todas las jugadoras del primer equipo - Bienestar de las jugadoras y protección de la infancia	- Secretaría del club - Director general (en caso de un club de fútbol femenino independiente) o persona(s) responsable(s) del fútbol femenino - Médico - Fisioterapeuta - Entrenador o entrenadora del primer equipo - Entrenador o entrenadora asistente del primer equipo - Un mínimo de dos mujeres en la delegación del equipo - Persona responsable de la plataforma de concesión de licencias de clubes en línea de la CAF - Rellenar el cuestionario de la CAF - Sitio web o al menos una cuenta en las redes sociales - Derechos y deberes del personal - Deber de sustitución y de notificar los cambios	- Presupuesto - Cuenta bancaria - Estados financieros anuales - Ausencia de deudas vencidas con clubes de fútbol, empleados y autoridades sociales/tributarias	- Declaración legal firmada - Documentos legales mínimos - Declaraciones sobre la propiedad y el control del club - Contratos por escrito con las jugadoras profesionales e inscripción en línea - Acuerdo formal si el equipo femenino es una entidad jurídica distinta del club de fútbol masculino
CONMEBOL	- Campos de entrenamiento para el primer equipo y los de categorías inferiores - Estadio - Espacio de oficinas	- Un mínimo de dos mujeres en la delegación del equipo - Entrenador o entrenadora principal que tenga al menos licencia de nivel B - Entrenador o entrenadora de guardametas - Al menos un equipo femenino de categorías inferiores - Seguro médico para todas las jugadoras del primer equipo	- Persona responsable de la gestión del fútbol femenino en el club - Rellenar el cuestionario de la FIFA/CONMEBOL - Planes de marketing y comunicación - Sitio web oficial y al menos una cuenta en las redes sociales	- Presupuesto para la participación en la CONMEBOL Libertadores - Cuenta bancaria	- Declaración legal firmada - Entidad jurídica registrada - Declaraciones sobre la propiedad y el control del club - Acuerdo formal si el equipo femenino es una entidad jurídica distinta del club de fútbol masculino
UEFA	- Disponibilidad de un estadio que cuente al menos con la clasificación de categoría 1 de la UEFA - Campos de entrenamiento para el primer equipo y los de categorías inferiores	- Reconocimiento médico de todas las jugadoras del primer equipo y de las categorías inferiores - Seguro médico para todas las jugadoras del primer equipo - Todas las jugadoras del primer equipo y las categorías inferiores deben estar inscritas - Contratos por escrito con las jugadoras profesionales - Asistencia a una sesión sobre las Reglas de Juego - Igualdad racial y medidas antidiscriminatorias - Establecer y aplicar medidas para garantizar el bienestar y la protección de la infancia - Entrenador o entrenadora de guardametas - Al menos un equipo femenino de categorías inferiores entre los 12 y los 17 años	- Secretaría del club - Director administrativo - Médico - Fisioterapeuta - Entrenador o entrenadora del primer equipo que tenga al menos licencia de nivel A de la UEFA - Entrenador o entrenadora del equipo de categorías inferiores que tenga una licencia definida por la federación miembro de la UEFA - Derechos y deberes - Deber de sustitución durante la temporada	- Estados financieros anuales - Ausencia de deudas vencidas con clubes de fútbol, empleados y autoridades sociales/tributarias	- Declaración legal firmada - Información legal mínima

La UEFA trabaja en un nuevo Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes para la Liga de Campeones Femenina de la UEFA.

//

La OFC reconoce la repercusión que puede tener el sistema de licencias tanto en la capacidad administrativa como en el éxito deportivo. El desarrollo del sistema de licencias de clubes se centra simultáneamente en dos frentes: la creación de nuevas ligas y el perfeccionamiento de las estructuras de las ya existentes; y tenemos la intención de que todas nuestras federaciones miembro adopten determinados elementos para las competiciones nacionales y continentales.

Seguiremos desarrollando la capacidad local, prestando ayuda y garantizando que toda enmienda al sistema de licencias sea adecuada para la sostenibilidad del fútbol. Los clubes son la esencia de nuestro deporte, y la correcta implementación del sistema de licencias tendrá repercusiones notables.”

Steven Dillon

Director de la División de Clubes y Ligas, Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC)



LISTA DE TAREAS



Celebrar reuniones para explorar los criterios de concesión de licencias.



Definir los criterios que se utilizarán en cada competición.





CONFIRMAR LA BASE JURÍDICA Y ESTABLECER Y APROBAR EL REGLAMENTO PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES

Esta etapa se cumple trasladando los criterios a un reglamento que puede aplicarse en una fase piloto antes de una implementación formal «plena», así como finalizando otros documentos cruciales para el proceso de concesión de licencias.

LA BASE JURÍDICA DEL SISTEMA DE CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES

Para la implementación del sistema de concesión de licencias de clubes, todas las FM deben contar en sus estatutos con una base jurídica que describa el objetivo del sistema y la autoridad competente e incluya una referencia a un reglamento para la concesión de licencias de clubes más detallado.

Otra alternativa es que el sistema de concesión de licencias se base en un contrato entre los clubes y la FM.

Las FM también pueden optar por ambas, tener un contrato con los clubes e incluir el sistema de licencias en sus estatutos.

La FIFA estipula dicha obligación en el artículo 15 g) de los Estatutos de la FIFA.

Cuando la FM haya confirmado la base jurídica del sistema de concesión de licencias de clubes y la FM y la persona responsable del fútbol femenino en su seno o su departamento de fútbol femenino comprendan plenamente la realidad actual de los clubes, será el momento de establecer el conjunto de criterios adecuados que deben cumplir los clubes e integrarlos en el reglamento.

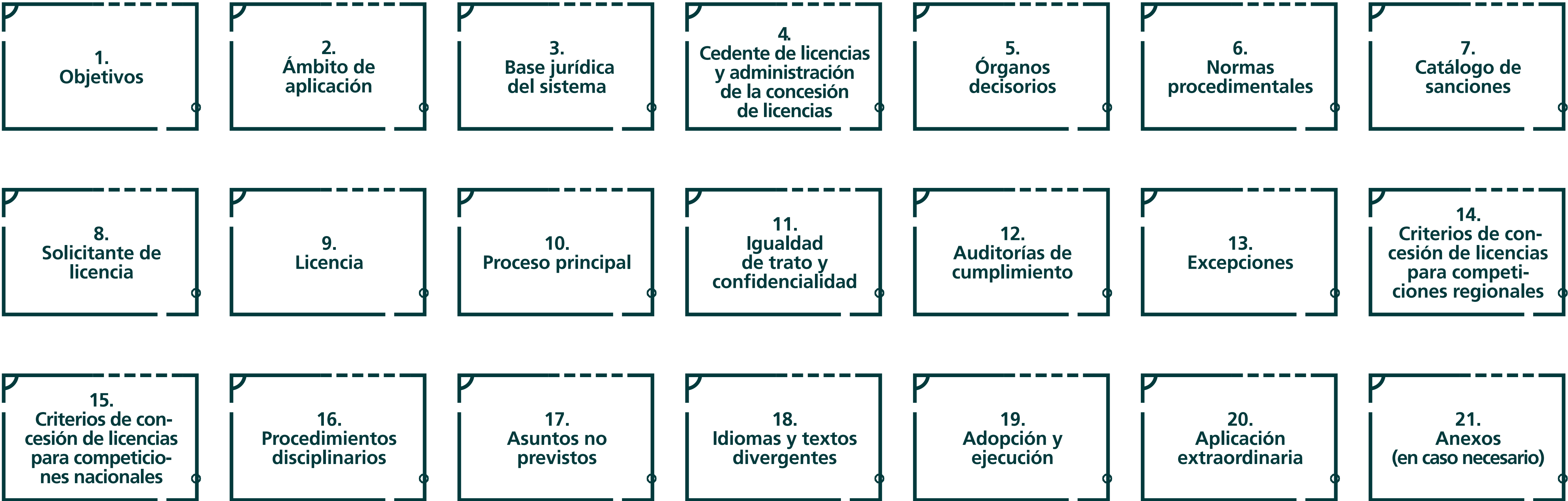
La RCL deberá redactar el reglamento en colaboración con el departamento jurídico de la FM, con las aportaciones de otros departamentos de la FM y de la confederación.

En algunos casos, la confederación tal vez disponga de un modelo de reglamento que pueda adaptar la FM.

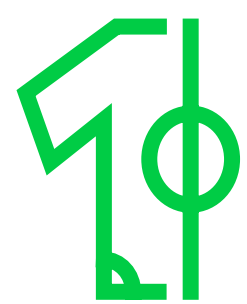
Al poner en marcha un sistema de licencias totalmente nuevo se recomienda aplicar en una «fase piloto», durante la que la FM llevará a cabo la implementación a modo de ensayo, sin conceder ni rechazar solicitudes de licencias. Esto permitirá a los clubes familiarizarse con el procedimiento y recibir información de la FM sobre lo que han hecho correcta o incorrectamente al solicitar una licencia. La fase piloto también permitirá a la FM, en calidad de cedente de licencias, perfeccionar su proceso de implementación. Una vez finalizada la fase piloto, es una buena práctica recabar la opinión de los clubes mediante un cuestionario de opinión.

El reglamento para la concesión de **licencias de clubes** es un documento exhaustivo que describe todos los elementos del sistema.

Aunque cada FM puede crear su propio reglamento específico, las siguientes secciones se consideran «estándar», por lo que deben incorporarse:



Las FM deben pasar por las siguientes fases para establecer un reglamento nacional para la concesión de licencias de clubes:



1.ª FASE

Determinar los criterios que deberán cumplir los clubes relacionados a los aspectos de infraestructuras, deportivos, administrativos, económicos y jurídicos. Es posible explorar otros ámbitos, como la responsabilidad social, la salvaguardia, las empresas y demás.



2.ª FASE

Redactar el reglamento nacional para la concesión de licencias de clubes utilizando los criterios establecidos en la primera fase y comprobar que esté en consonancia con el Reglamento de la FIFA para la Concesión de Licencias de Clubes y el reglamento para la concesión de licencias de clubes de la confederación pertinente.



3.ª FASE

Presentar a los clubes y las partes interesadas el proyecto de reglamento para la concesión de licencias de clubes, a fin de recoger opiniones al respecto.



4.ª FASE

Presentar el proyecto de reglamento para la concesión de licencias de clubes a la confederación y a la FIFA, a fin de recoger opiniones al respecto.



5.ª FASE

Finalizar el reglamento para la concesión de licencias de clubes nacional teniendo en cuenta las opiniones recibidas. Una vez que el reglamento esté finalizado, debe aprobarlo el órgano correspondiente de la FM (por ejemplo, el comité ejecutivo).

//

En enero de 2021 en la AFC presentamos los primeros criterios para la concesión de licencias a clubes femeninos. Estos entrarán en vigor mediante una aplicación flexible en los próximos ciclos y pasarán a ser totalmente obligatorios para la Liga de Campeones Femenina de la AFC. También animamos a nuestras federaciones miembro a implementar un sistema de licencias en sus competiciones nacionales femeninas”.

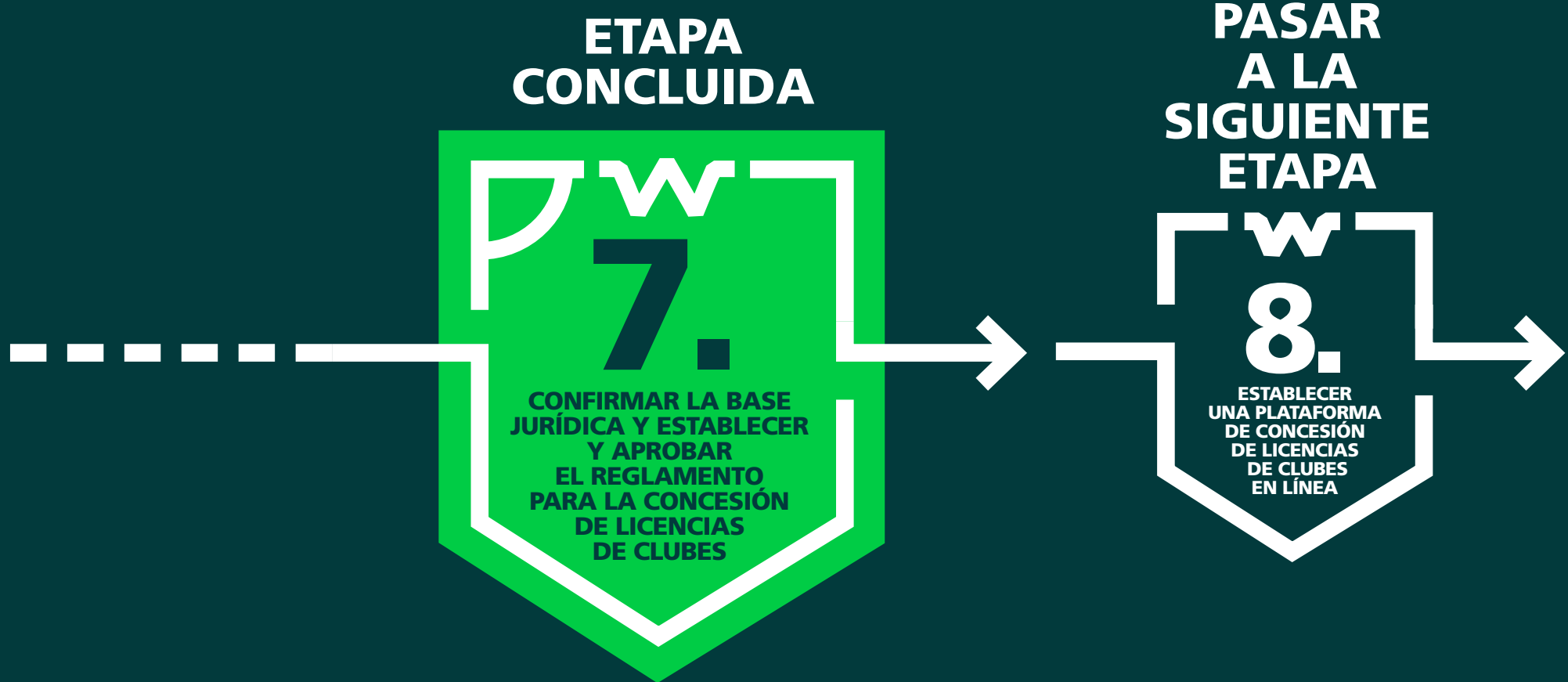
Wen Min See

Administradora de Concesión de Licencias de Clubes,
Confederación Asiática de Fútbol (AFC)



LISTA DE TAREAS

	Confirmar la base jurídica del sistema de licencias.
	Redactar el reglamento, incluidos los criterios específicos.
	Debatir internamente acerca del reglamento.
	Aprobación del reglamento por parte del equipo jurídico de la FM.
	Revisión del reglamento por parte de la FIFA/confederación.
	Aprobación del reglamento por parte del órgano competente de la FM (comité ejecutivo u otro).





8.

ESTABLECER UNA PLATAFORMA DE CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES EN LÍNEA

El uso de una plataforma digital de concesión de licencias hará que el sistema sea eficiente y fácil de utilizar para los clubes y todos los grupos de interés. La plataforma puede convertirse en el lugar centralizado donde se desarrolle todo el proceso del sistema.

El establecimiento de una **plataforma de concesión de licencias en línea** resulta fundamental para que el sistema funcione, ya que permite a los clubes cargar la documentación e información necesarias a fin de cumplir con el reglamento de la concesión de licencias de las FM. Si bien los documentos

podrán presentarse también por correo electrónico o en persona, la tramitación del proceso a través de una plataforma virtual resultará mucho más eficiente para todas las partes interesadas, ya que toda la documentación relativa a las solicitudes de los clubes estará centralizada.

Las FM pueden desarrollar su propia plataforma en línea interna o contratar a una empresa externa que preste este servicio.

A la hora de desarrollar la plataforma, resulta imprescindible contar con la participación de los clubes desde un inicio, para tener en cuenta su experiencia como usuarios.

La plataforma debe tener, como mínimo, las siguientes funciones:

- Permitir a la RCL crear campos obligatorios y fijar plazos para los clubes
- Introducir información a través de varios campos de formulario
- Cargar documentos
- Indicar la fecha y la hora de presentación de los documentos
- Recibir notificaciones sobre la aceptación o el rechazo de un documento
- Permitir a la RCL ver, aprobar o rechazar una solicitud
- Permitir que los expertos en licencias de clubes vean los documentos
- Permitir que los miembros del OPI vean las solicitudes de los clubes
- Permitir que los miembros del OA vean los recursos de los clubes
- Almacenar los datos introducidos por los clubes anualmente
- Emitir informes

Se recomienda que la plataforma de concesión de licencias en línea proporcione a las FM herramientas automáticas de evaluación comparativa a partir de la información que los clubes han cargado en sus solicitudes.

La RCL debe formar a los clubes en el uso de la plataforma y estar a su disposición para responder, por correo electrónico o por teléfono, a cualquier pregunta que tengan al respecto. También se recomienda elaborar una guía de usuarios para que los clubes sepan utilizar la plataforma.

La plataforma de concesión de licencias de clubes en línea debe contemplar, como mínimo, los siguientes tipos de usuario (cada uno con categorías de permisos singulares):

- RCL
- Miembro del OPI
- Miembro del OA
- Club de fútbol
- Experto en finanzas
- Experto en infraestructuras
- Experto deportivo
- Experto en administración
- Experto jurídico

Siempre que se pueda, es preferible encontrar una plataforma en línea que genere sinergias entre la plataforma de competiciones de la FM, la plataforma de registro de futbolistas y la plataforma de concesión de licencias de clubes en línea.

Por último, resulta imprescindible hacer hincapié en la protección de datos, ya que parte de la información que envían los clubes a través de la plataforma en línea es de carácter sensible.



¿Qué ocurre si la FM ya tiene una plataforma de concesión de licencias en línea para los clubes masculinos?

Si la FM ya dispone de una plataforma en línea que utilizan los clubes masculinos para sus solicitudes de licencias, la FM puede integrar en ella el proceso de concesión de licencias de clubes femeninos, con sus requisitos específicos.



A continuación, adjuntamos un ejemplo de la plataforma de licencias de clubes de Chile:



NAVEGACIÓN

Escritorio

Panel de Control

LICENCIA DE CLUBES

UNIDAD DE CONTROL ...

Administración

Reportes

Circulares y Normas

Instructivos y Formatos

LICENCIA DE CLUBES

Volver

Siguiente Club

Seleccione Club

Seleccione Categoría

Seleccione Requisito

Seleccione Estado

Football Club

Desportivo

Entregado

Documentos Asociados

CÓDIGO	NOMBRE	FREC.	PERIODO	PLAZO	DOCUMENTO	TIPO	ESTADO	ACCIÓN
D.1	Programa de Desarrollo Fútbol Joven	Anual	2021	31/08/2021	  	PDF	 Entregado	 Aprobado   
D.2	Equipos Juveniles	Anual	2021	31/08/2021	  	PDF	 Entregado	 Aprobado   
D.3	Certificado Programa médico de los jugadores	Anual	2021	31/08/2021	  	PDF	 Entregado	 Aprobado   
D.4	Equipo Femenino	Anual	2021	31/08/2021	  	PDF	 Entregado	 Aprobado   
D.5	Entrenador del Primer Equipo	Anual	2021	31/08/2021	  	PDF	 Entregado	 Aprobado   


CONFÉDÉRATION AFRICAINE DE FOOTBALL

Recherche...




DEMO VERSION

Page d'accueil

Clubs

Stades

Licence de club

Mon applications de licence

Recherché Application

Nouvelle application

Mon type de licence

Nouveau type de licence

Inspection du stade

Associations

Rapports/Statistiques

Administration

Aide

Sportifs

Infrastructure

Administratifs et Lies au personnel

Juridique

Financières

Actif:

ACTIF

Débloqué:

DÉBLOQUÉ

Experts:

Pas disponible

> 1.1 - Informations générales

> ART 25 - Programme approuvé de formation des jeunes joueurs

> ART 26 - Équipes de jeunes joueurs

Le candidat à la licence doit, au minimum, disposer des équipes de jeunes joueurs suivantes, présentes au sein de son entité juridique ou affiliée

Actif:

ACTIF

Débloqué:

DÉBLOQUÉ

Identifiant	Nom	Type	Obligatoire	Actif	Débloqué
26.1	Au moins une équipe de jeunes joueurs dans la classe d'âge des 15 à 21 ans	Case à cocher	Non	ACTIF	DÉBLOQUÉ
26.1.1	La liste des joueurs au moins une équipe de jeunes joueurs dans la classe d'âge des 15 à 21 ans	Fichier	Non	ACTIF	DÉBLOQUÉ
26.2	Au moins une équipe de jeunes joueurs dans la classe d'âge des 10 à 14 ans	Case à cocher	Non	ACTIF	DÉBLOQUÉ
26.2.1	La liste des joueurs au moins une équipe de jeunes joueurs dans la classe d'âge des 10 à 14 ans	Fichier	Non	ACTIF	DÉBLOQUÉ

> ART 27 - Suivi médical des joueurs

> ART 28 - Équipes féminines

> ART 29 - Protection et bien être des joueurs et des jeunes joueurs

//

En la CAF hemos renovado el sistema introduciendo un marco regulatorio moderno para la concesión de licencias, que ahora incluye reglamentos para los clubes masculinos y femeninos. También estamos estableciendo una plataforma en línea de la CAF para la concesión de licencias que estará operativa a escala continental y nacional. Esta plataforma hará que todo el proceso principal de concesión de licencias de clubes sea más automatizado, centralizado y eficiente. Nos interesa mucho acelerar el proceso de implementación del sistema de licencias de clubes en el fútbol femenino de África”.

Muhammad Sidat

Responsable sénior de Concesión de Licencias
de Clubes, Confederación Africana de Fútbol (CAF)



LISTA DE TAREAS



Explorar opciones internas y externas.



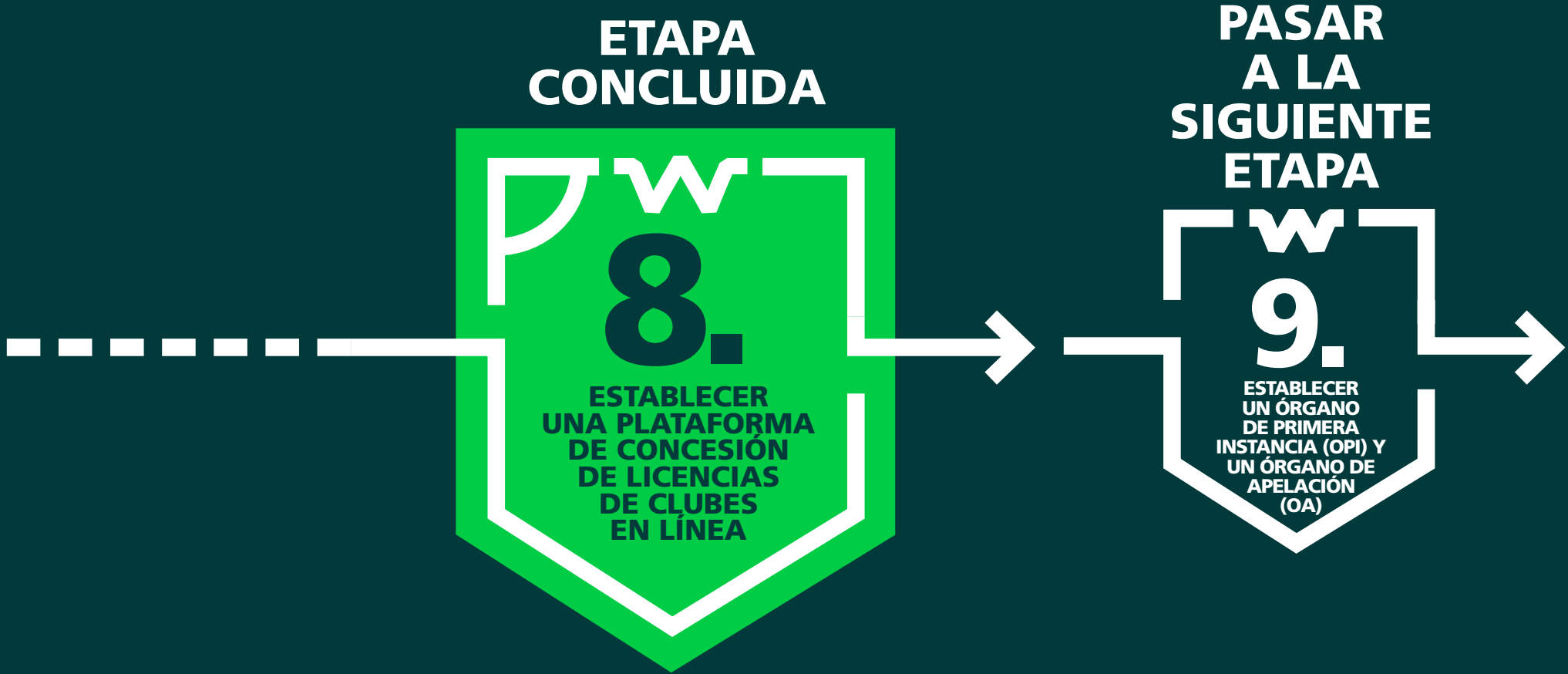
Seleccionar la plataforma.



Obtener la plataforma.



Formar a los clubes en el uso de la plataforma.





ESTABLECER UN ÓRGANO DE PRIMERA INSTANCIA (OPI) Y UN ÓRGANO DE APELACIÓN (OA)

Tanto el órgano de primera instancia como el órgano de apelación de concesión de licencias de clubes deben estar compuestos por las personas adecuadas. En el proceso de nombramiento o elección se deberán seguir los protocolos establecidos por la FM y la confederación.

El proceso de toma de decisiones de las licencias se plantea en dos fases: primera instancia y apelación.

Deben establecerse dos órganos decisorios independientes:



ÓRGANO DE PRIMERA INSTANCIA

El órgano de primera instancia (OPI) tiene la función principal de determinar si se conceden o deniegan las licencias de los clubes, con arreglo a los criterios establecidos y la documentación aportada por los solicitantes.



ÓRGANO DE APELACIÓN

El órgano de apelación (OA) tiene la función principal de revisar y resolver los recursos contra las decisiones del OPI de conceder o denegar las licencias.

Tanto el OPI como el OA deben tener un mínimo de tres miembros, y los requisitos específicos sobre el número de integrantes y el quórum deberán ser definidos. Estos órganos deben ser independientes e imparciales a la hora de tomar decisiones sobre las licencias, por lo que sus miembros no pueden estar asociados ni vinculados a ningún club que forme parte de la FM. Ninguna persona podrá ser a la vez miembro del OPI y del OA.

Los miembros del OPI y del OA deben poseer conocimientos relevantes en una o más esferas relativas a los criterios del sistema de licencias. Se recomienda encarecidamente que ambos órganos cuenten con al menos un miembro que tenga el título de abogado, otro que sea contable o auditor cualificado, o que disponga de formación financiera, y un arquitecto o persona experta en infraestructuras. Las confederaciones establecen criterios específicos en cuanto a las cualificaciones y los requisitos exigibles a los miembros del OPI y del OA que las FM deben tener en cuenta a la hora de nombrar y elegir a los miembros de dichos órganos decisorios.

Todos los miembros del OPI y del OA deben firmar un acuerdo de confidencialidad que las FM conservarán en sus archivos, ya que tendrán acceso a información confidencial y sensible de los clubes.

¿Qué ocurre si la FM ya cuenta con un OPI y un OA para la concesión de licencias de clubes masculinos?

OPCIÓN 1

Esos órganos ya constituidos pueden servir también como OPI y OA para la concesión de licencias de clubes femeninos, siempre que todos sus miembros cumplan los requisitos estipulados en el reglamento para la concesión de licencias de clubes femeninos.

Si algún miembro, por la razón que fuere, no cumpliera los requisitos (por ejemplo, participa en un club femenino pero no en uno masculino), deberá ser sustituido para el proceso de concesión de licencias de clubes femeninos.

OPCIÓN 2

La FM puede constituir nuevos OPI y OA específicamente para el proceso de concesión de licencias de clubes femeninos.



LISTA DE TAREAS





ORGANIZAR UN SEMINARIO DE CONCESIÓN DE LICENCIAS CON LOS CLUBES

Cuando las FM llegan a la etapa 10, ya están preparadas para presentar el nuevo sistema de concesión de licencias a los clubes. En este momento hay que presentar el calendario y a las personas involucradas en el proceso.

La organización de un seminario de licencias de clubes permitirá a las FM y a la administración del sistema de licencias informar a todas las partes interesadas sobre el nuevo sistema o el que se haya actualizado.

Este seminario, que puede realizarse de forma virtual o presencial, debe incluir a participantes de todos los clubes que vayan a solicitar una licencia.

Durante los seminarios, las FM podrán decidir si desean organizar reuniones bilaterales con los clubes y ofrecerles apoyo personalizado para explicarles cómo funciona el nuevo sistema.

Se tratarán, entre otros, los siguientes temas:

- Objetivos y descripción general del nuevo sistema de licencias o el que se haya actualizado
- Ámbito de aplicación del nuevo sistema o el que se haya actualizado (y fases de implementación, si procede)
- Introducción al reglamento para la concesión de licencias de clubes nuevo o actualizado
- Calendario general del sistema nuevo o actualizado
- Presentación de los órganos decisorios
- Posibles sanciones por incumplimiento de los criterios
- Descripción de la plataforma en línea y el proceso de presentación de solicitudes
- Otras herramientas, guías y recursos disponibles para los clubes



Los clubes también deben tener la posibilidad de formular preguntas sobre todos estos temas y se les debe proporcionar los documentos pertinentes (reglamentos, enlace a la plataforma en línea, etc.).

En última instancia, tras el seminario los clubes deben comprender claramente el sistema nuevo o actualizado.



//

El reglamento para la concesión de licencias de clubes aplicable a la CONMEBOL Libertadores Femenina fue el resultado de un amplio proceso de consulta con los clubes que participaron en el torneo. Este proceso fue fundamental para poder contar con unos criterios adaptados al contexto de los clubes. Además, en 2021 organizamos el primer seminario de la CONMEBOL para todos los clubes de fútbol femenino de Sudamérica. Esta actividad nos permitió trasladar a los clubes buenas prácticas y proporcionarles más información sobre nuestro sistema de licencias para clubes femeninos”.

Fabimar Franchi

Gerente de Sostenibilidad y Desarrollo del Fútbol Femenino,
Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL)



LISTA DE TAREAS



Fijar la fecha, la hora, el lugar y el programa e informar a todos los participantes de la FM y los clubes.



Celebrar el seminario.

ETAPA
CONCLUIDA

PW
10.
ORGANIZAR
UN SEMINARIO SOBRE
LA CONCESIÓN DE
LICENCIAS DE CLUBES
CON LOS CLUBES



Se ha establecido
el sistema.

**AHORA ES EL
MOMENTO DE
IMPLEMENTARLO.**

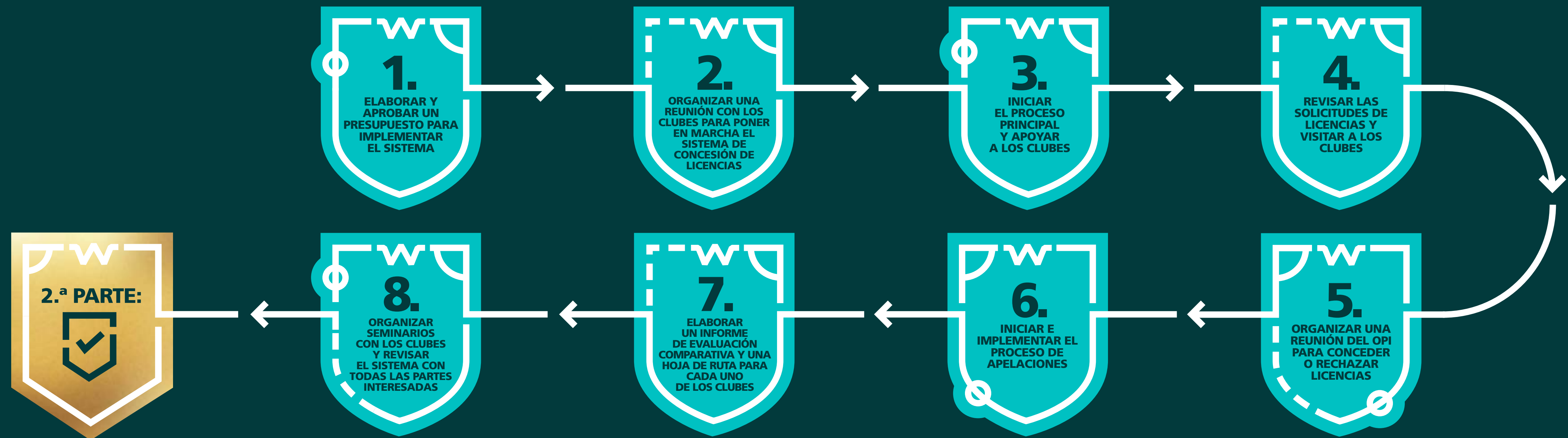
EMPEZAR LA 2.ª PARTE

2.ª PARTE

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

En la segunda parte de esta guía, las FM podrán encontrar detalles sobre las ocho etapas que recomienda la FIFA para implementar un sistema de concesión de licencias de clubes en las competiciones femeninas.

Se trata de etapas esenciales que las FM deben seguir cada temporada para poder llevar a cabo una correcta implementación del sistema.





ELABORAR Y APROBAR UN PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA

El sistema de concesión de licencias debe gestionarse como un proyecto y todos los proyectos bien estructurados deben disponer de un presupuesto anual adecuado aprobado por la directiva.

Aunque en la primera parte de esta guía ya se contempla elaborar un presupuesto para crear un sistema de concesión de licencias, también es importante hacer otro para implementar dicho sistema. Las FM deben asegurarse de disponer cada año de los fondos necesarios para financiar el funcionamiento del sistema. Por ejemplo: en algunos casos, los cedentes de licencias exigen a los clubes el pago de una tasa de solicitud de licencia para sufragar parte de los costes del sistema.

Es fundamental elaborar un presupuesto y revisarlo cada año. Se recomienda contemplar, al menos, las siguientes partidas:



Obligatorias

- **Salarios de la RCL y su equipo:** la RCL constituye una pieza clave del sistema y, por tanto, es importante presupuestar su salario, así como el de otros miembros del departamento.
- **Reuniones para la toma de decisiones:** las reuniones del OPI y del OA deben celebrarse con una periodicidad mínima anual. Dependiendo del sistema, es posible que haya más de una al año.
- **Seminarios con los clubes:** presupuesto para las salas de reuniones y los materiales que se proporcionarán a los clubes.
- **Visitas a los clubes:** las FM deberán presupuestar los viajes y el alojamiento de la RCL o de los expertos que visiten a los clubes.
- **Servicios de oficina:** ordenadores, teléfonos móviles, etc.

Se recomiendan encarecidamente

- **Retribuciones de los expertos:** las FM deberán presupuestar las remuneraciones de los expertos externos que colaboren en la evaluación de la documentación presentada por los clubes y que también transmitan a los clubes los conocimientos que poseen. Los sistemas de concesión de licencias adecuados contratan a empresas de auditoría acreditadas para garantizar la exactitud de la documentación financiera que presentan los clubes. Esta partida no se incluye entre las obligatorias porque algunas FM tal vez utilicen para ello comités, voluntarios o empleados que ya reciben su correspondiente remuneración.
- **Gestionar una plataforma en línea:** los cedentes de licencias tienen una plataforma en línea interna o contratan a proveedores que prestan este servicio.
- **Diseño e impresión en general:** el reglamento y todos los demás instrumentos que elaboren las FM deben ser concisos y tener un aspecto profesional, para comunicar claramente a todos los clubes y a las partes interesadas del fútbol en qué consiste el sistema y cómo se aplica.
- **Informe de evaluación comparativa:** las FM tal vez deseen contratar a una empresa externa para redactar un informe de evaluación comparativa o hacerlo internamente, pero es importante presupuestar al menos la contratación de una empresa de diseño para materializar el informe.

//

En la Concacaf, la elaboración de presupuestos es una pieza central de nuestro proceso estratégico, gracias a la cual sabemos qué necesitamos para establecer y poner en marcha un programa. Durante los seminarios sobre la concesión de licencias de clubes, tuvimos la ocasión de presentar nuestros modelos de presupuesto y debatir sobre la importancia de crearlos y aprobarlos. Además, nos permite demostrar cómo contribuye el proceso de creación de presupuestos al éxito del programa de licencias de clubes”.

Jonathan Martinez

Jefe del Departamento de Desarrollo del Fútbol Profesional,
Confederación de Fútbol de la Asociación del Norte, Centroamérica
y el Caribe (Concacaf)



La siguiente tabla muestra una plantilla de presupuesto básico.

ÍTEM	IMPORTE	FRECUENCIA ANUAL	TOTAL
Salarios de la RCL y su equipo	000 000 USD	1	000 000 USD
Visitas a los clubes	000 000 USD	N.º de clubes	000 000 USD
Expertos en criterios	000 000 USD	N.º de expertos individuales / n.º de expertos de empresas	000 000 USD
Experto en criterios financieros	000 000 USD	1 empresa externa	000 000 USD
Plataforma en línea	000 000 USD	1 licencia para la plataforma externa / 1 coste de mantenimiento de la plataforma interna	000 000 USD
Informe de evaluación comparativa	000 000 USD	1	000 000 USD
Reuniones para la toma de decisiones	000 000 USD	2	000 000 USD
Seminarios con los clubes	000 000 USD	2	000 000 USD
Diseño e impresión, servicios de oficina	000 000 USD	1	000 000 USD
TOTAL			000 000 USD

LISTA DE TAREAS





ORGANIZAR UNA REUNIÓN CON LOS CLUBES PARA PONER EN MARCHA EL SISTEMA DE CONCESIÓN DE LICENCIAS

La reunión de puesta en marcha permitirá a los clubes informarse sobre el proceso de concesión de licencias de la actual temporada, antes de que comience el proceso principal.

La organización de una reunión anual de puesta en marcha del sistema de licencias justo antes del inicio del proceso permitirá a las FM y a la administración del sistema de concesión de licencias informar a los clubes de cómo va a aplicarse el sistema en la temporada en cuestión.

En esta reunión, que puede celebrarse de forma virtual o presencial, deberán participar representantes de todos los clubes que vayan a solicitar una licencia.

Se tratarán, entre otros, los siguientes temas:

- Objetivos y descripción general del sistema de concesión de licencias de clubes
- Criterios que deberán cumplir los clubes para participar en competiciones nacionales o regionales en una temporada concreta
- Proceso principal para la implantación en el año en curso
- Plazos y fechas límite del proceso principal del año en curso
- Composición del OPI y del OA
- Posibles sanciones o recompensas por incumplimiento o cumplimiento de criterios específicos
- Utilización de la plataforma de concesión de licencias de clubes en línea (es decir, cómo se cargan documentos en la plataforma)
- Otras herramientas, guías y recursos disponibles para los clubes
- Respuestas a preguntas frecuentes



Los clubes también deben tener la posibilidad de formular preguntas sobre todos estos temas y se les deben proporcionar los documentos pertinentes (reglamentos, enlace a la plataforma en línea, etc.).

En última instancia, los clubes deben salir de esta reunión con una idea clara de cómo funciona el proceso que deben seguir para que se les conceda una licencia para esa temporada en concreto.

LISTA DE TAREAS

- 

Preparar una presentación para la reunión.
- 

Fijar la fecha, la hora y el lugar e informar a todos los clubes.
- 

Celebrar la reunión.





3.

INICIAR EL PROCESO PRINCIPAL Y APOYAR A LOS CLUBES

El primer paso es enviar cartas de invitación a los clubes para que soliciten una licencia.

3

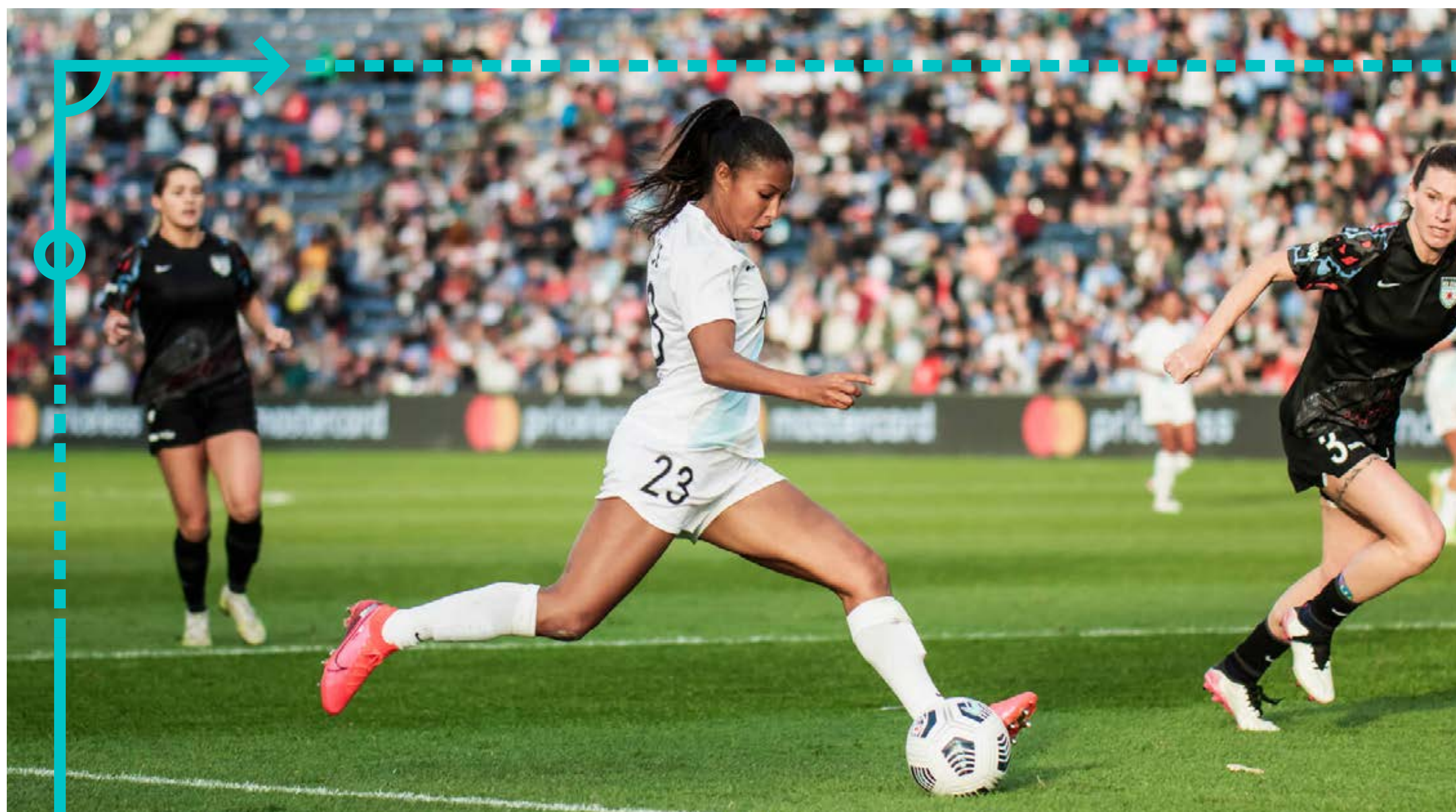
INICIAR EL PROCESO PRINCIPAL Y APOYAR A LOS CLUBES

La RCL redactará una carta de invitación oficial que se distribuirá a todos los clubes que deban solicitar una licencia.

En esta carta se debe indicar cuáles son las competiciones en las que se requiere licencia para participar e invitar a los clubes a presentar su correspondiente solicitud, además de informar acerca de los plazos pertinentes.

Aquí se incluye un modelo de carta de invitación a modo de referencia.

Después de enviar las cartas de invitación, la RCL también deberá prestar apoyo a los clubes durante todo el proceso, respondiendo a sus preguntas y proporcionándoles información cuando la soliciten. Puede facilitarse a los clubes una lista de verificación con las principales tareas y plazos.



Ejemplo de carta de invitación:



Nombre del club: _____

Nombre del destinatario: _____

Tratamiento: _____

Dirección del destinatario: _____

Fecha: _____

PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES EN EL FÚTBOL FEMENINO

Invitación a solicitar la licencia de club nacional de la [nombre de la FM] de 2022

Estimado / Estimada _____ [nombre del destinatario]:

La [nombre de la FM] desea invitar oficialmente al _____ (nombre del club) a solicitar una licencia de club nacional de la [nombre de la FM], que será válida durante una temporada de competición y expirará el _____ (fecha de caducidad de la licencia). Todos los clubes participantes en la _____ (nombre de la liga) durante la temporada _____ (año) deberán contar con dicha licencia.

Se adjuntan a esta carta (todos) los materiales necesarios para que pueda presentar su solicitud de la licencia de club nacional de la [nombre de la FM]:

ESTOS MATERIALES INCLUYEN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- Reglamento de la FIFA para la Concesión de Licencias de Clubes
- Acuerdo de confidencialidad para la concesión de licencias de clubes
- Acuerdo de confidencialidad para la concesión de licencias de clubes (empleado de la federación miembro)
- Enlace a la plataforma de concesión de licencias de clubes
- Declaración legal



El plazo de presentación de toda la documentación vence el _____ (fin del plazo). Deberá presentar todos los documentos de solicitud al gestor de licencias de clubes: _____ (nombre de la liga).

La solicitud de su club se procesará y enviará al órgano de decisión de primera instancia, que adoptará una decisión antes del _____ (fin del plazo). Si se aprobara su solicitud de licencia y el club se hubiera clasificado por méritos deportivos, se le notificará y podrá participar en la temporada _____ (año) de la _____ (nombre de la liga).

En caso de que su solicitud fuera rechazada, el club tendrá derecho a interponer un recurso ante la instancia de apelación no más tarde del _____ (fin del plazo), tal y como se indica en el Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes de la [nombre de la FM]. Las decisiones del órgano de apelación serán definitivas. Si se rechazase su solicitud, su club no podría disputar la temporada _____ (año) de la _____ (nombre de la liga).

Esperamos recibir su solicitud de licencia de club nacional de la [nombre de la FM]. Si tiene cualquier pregunta acerca del proceso de concesión de licencias, no dude en ponerse en contacto con la persona responsable de la concesión de licencias de clubes, _____ (nombre del RCL), llamando al _____ (phone number) o escribiendo a _____ (email address).

Atentamente,

(nombre del presidente o secretario general de la FM)

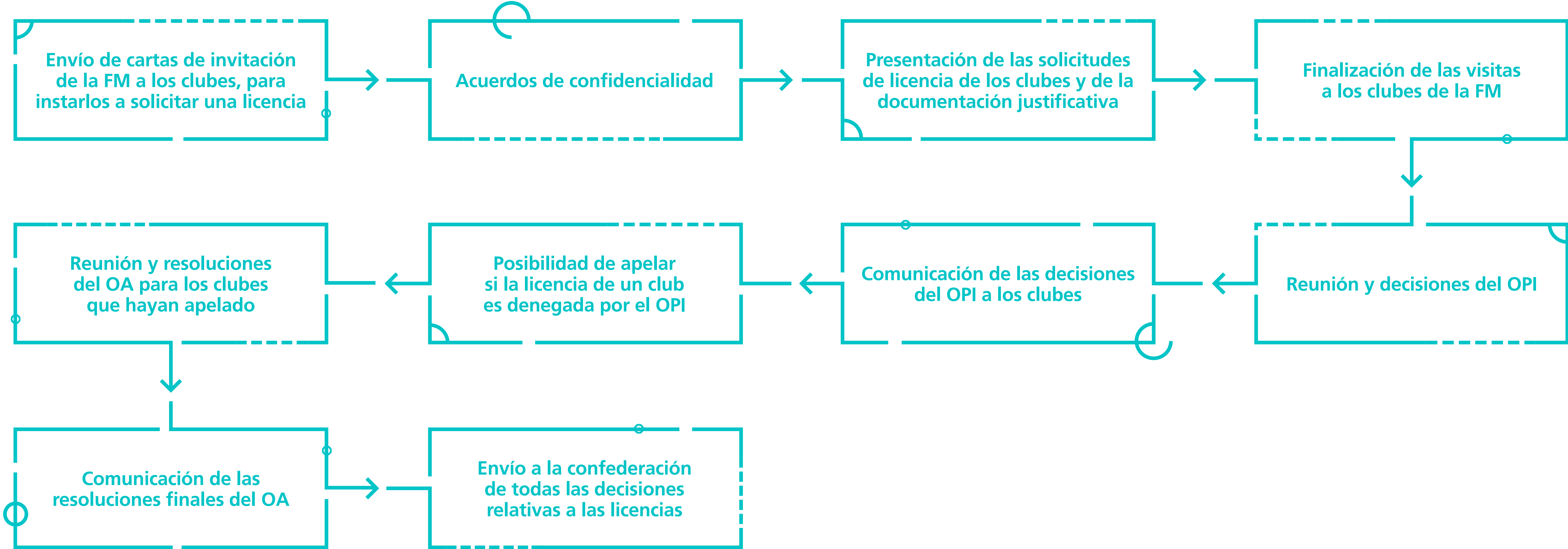
PARA LA CONCESIÓN DE LICENCIAS DE CLUBES EN EL FÚTBOL FEMENINO

FIFA®

3

INICIAR EL PROCESO PRINCIPAL Y APOYAR A LOS CLUBES

En la siguiente ilustración se muestra un ejemplo del **proceso principal** que suelen seguir las FM.



El proceso y los plazos deben establecerse de forma que se disponga de tiempo suficiente para que los clubes preparen y presenten sus solicitudes y para que los órganos decisorios puedan revisarlas adecuadamente y tomar decisiones definitivas al respecto antes del inicio de la competición.

Para brindar un apoyo adecuado a los clubes durante el proceso principal, la RCL deberá, como mínimo:

Hacer un seguimiento individual de cada club para preguntarle si entiende el proceso, los plazos y los requisitos del sistema y si tiene alguna sugerencia;

Responder a cualquier pregunta relacionada con la plataforma de concesión de licencias de clubes en línea;



Establecer herramientas de comunicación para proporcionar a los clubes un acceso fácil a la información y que les oriente sobre cómo cumplir con todos los requisitos.

Organizar seminarios o reuniones de grupo para presentar a los clubes informes sobre los avances registrados;

Mantener una comunicación periódica con los clubes para cerciorarse de que sean conscientes de los plazos que deben cumplir;

LISTA DE TAREAS

	Finalizar el proceso principal.
	Enviar cartas de invitación a los clubes.
	Hacer un seguimiento de todos los clubes para comprobar que disponen de toda la información necesaria.





REVISAR LAS SOLICITUDES DE LICENCIAS Y VISITAR A LOS CLUBES

A medida que los clubes vayan presentando sus solicitudes antes de la fecha límite, la RCL y los expertos en criterios deberán revisar la documentación entregada. Es importante visitar a los clubes durante la fase de presentación de solicitudes para comprobar que los documentos aportados sean correctos y que las solicitudes reflejen la realidad actual del club.

La RCL tiene la importante tarea de recopilar y **organizar** toda **la documentación** presentada por los clubes, así como de **verificar la información** mediante visitas a las instalaciones y consultas con los expertos en criterios.

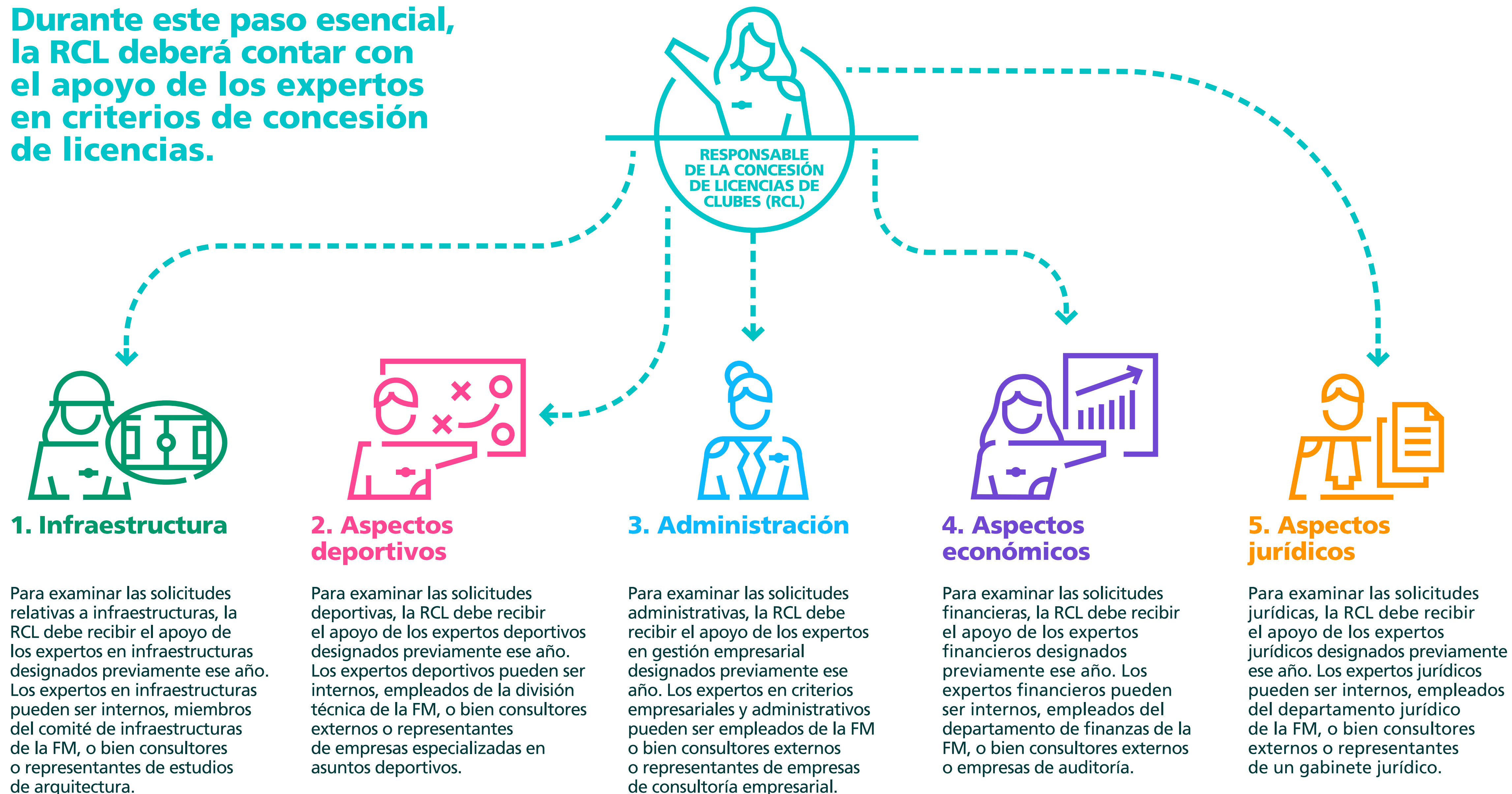
A medida que los clubes vayan rellenando sus solicitudes, la RCL tiene que comunicarles si la documentación está incompleta o falta algún documento. La RCL también debe acusar recibo de las solicitudes presentadas por cada club.

Es fundamental verificar la información que los clubes presentan en sus solicitudes de licencia. Un representante de la FM debe visitar la sede, el estadio y las instalaciones de entrenamiento de cada club para evaluar la información facilitada en su solicitud. Tendrá que rellenar un formulario de inspección que servirá como referencia para contrastar la documentación presentada por el club.

La RCL, después de examinar todas las solicitudes y hacer las visitas a los clubes, deberá preparar de forma ordenada toda la documentación de las solicitudes. Debe redactar un informe para el OPI que proporcione una descripción general de la solicitud de cada club, que incluya los resultados de la visita a sus instalaciones e indique si falta información o hay datos incorrectos. El OPI podrá estar así plenamente informado del estado de la solicitud de cada club, lo que facilitará el proceso de toma de decisiones.



Durante este paso esencial, la RCL deberá contar con el apoyo de los expertos en criterios de concesión de licencias.



//

En el marco del proceso principal del sistema de licencias, es crucial brindar apoyo a nuestros clubes y estar en constante comunicación con ellos. El personal dedicado al sistema de licencias de clubes de nuestra organización revisa la documentación, responde a las preguntas y hace recomendaciones sobre las solicitudes de los clubes de forma periódica, para garantizar que estén completas y sean precisas”.

Aisha Nalule

Directora de la División de Competiciones,
Federación Ugandesa de Fútbol (FUFA)



LISTA DE TAREAS

-  Examinar los documentos presentados por los clubes.
-  Comunicar a los clubes si los documentos que han presentado son correctos.

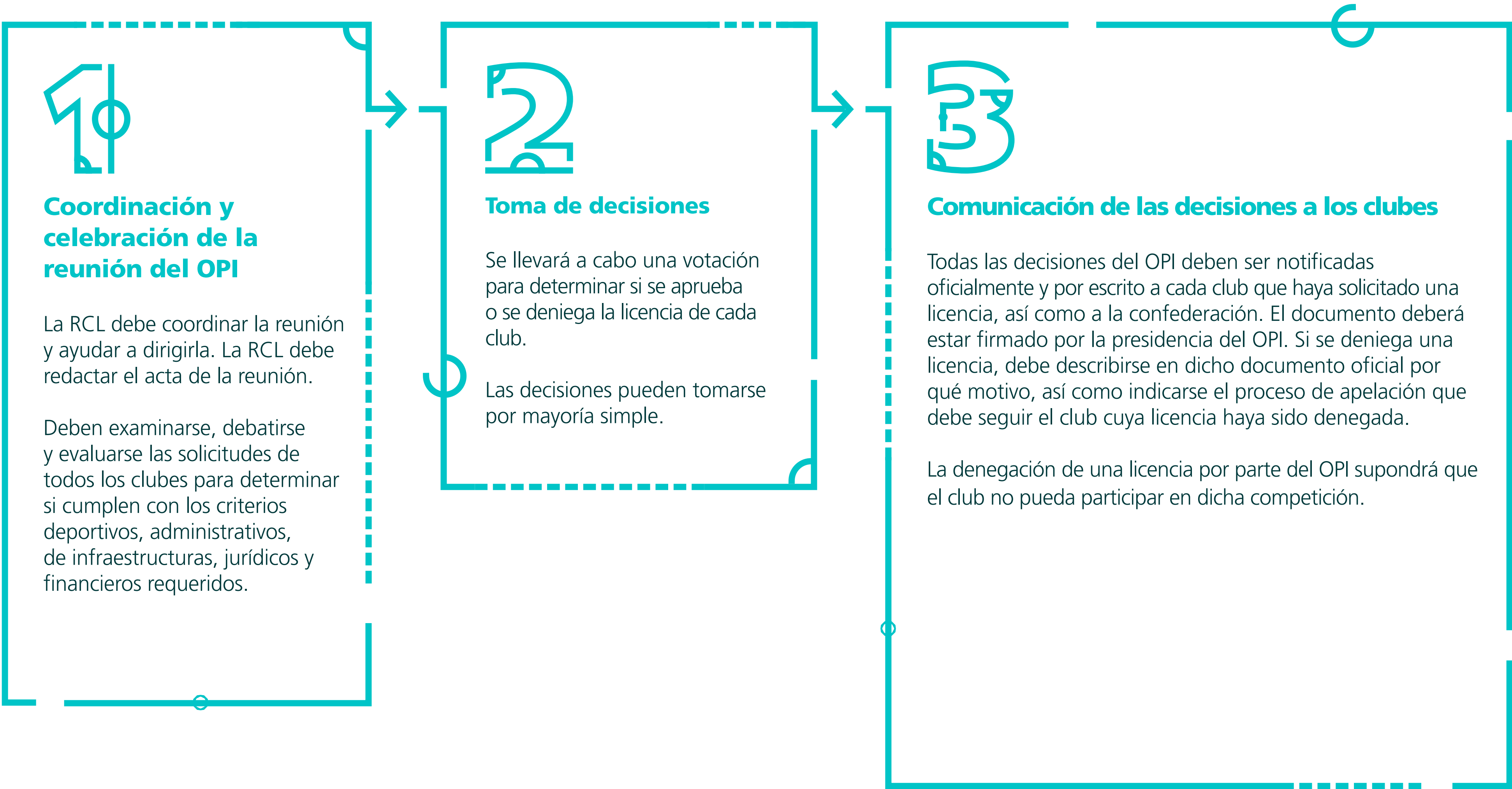




ORGANIZAR UNA REUNIÓN DEL OPI PARA CONCEDER LAS LICENCIAS O RECHAZAR LAS SOLICITUDES

Tras examinar las solicitudes y visitar a los clubes, el OPI debe reunirse para decidir si concede o rechaza las licencias.

Es importante organizar una reunión del OPI para evaluar la documentación presentada por todos los clubes con el fin de conceder o rechazar las licencias.

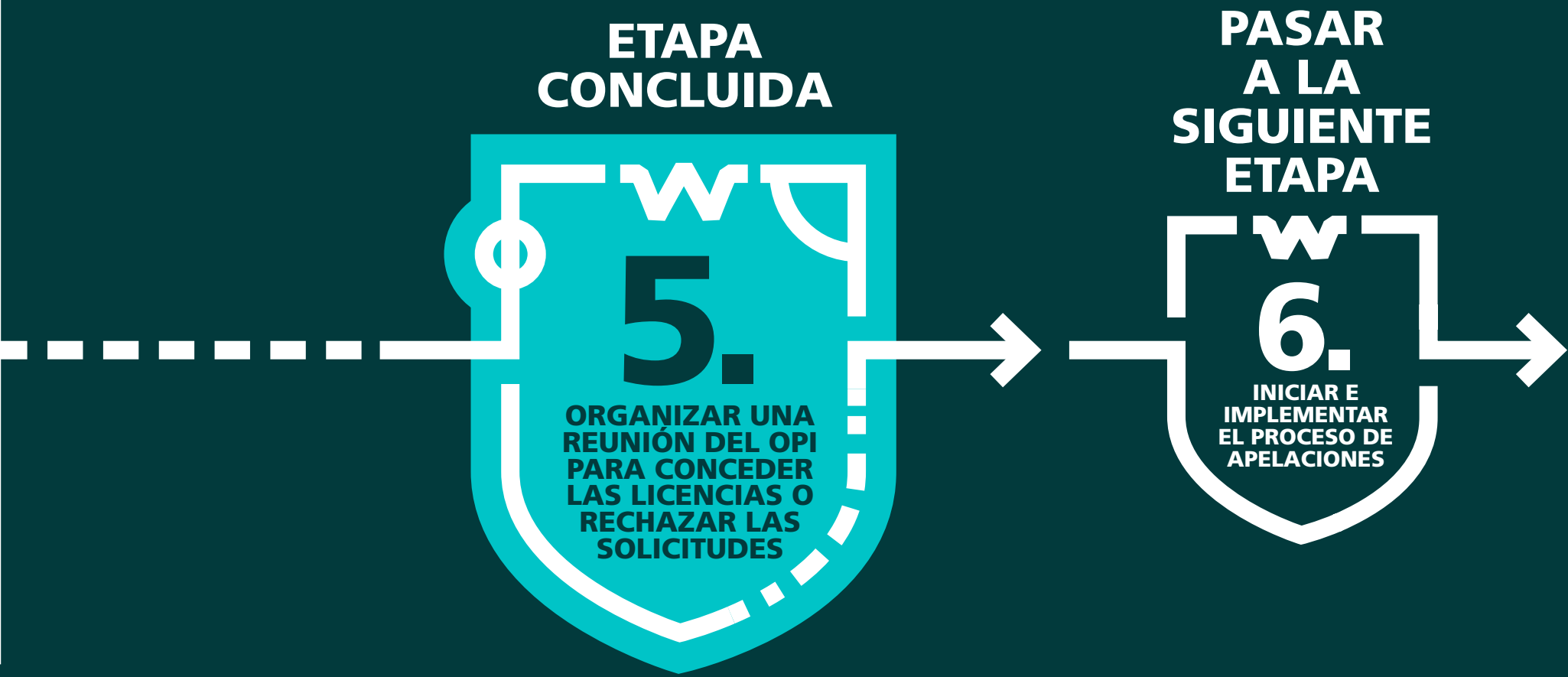


Nota:

El incumplimiento de determinados criterios no tiene por qué traducirse en el rechazo de una solicitud de licencia, según el reglamento para la concesión de licencias de clubes, sino dar lugar a un procedimiento determinado o a una sanción con arreglo a las normas. El OPI debe conocer estos procedimientos y sanciones cuando vaya a tomar una decisión y la RCL será la encargada de supervisar el procedimiento o la sanción que vaya a imponerse al club.

LISTA DE TAREAS

-
- Informar a los miembros del OPI de la fecha, la hora y el lugar de la reunión.

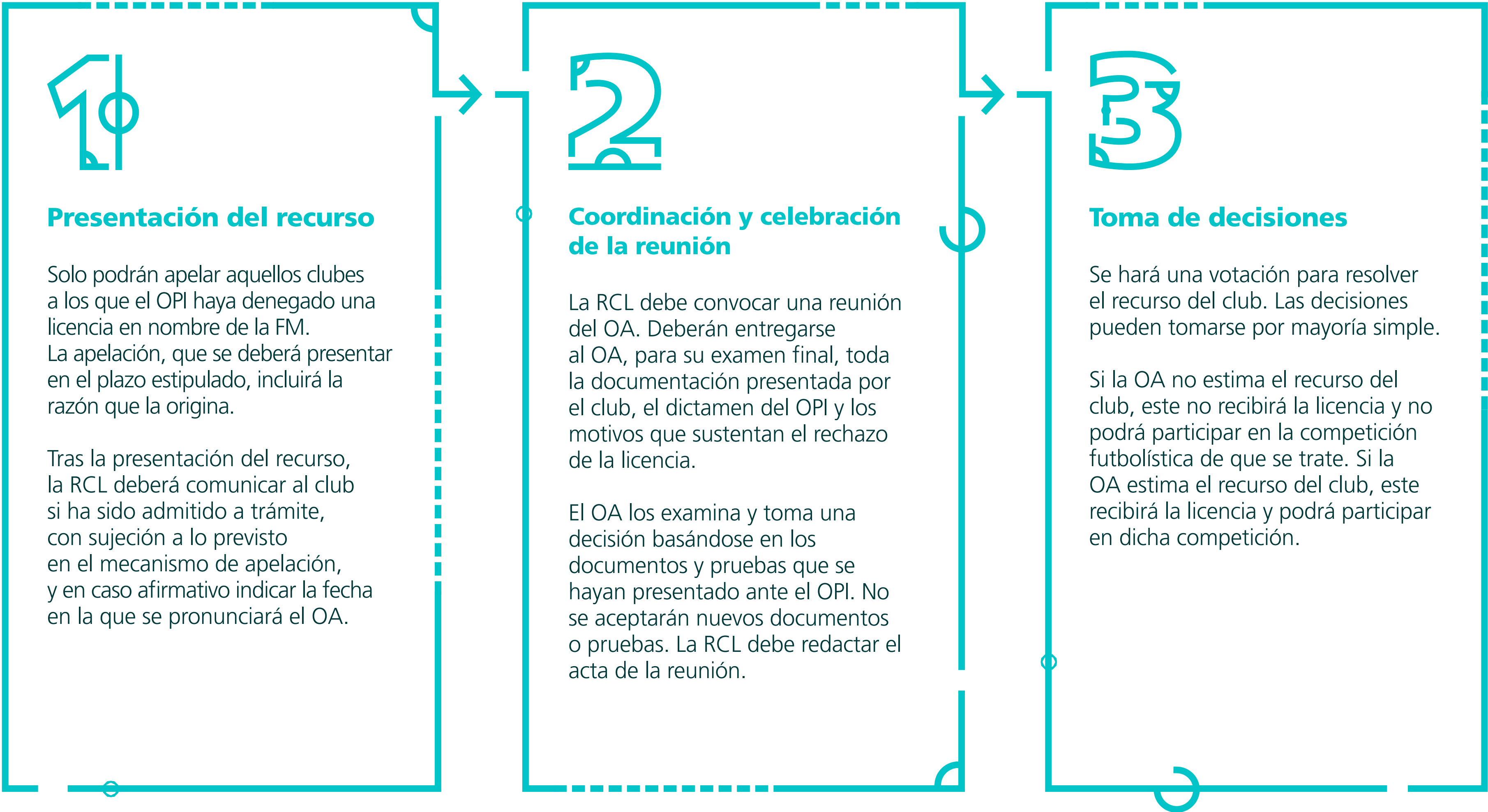


PW 6.

INICIAR E IMPLEMENTAR EL PROCESO DE APELACIONES

En caso de que el OPI rechace una solicitud, el club deberá tener la oportunidad de apelar la decisión. Si un club presenta un recurso de apelación, la FM debe convocar a los miembros del OA para que se pronuncien.

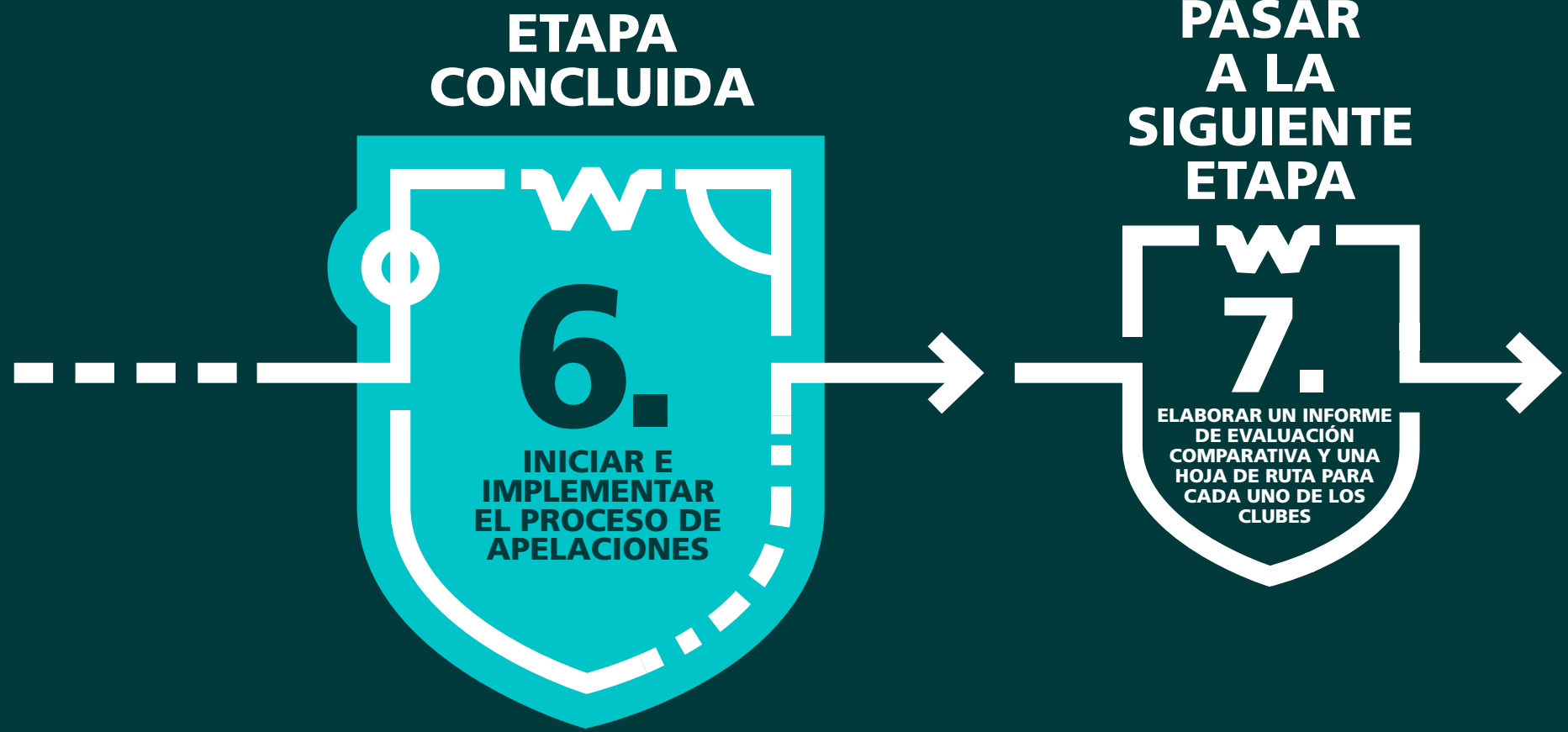
Los clubes deben tener la oportunidad de apelar la decisión del OPI y el **proceso de apelación** debe llevarse a cabo según se indica en el reglamento, para que el OA pueda decidir al respecto.

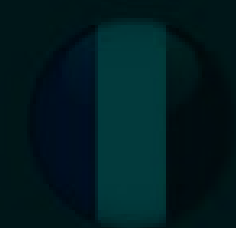


Tras la reunión del OA, la FM deberá comunicar oficialmente las decisiones a los clubes por escrito. Después de que todos los clubes hayan sido informados, la FM podrá comunicar las decisiones a todas las partes interesadas, entre ellas, la confederación y los medios de comunicación. En esta etapa es imprescindible que el departamento de comunicación de la FM participe en el proceso de comunicación al público en general.

LISTA DE TAREAS

	Transmitir a los clubes cuya licencia haya sido denegada por el OPI las instrucciones sobre cómo apelar la decisión.
	Celebrar la reunión del OA.
	Redactar el acta de la reunión.
	Comunicar las decisiones a los clubes y a la confederación.





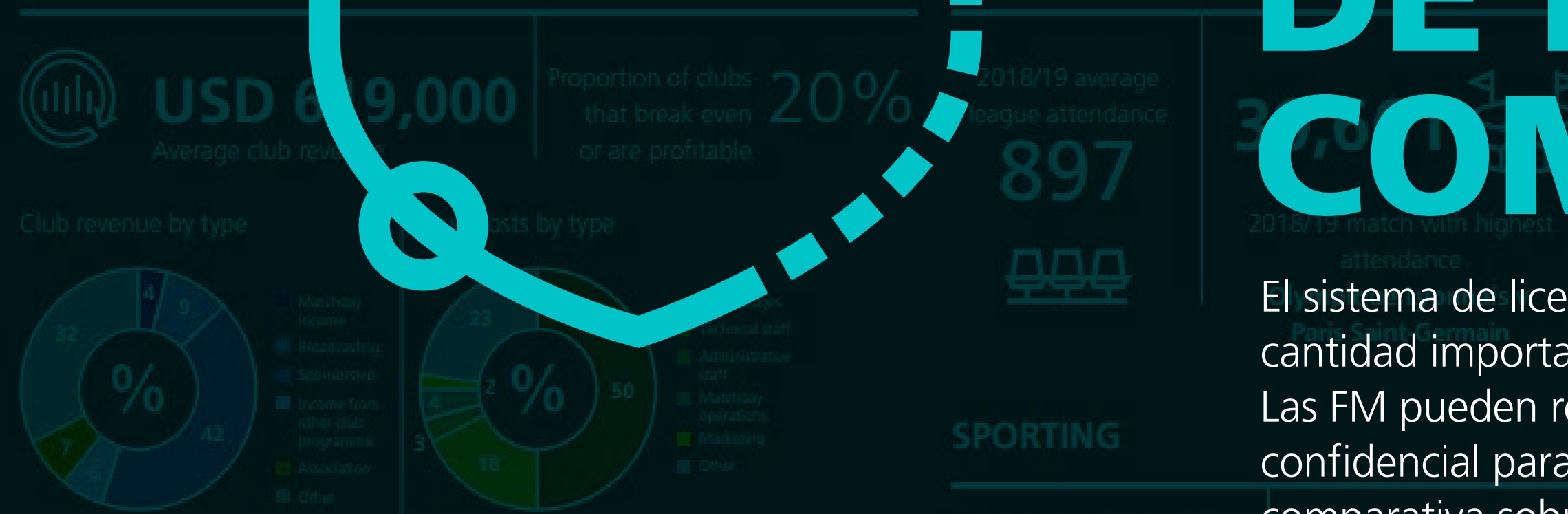
FRANCE

Division 1 Féminine

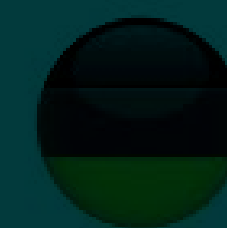
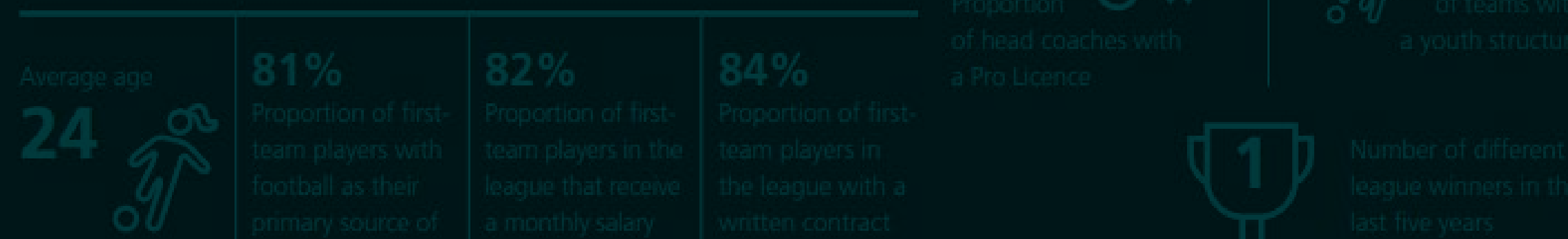
GENERAL INFORMATION



FINANCIAL



PLAYERS



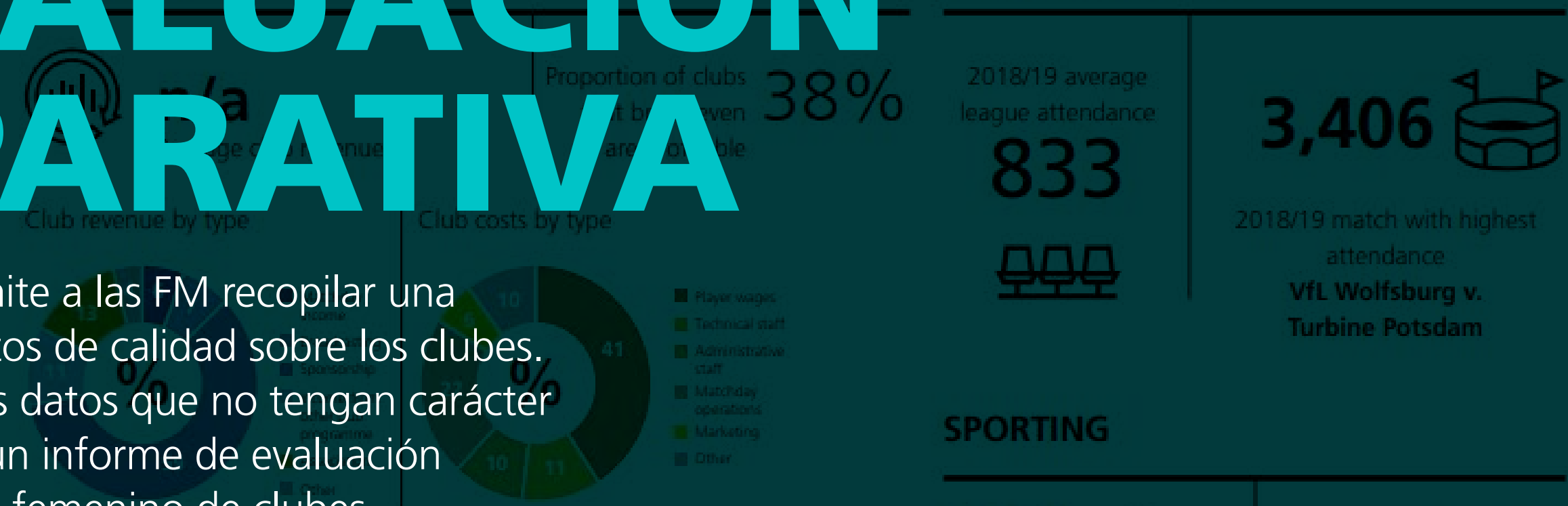
GERMANY

FLYERALARM Frauen-Bundesliga

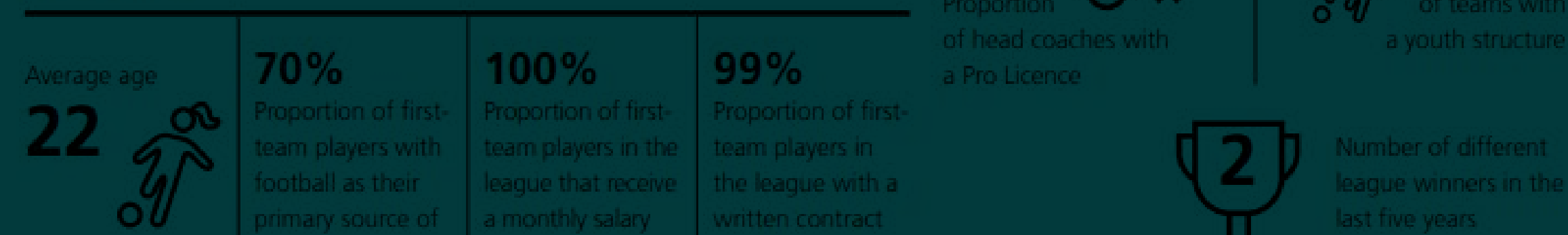
GENERAL INFORMATION



FINANCIAL



PLAYERS



ELABORAR UN INFORME DE EVALUACIÓN COMPARATIVA

El sistema de licencias permite a las FM recopilar una cantidad importante de datos de calidad sobre los clubes. Las FM pueden recopilar los datos que no tengan carácter confidencial para publicar un informe de evaluación comparativa sobre el fútbol femenino de clubes.

INFORME DE EVALUACIÓN COMPARATIVA

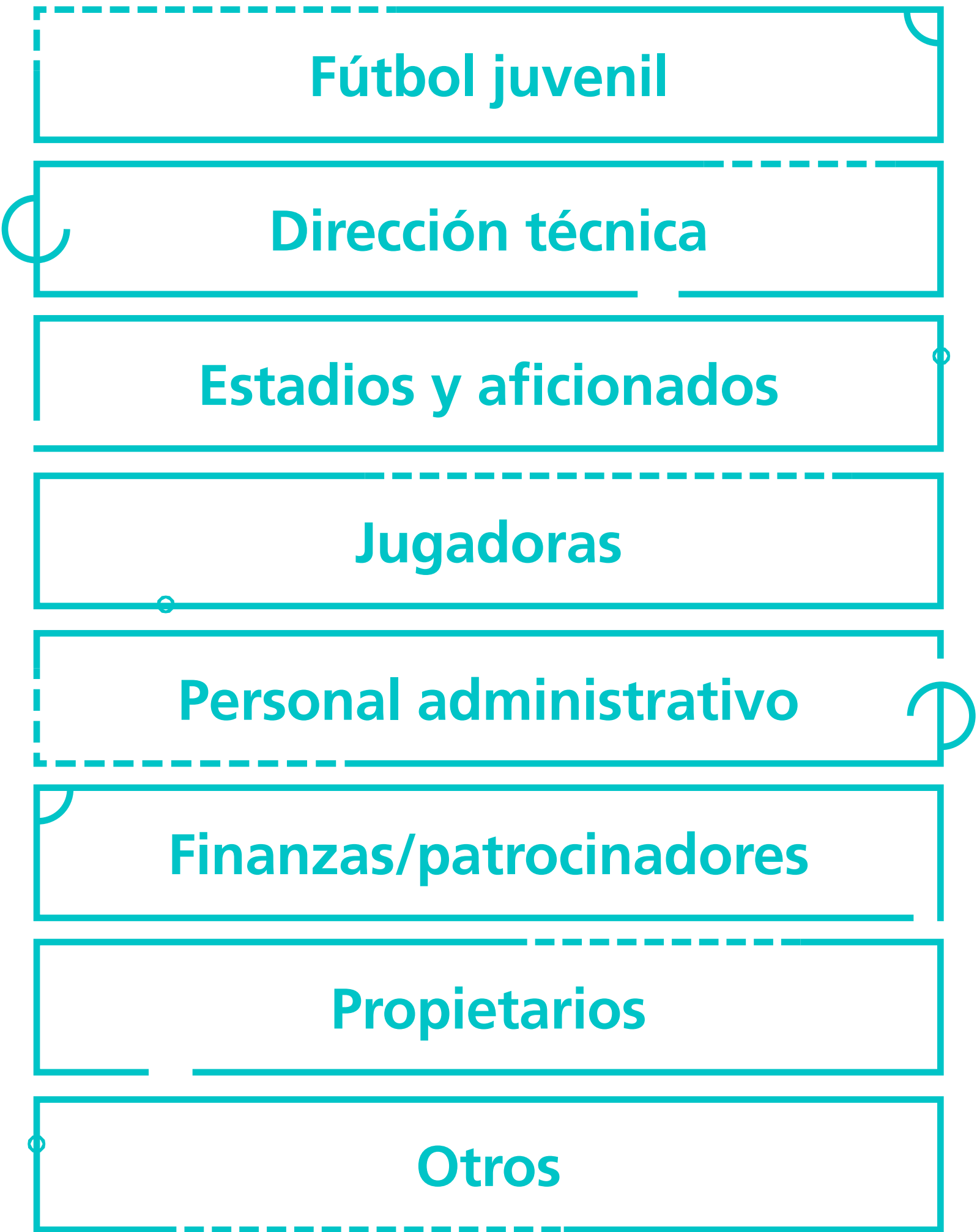
La FIFA ha publicado su primer informe de evaluación comparativa sobre el estado del fútbol femenino de clubes a escala mundial, que puede consultarse en el siguiente [enlace](#). Este informe de la FIFA se publicará periódicamente y acercará a todas las partes interesadas a la realidad del fútbol femenino de clubes en algunas de las principales ligas del mundo.

Si las FM elaboran un informe similar al de la FIFA, pero de ámbito nacional, proporcionarían a las partes interesadas del fútbol una visión detallada y útil de la realidad del fútbol de clubes femenino en su país o territorio específico. Las FM también podrían medir así la evolución del fútbol femenino de clubes a lo largo de los años.

La elaboración de este tipo de informes por parte de las FM resulta especialmente aconsejable y proporcionaría una mayor visibilidad a los clubes tanto a escala nacional como regional.

Tras finalizar el informe de evaluación comparativa, convendría organizar un seminario con los clubes para presentarles los resultados antes de anunciarlos al público general. En este sentido, cabe destacar que los informes de evaluación comparativa también pueden influir en los criterios que incluyan las FM en futuras ediciones de sus reglamentos nacionales para la concesión de licencias de clubes.

Los informes de evaluación comparativa del fútbol femenino nacional podrían presentar datos relativos a las siguientes áreas:



¿Qué ocurre si las FM ya publican informes de evaluación comparativa del fútbol de clubes masculino?

Se anima a las FM a incluir el fútbol de clubes femenino en su próximo informe de evaluación comparativa, o bien a publicar dos informes al año: uno sobre el fútbol de clubes femenino y otro sobre el masculino.

LISTA DE TAREAS

	Identificar las áreas que deben incluirse en el informe.
	Analizar los datos que se incluirán en el informe.
	Redactar y diseñar el informe.
	Publicar el informe y celebrar una reunión con los clubes para facilitarles su hoja de ruta.





8. ORGANIZAR SEMINARIOS CON LOS CLUBES Y REVISAR EL SISTEMA CON TODAS LAS PARTES INTERESADAS

Cuando concluya el proceso principal, será un gran beneficio organizar seminarios de desarrollo para los clubes en los ámbitos en los que precisen ayuda y revisar el sistema con todas las partes interesadas.

Proporcionar a los clubes apoyo y otros recursos para fomentar el crecimiento y la inversión es esencial en cualquier sistema de licencias.

A partir de la realidad de los clubes y la información presentada en las solicitudes de licencia, se pueden organizar seminarios para ayudarlos en los aspectos deportivo, administrativo, de infraestructuras, jurídico y financiero.

Es posible invitar a expertos para que presenten temas prioritarios y los clubes tengan la oportunidad de compartir las buenas prácticas y poner en común las dificultades con que se encuentren.

En estos seminarios, la RCL también puede anunciar novedades y marcar la dirección futura del sistema de licencias de las FM.

Los departamentos de fútbol femenino pueden presentar ante los clubes las novedades de la estrategia de fútbol femenino de la FM, la visión de la FM sobre el fútbol femenino a nivel de clubes y el importante papel de los clubes para lograr los objetivos. Contar con la presencia del departamento de fútbol femenino en estos seminarios mejorará la comprensión del panorama del fútbol de clubes y puede fomentar relaciones positivas entre los responsables del fútbol femenino de los diferentes clubes.

Estos son algunos ejemplos de seminarios para clubes basados en los criterios de concesión de licencias:

CRITERIOS	SEMINARIO
Presupuestos de clubes	Un seminario con un experto en finanzas que pueda orientar a los clubes en la elaboración de un presupuesto adecuado para la entidad.
Jefe de prensa	Un seminario para los jefes de prensa de los clubes, destinado a mejorar la forma en que cada club lleva a cabo sus actividades relativas a los medios de comunicación.
Plan de marketing	Un seminario con un experto en marketing para ayudar a los clubes a formular o mejorar sus planes de marketing
Plan de desarrollo juvenil	Un seminario con un experto en desarrollo juvenil para ayudar a los clubes a formular o mejorar un plan de desarrollo enfocado a las categorías inferiores.
Gestión y seguridad en los estadios	Un seminario con expertos en gestión y seguridad en los estadios para ayudar a los clubes a formular o mejorar planes relativos al mantenimiento del campo, los reflectores, las gradas y la seguridad del estadio.

Es importante que la RCL documente de forma apropiada los seminarios para llevar un registro adecuado de las presentaciones y de los debates que protagonicen los clubes, los expertos invitados y la FM.

Durante los seminarios, las FM también pueden consultar a los clubes acerca de cómo creen que se puede mejorar el sistema de licencias y recopilar dicha información.

La RCL puede recabar la opinión de los clubes, los miembros del OPI y del OA, los expertos en criterios y cualquier otra parte interesada para confirmar qué elementos del sistema han funcionado bien e identificar cuestiones que deban mejorarse.

Se puede preparar una encuesta para evaluar elementos específicos y organizar llamadas para tratar los temas pertinentes de forma más pormenorizada.

Se puede recomendar a los clubes que añadan o modifiquen criterios en la siguiente temporada y también que decidan si debe ampliarse el ámbito de aplicación del sistema para incorporar otras competiciones.

Este es también un buen momento para pensar en el sistema a medio y largo plazo, así como en la ayuda que presta a la FM en la materialización de su estrategia de fútbol femenino.

Es importante recordar que la aplicación de ciertos criterios de concesión de licencias puede resultar muy exigente para los clubes, por lo que será esencial darles tiempo suficiente para adaptarse a cualquier requisito futuro. Por ejemplo, si en el futuro van a exigirse reflectores en los estadios, estaremos ante un cambio que requiere mucho tiempo y recursos, por lo que se deberá dar a los clubes un plazo prudencial para afrontarlo.



//

Al final de cada temporada proporcionamos a todos los clubes la oportunidad de darnos su opinión sobre el sistema de licencias y preparamos una presentación para informarles de su rendimiento durante el proceso, qué aspectos deben mejorar y cuáles se presentaron correctamente. También examinamos con nuestros expertos y órganos decisorios si hay alguna esfera esencial del sistema en la que se pueda hacer mejoras en la siguiente temporada.”

Carmina Aztarbe

Responsable de Licencias de Clubes del Fútbol Femenino,
Asociación del Fútbol Argentino (AFA)



LISTA DE TAREAS



Fijar la fecha, la hora, el lugar y el orden del día e informar a todos los clubes.

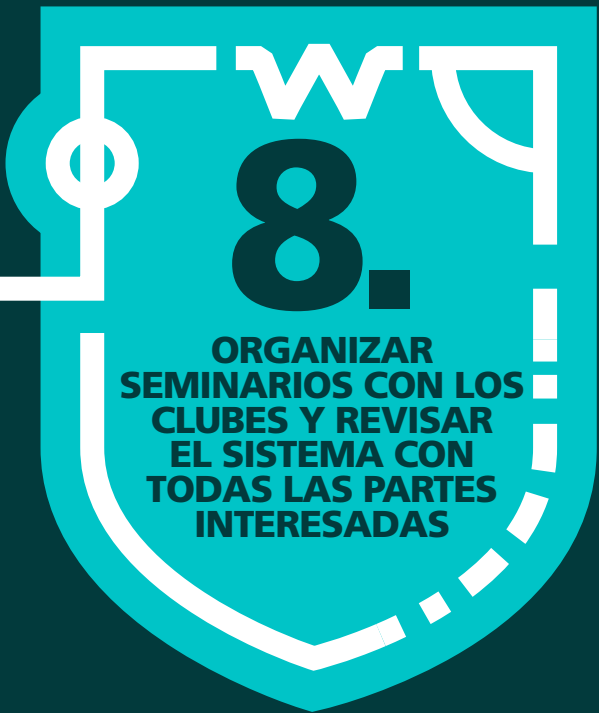


Confirmar la asistencia de expertos para las presentaciones.



Celebrar el seminario.

ETAPA
CONCLUIDA





Se ha implementado el sistema.

 CAPÍTULO 3

CONCLUSIONES Y ANEXOS

- Conclusiones
- Calendario general
- Calendario detallado para el establecimiento del sistema
- Lista de verificación detallada para el establecimiento del sistema
- Calendario detallado de implementación del sistema
- Lista de verificación detallada de la implementación del sistema

CONCLUSIONES

La FIFA espera que esta guía ayude a las FM de todo el mundo a implementar adecuadamente el sistema de concesión de licencias de clubes en el fútbol femenino. La FIFA desea reiterar lo siguiente:

— 01 —

Cuando se establezca un nuevo sistema de licencias, es primordial que la FM posea un excelente conocimiento de la situación de todos los clubes que vayan a formar parte de dicho sistema.

— 02 —

Fijar criterios sin haber entendido primero la realidad actual de los clubes de fútbol puede obstaculizar el éxito del sistema de licencias.

— 03 —

Las FM deben trabajar realmente de la mano de los expertos de sus departamentos de fútbol femenino, licencias de clubes, competiciones, desarrollo, jurídico y comunicaciones para garantizar que el sistema tenga en cuenta todos los puntos de vista.

— 04 —

Las FM deben apoyar a los clubes cuando acometan la implementación del sistema de licencias y estar siempre disponibles para ayudarlos y proporcionarles los recursos que necesitan para tener éxito.

— 05 —

El desarrollo de un sistema eficiente y moderno que se adapte al contexto de los clubes proporcionará la mejor oportunidad para que el fútbol femenino de clubes se expanda y mejore.

— 06 —

Se debe contratar o designar a las personas adecuadas para cada función, dotadas de las cualificaciones y cualidades pertinentes: excelente capacidad de gestión del tiempo, compromiso con la consecución de los objetivos del sistema y empeño por mantener una comunicación constante con las partes interesadas.

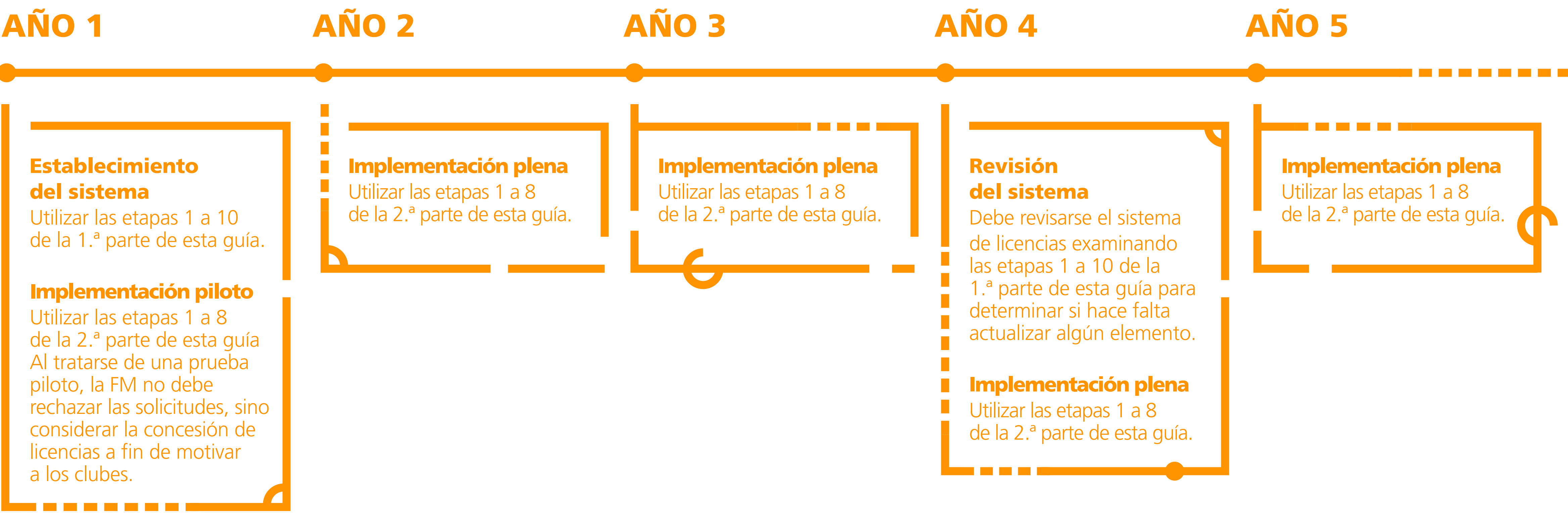
— 07 —

Es importante elaborar informes de evaluación comparativa y organizar seminarios con los clubes para facilitar el intercambio de conocimientos, revisar el sistema y hacer ajustes y mejoras para futuros ciclos.



CALENDARIO GENERAL

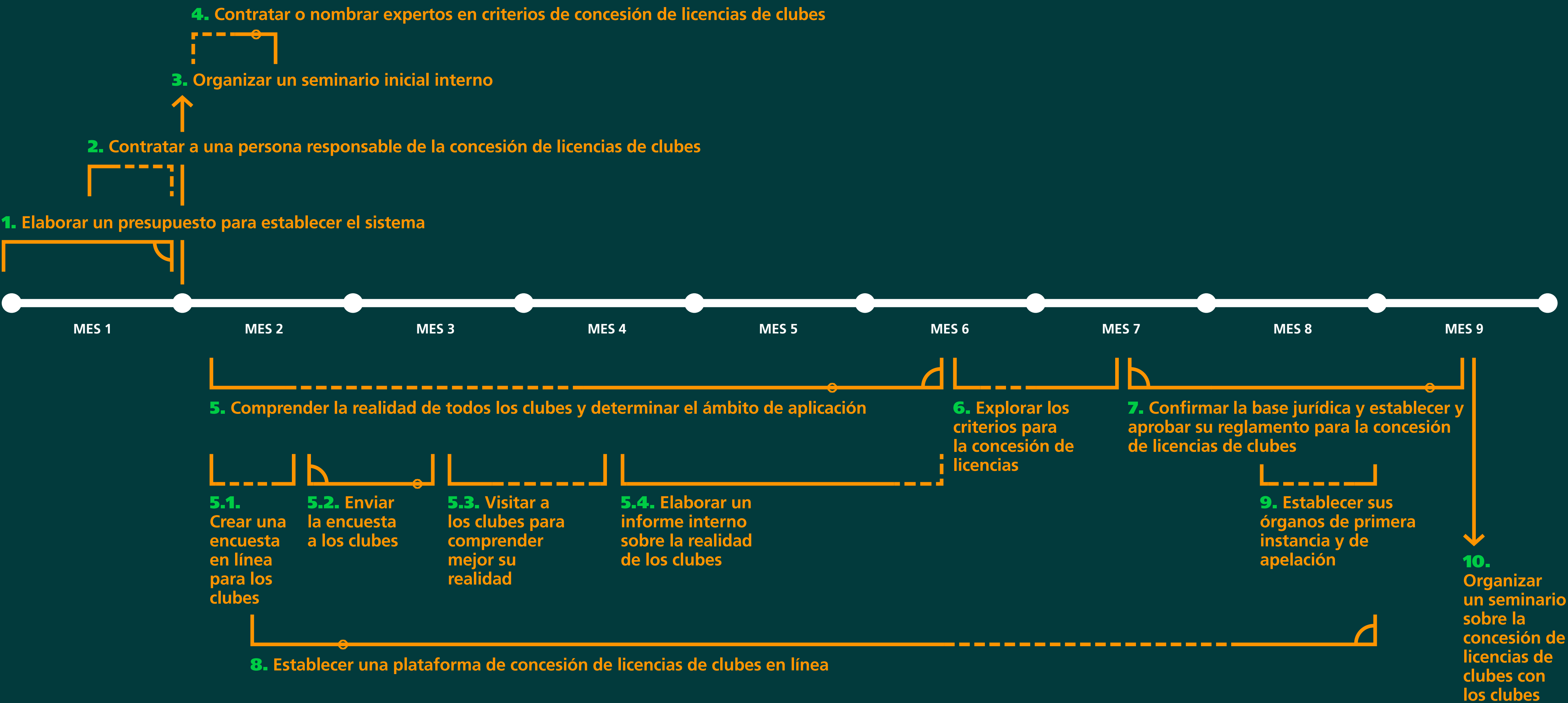
Las FM que estén estableciendo su visión a largo plazo y tengan previsto implementar por primera vez un sistema de licencias en el fútbol femenino de ámbito nacional pueden tener en cuenta el siguiente calendario general:



CALENDARIO DETALLADO PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA

La FM podrá usar esta gráfica para fijar los plazos de establecimiento del sistema de licencias. Estos son solo unos plazos orientativos que deberán adaptarse a la realidad de cada FM.

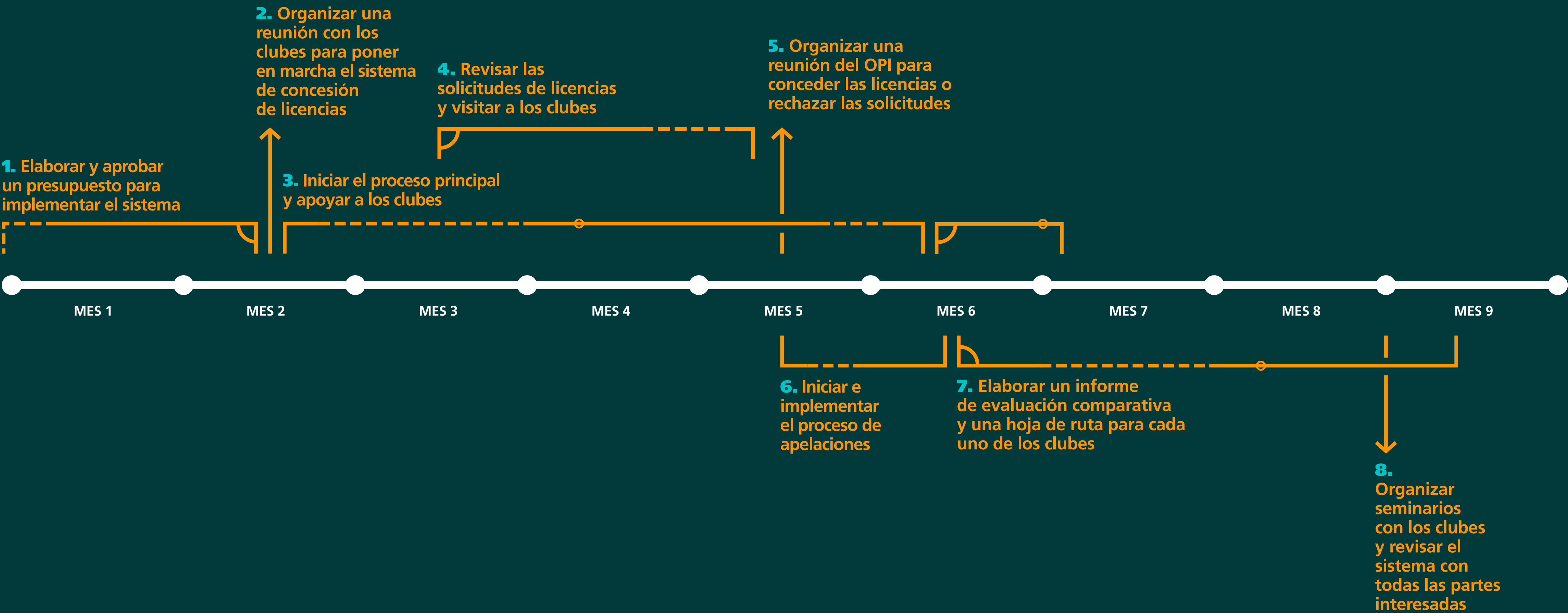
CONCLUSIONES Y ANEXOS



ETAPA		PRINCIPALES RESULTADOS ESPERADOS	PLAZO	FECHA DE FINALIZACIÓN
1	Elaborar un presupuesto para establecer el sistema	☐ Preparar un borrador de presupuesto ☐ Aprobar el presupuesto (por parte de la directiva)		
2	Contratar a una persona responsable de la concesión de licencias de clubes (RCL)	☐ Garantizar que, como mínimo, una persona de la administración de la FM sea responsable de las licencias de clubes en el fútbol femenino		
3	Organizar una reunión inicial interna	☐ Preparar una presentación para la reunión ☐ Fijar la fecha, la hora y el lugar e informar a todos los participantes ☐ Celebrar la reunión		
4	Contratar o nombrar expertos en criterios de concesión de licencias de clubes	☐ Seleccionar a los expertos ☐ Contratar o designar oficialmente a los expertos		
5	Comprender la realidad de los clubes y determinar el ámbito de aplicación	☐ Crear una encuesta en línea para los clubes ☐ Enviar la encuesta a los clubes ☐ Visitar a los clubes ☐ Elaborar un informe interno sobre la realidad de los clubes ☐ Determinar el ámbito de aplicación del sistema.		
6	Explorar los criterios para la concesión de licencias	☐ Celebrar reuniones para explorar los criterios de concesión de licencias ☐ Ultime los criterios que se utilizarán en cada competición		
7	Confirmar la base jurídica y establecer y aprobar el reglamento para la concesión de licencias de clubes	☐ Confirmar la base jurídica del sistema de licencias ☐ Redactar el reglamento, incluidos los criterios específicos ☐ Debatir internamente acerca del reglamento ☐ Que el equipo jurídico de la FM apruebe el reglamento ☐ Que la FIFA/confederación revise el reglamento ☐ Que el reglamento sea aprobado por el órgano competente de la FM (el comité ejecutivo u otro)		
8	Establecer una plataforma de concesión de licencias de clubes en línea	☐ Explorar opciones internas y externas ☐ Seleccionar la plataforma ☐ Obtener la plataforma ☐ Formar a los clubes en el uso de la plataforma		
9	Instaurar un OPI y un OA	☐ Seleccionar a las personas pertinentes ☐ Que el órgano o cargo competente de la FM confirme a las personas pertinentes (el comité ejecutivo, la secretaría general, etc.)		
10	Organizar un seminario sobre la concesión de licencias de clubes con los clubes	☐ Fijar la fecha, la hora, el lugar y el programa e informar a todos los participantes de la FM y los clubes ☐ Celebrar el seminario		

CALENDARIO DETALLADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

La FM podrá usar esta gráfica para fijar los plazos de implementación del sistema de licencias. Estos son solo unos plazos orientativos que deberán adaptarse a la realidad de cada FM.



ETAPA	PRINCIPALES RESULTADOS ESPERADOS	PLAZO	FECHA DE FINALIZACIÓN
1	Preparar un borrador de presupuesto Aprobar el presupuesto (por parte de la directiva)		
2	Preparar una presentación para la reunión Fijar la fecha, la hora y el lugar e informar a todos los clubes Celebrar la reunión		
3	Finalizar el proceso principal Enviar cartas de invitación a los clubes Hacer un seguimiento de todos los clubes para comprobar que disponen de toda la información necesaria		
4	Examinar los documentos presentados por los clubes Comunicar a los clubes si los documentos que han presentado son correctos o no		
5	Informar a los miembros del OPI de la fecha, la hora y el lugar de la reunión Preparar un informe basado en la documentación presentada Celebrar la reunión Redactar el acta de la reunión Comunicación de las decisiones a los clubes		
6	Transmitir a los clubes cuya licencia haya sido denegada por el OPI las instrucciones sobre cómo recurrir la decisión Celebrar la reunión del OA Redactar el acta de la reunión Comunicar las decisiones a los clubes y a la confederación		
7	Identificar las áreas que deben incluirse en el informe Analizar los datos que van a figurar en el informe Redactar y diseñar el informe Publicar el informe y celebrar una reunión con los clubes para facilitarles su hoja de ruta		
8	Fijar la fecha, la hora, el lugar y el orden del día e informar a todos los clubes Confirmar la asistencia de expertos para las presentaciones Celebrar el seminario		



Copyright © FIFA. All rights reserved.